

1. أثر الفساد على التنمية الاقتصادية

أجمعت الهيئات الدولية والعالمية على اعتبار الفساد العقبة الرئيسية أمام التنمية الاقتصادية، حيث قدرت المبالغ المخصصة لصفقات الرشوة حسب تقديرات البنك الدولي بما يزيد عن 80 مليار دولار سنوياً، كما تضطر حكومات بعض الدول إلى دفع ما بين 20 إلى 60% زيادة على الأسعار التي ينبغي أن تدفعها بسبب الفساد مما يرفع من تكاليف الإنتاج. كما اعتُبر الفساد العائق الأول للاستثمار في كل من أفريقيا وأمريكا اللاتينية والعائق الثاني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وجاء ترتيبه الثالث في دول شرق آسيا ودول الاتحاد السوفييتي سابقاً، كما جاء ترتيبه الخامس كعائق للاستثمار في الدول الصناعية، وهذا حسب دراسة للبنك الدولي شملت 3600 شركة من 69 دولة. كما أشارت عدة دراسات إلى وجود ارتباط سالب بين الفساد والتنمية وذلك من خلال تأثيره على عدة مستويات أهمها:

أ. الأثر على الاستثمار:

يؤثر الفساد سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي في الاقتصاد القومي، فكلما زادت درجة الفساد كلما تراجع حجم الاستثمار، وذلك لتأثير الفساد على مناخ الاستثمار، فهو يؤدي إلى زيادة المدفوعات وتقليل الربح نتيجة للرشاوى التي تضطر الشركات لدفعها للقطاع الحكومي من أجل الحصول على المشاريع أو كمقابل للخدمات والتسهيلات التي تعطى لها. ففي إندونيسيا مثلاً وصل حجم هذه المدفوعات إلى 20% من تكلفة الأعمال، بينما قدرت هذه المدفوعات في دول أخرى بـ 40% من التكاليف الإجمالية للمؤسسات الاقتصادية في سنتها الأولى، مما يخفض حجم الاستثمار الخاص بسبب هذه التكاليف الإضافية. فالبينة الاستثمارية الفاسدة هي بيئة طاردة للاستثمار الخاص لأنها بيئة لا تخضع لمعايير أو ضوابط أو قوانين واضحة وشفافة وفعالة هذا يؤدي إلى خوف وعزوف المستثمرين الجادين عن استثمار أموالهم في هذا النوع من الاقتصاديات وتحولهم للبحث عن بيئة أكثر أمناً واستقراراً لهم ولأموالهم. كما أن الفساد يؤدي إلى زيادة تكلفة المشاريع والغش في نوعية الاستثمار كما يؤثر على إمكانات نقل التقنية والمهارات والتكنولوجيا. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن تخفيض الفساد بنسبة 30% يؤدي لزيادة الاستثمار بنسبة 50%. وتعد الشركات الدولية العاملة في القطاعات الاستخراجية الأكثر عرضة للفساد نظراً لضخامة الأموال الداخلة في المشروع التي تزيد من إغراء المسؤولين الفاسدين.

ب. الأثر على النمو الاقتصادي:

تستهدف الاقتصاديات المختلفة الوصول لمعدل نمو سنوي في حدود 8-9%، إلا أن الدراسات القياسية والميدانية أثبتت أن معدلات النمو الاقتصادي تتأثر بشكل كبير بدرجات الفساد، حيث يتم تخصيص الموارد على غير أساس النمو وإنما على أساس المنافع الشخصية المتوقعة منها، فالفساد هو المعوق الأول للنمو الاقتصادي. ويؤثر الفساد بشكل كبير على النمو الاقتصادي من خلال تأثيره المباشر على الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي. والفساد لا يعمل فقط على تأخير التنمية بل يعمل أيضاً على توزيع منافع التنمية بشكل غير متساو من خلال تعميق التفاوت في الدخل وتوزيع الأصول وسوء الإنفاق الحكومي وانحياز النظام الضريبي بين الأغنياء والفقراء. كما يؤثر على التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات الصحة والتعليم.

ج. الأثر على جودة الخدمات:

ينعكس الفساد على التنمية الاقتصادية من خلال الهبوط بجودة البنية الأساسية، وذلك نتيجة توجيه جزء من الموارد المخصصة للمشاريع العامة لصالح الجهات الفاسدة القائمة على

ينعكس الفساد على التنمية الاقتصادية من خلال الهبوط بجودة البنية الأساسية، وذلك نتيجة توجيه جزء من الموارد المخصصة للمشاريع العامة لصالح الجهات الفاسدة القائمة علمنح هذه المشاريع الأمر الذي يؤدي لزيادة تكلفتها وهبوط جودتها. فالحكومات التي ينتشر فيها الفساد تكون أكثر ميلا إلى توجيه نفقاتها إلى المشروعات التي يسهل فيها الحصول على الرشوة وإخفائها، وذلك إما لصعوبة تحديد سعرها في السوق أو لأن إنتاجها أو شراءها يتم من قبل مؤسسات محددة، في حين يقل الإنفاق على الخدمات التعليمية والصحية التي تقل فيها فرص الفساد.

2. أثر الفساد على الإنفاق الحكومي

يترتب على الفساد تشويه النفقات العامة وزيادة التكاليف اللازمة لتوفير الخدمات الحكومية، حيث يقوم السياسيون الفاسدون بتوجيه الموارد إلى الإنفاق على البنود التي يسهل ابتزاز رشاوي كبيرة منها مع الاحتفاظ بسريتها، كما يتوجهون للإنفاق على احتياجات ذات مبالغ كبيرة لكن لا تحظى بأولوية الإنفاق العام من وجهة نظر المجتمع كالتسليح ومجالات الاستثمار المفتوحة للرشوة. كما يؤدي الفساد إلى وجود الإنفاق التبذيري وغير المبرر الذي يحدث بسبب غياب المساءلة مثل الامتيازات المفرطة لكبار مسؤولي الدولة ولأسرهم وأعمالهم الخاصة أو الإنفاق على الإعلام الدعائي لتجميل إخفاقات الحكومة أو لتحقيق التأييد الداخلي والخارجي أو من خلال الإنفاق على الأمن والمخابرات وشراء الولاءات.

3. أثر الفساد على الإيرادات العامة

يؤدي الفساد لهدر موارد الدولة بسبب مساهمته في التهرب الضريبي والجمركي من خلال محاباة دافعي الضرائب فضلا عن سوء تطبيق الإعفاءات الضريبية مما يسبب خسائر في الإيرادات العامة اللازمة لتغطية احتياجات الإنفاق العام وتمويل الخدمات الاجتماعية، فتجد الدولة نفسها مضطرة للتخلي عن بعض الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية. كما يؤدي الفساد إلى زيادة العجز في الموازنة العامة والذي يؤدي بدوره إلى زيادة المديونية المحلية وزيادة التضخم في الأسعار المحلية ومن ثم انخفاض الدخل الحقيقية.

4. أثر الفساد على العملة الوطنية وسوق الصرف الأجنبي

تسعى الدول لأن يكون سعر عملتها ثابتا مقابل العملات الأجنبية على الأقل لفترة معينة وذلك حتى تتمكن من القيام بالإصلاحات الاقتصادية التي ترمي لتحقيقها. ولكن انتشار الفساد يؤدي للتأثير سلبا على قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية وهذا نتيجة لانقسام سوق الصرف إلى سوقين، سوق رسمي وسوق غير رسمي، سعر الصرف فيه أعلى من السعر الرسمي ويتميز بالحركة والنشاط في شراء العرض المتاح من العملة الصعبة، هذا الأمر يترتب عليه الانعكاسات التالية:

أ. زيادة أعباء الواردات مقومة بالعملة الوطنية وانخفاض معدل زيادة الصادرات نظرا لارتفاع تكلفتها خاصة في ظل عدم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

ب. انخفاض قيمة العملة الوطنية وضعف قوتها الشرائية مما يؤدي إلى زيادة معدل التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض الدخل الحقيقية للأفراد.

ج. توجيه النقد إما لتمويل أنشطة غير مخططة أو محظورة أو غير مرغوب فيها وإلى توجيه النقد الأجنبي لتمويل تجارة المخدرات أو السلع المهربة من الخارج أو لاستيراد الكماليات، وكل هذا يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات ويؤدي بالدول للاقتراض من الخارج وبالتالي زيادة مديونيتها وإضعاف قدرتها على السداد والتأثير سلباً على اقتصاداتها.

5. أثر الفساد على سوق الأوراق المالية وصناديق الاستثمار

يؤدي الفساد إلى تدهور أسواق الأوراق المالية وإلى فقدان الثقة في البورصة وعدم فعاليتها في جذب وتنمية الاستثمار نتيجة لضياح مخدرات صغار المستثمرين المتعاملين فيها ، ذلك أن سوق الأوراق المالية يقوم على الشفافية في توفير المعلومات المتعلقة بالشركات المسعرة في البورصة والتي تعكس الوضع الحقيقي لها ومدى قدرتها الائتمانية ، إلا أن انتشار الفساد يؤدي إلى تقديم معلومات مضللة وغير حقيقية تظهر صحة مالية جيدة ومعدلات مرتفعة للربحية بقصد الترويج للاكتتاب في الأوراق المالية لهذه الشركات مما ينجم عنه تضليل عدد كبير من المستثمرين والذين يتضررون في النهاية نتيجة لانحياز أسعار هذه الأوراق بعد فترة . ويتعرض المستثمرون في صناديق الاستثمار لنفس المصير نتيجة لاتفاق مديري هذه الصناديق مع مديري شركات معينة للترويج لأوراقها المالية على أنها الأفضل من حيث معدل العائد ودرجة المخاطرة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على أسهم هذه الشركات من طرف المستثمرين وإلى ارتفاع سعر بيع هذه الأسهم مما يكسب هذه الشركات مبالغ طائلة ثم يحدث أن تنخفض قيمة هذه الأسهم مما يسبب خسائر كبيرة لمن استثمر فيها.

6. أثر الفساد على البنوك والممتلكات العامة والأنشطة الاقتصادية

يؤدي الفساد إلى نهب البنوك وهذا من خلال سحب المسؤولين الفاسدين لقروض من البنوك الحكومية بدون تقديم ضمانات أو بفوائد منخفضة جداً وهذا مقابل حصول الموظفين الفاسدين على نسبة معينة من قيمة القروض التي حصل عليها العميل على سبيل الرشوة أو العمولة. كما يؤدي الفساد إلى الاستيلاء على الممتلكات العامة عن طريق التزوير والاحتيايل واصطناع الأوراق الدالة على الملكية دون وجه حق أو من خلال شرائها بالدينار الرمزي أي مقابل دفع مبالغ زهيدة لا تعكس قيمتها الحقيقية. كما يؤثر الفساد سلباً على قدرة الأنشطة الاقتصادية المشروعة على منافسة الأنشطة المماثلة غير المشروعة وإلى احتمال تعثرها ثم إفلاسها، مما يترتب عنه زيادة البطالة وانخفاض الضرائب على الأرباح وبالتالي انخفاض الإيرادات العامة واللجوء إلى زيادة الدين العام الداخلي وزيادة أعباءه على الموازنة العامة للدولة، مما يزيد من عجزها ويضطر الدولة للجوء للدين الخارجي وما تترتب عليه من تبعات اقتصادية واجتماعية. وفي الأخير ونظراً لزيادة وتيرة انتشار الفساد وتوسع دائرة مجالاته ومستوياته أصبح من الضروري أن تتضافر الجهود لرسم الاستراتيجيات ووضع الآليات المناسبة للوقاية منه ولمكافحته سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي خاصة مع عولمته، وهذا ما سنتناوله في المحاور اللاحق.

7. استراتيجيات مكافحة الفساد

تهدف مكافحة الفساد إلى تحقيق جملة من المنافع التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع، نذكر منها:

- الحفاظ على حقوق المواطنين: وهذا بإحقاق الحق وإبطال الباطل تحقيقاً لمصلحة الوطن والجماعات.
- الحفاظ على الأمن والاستقرار: فانتشار الفساد سيؤدي إلى التأثير على الأوضاع الأمنية للبلاد.
- الحفاظ على هبة وقيمة العمل الوظيفي: وذلك بضبط سلوكيات العاملين ووضع أسس رقابية متناسبة مع معايير الأداء الفعلي لهم.
- توفير البيئة السليمة والمناسبة للاستثمار: وهذا بتوضيح الإجراءات واعتماد سياسات واضحة في التعامل مع المستثمرين مما يقلل من فرص وجود الفساد ويسهم في إنجاح جهود استقطاب الاستثمارات.
- الحفاظ على هبة القانون: إن الحفاظ على هبة القانون وقدرة الأجهزة التنفيذية على تفعيله والإلزام بالعمل به وعدم الخروج والتجاوز عن الحدود والأعراف القانونية، سيؤدي بالضرورة للحد من مظاهر الفساد وتقليص انتشاره.

ولتحقيق هذه الأهداف عادة ما تتبع استراتيجيات مكافحة الفساد عدة توجهات لعل أهمها تتمثل في:

- المكافحة من خلال الأنظمة والقوانين.
- المكافحة من خلال التوعية والإعلام.
- المكافحة عن طريق الإصلاح.
- المؤسسي وترشيد السياسات الاقتصادية
- المكافحة من خلال التركيز على البعد الأخلاقي

بالإضافة إلى توجهات أخرى نوجزها فيما يلي:

1.7 المكافحة من خلال الأنظمة والقوانين

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي من قوانين صريحة وواضحة وتنظيمات إدارية متطورة، وكذلك إنشاء مؤسسات وأجهزة تنفيذية ورقابية عالية الكفاءة تساندها إرادة سياسية حازمة، وذلك لزيادة احتمالات كشف الفساد ومعاقبة المفسدين عند كشفهم ومقاضاتهم في إطار حكم القانون. وبناءً على هذه المعالجة لابد من سن قوانين صارمة لمكافحة الفساد مع سد الثغرات في القوانين التي يجعلها المفسدون منعرجاً لإفسادهم ولابد من التطبيق الحكيم والحازم لتلك القوانين الخاصة بالتفتيش الإداري والمالي وإنزال أقصى العقوبات بحق الفاسدين. ولابد من بناء منظومة رقابية فاعلة جداً ومستقلة عن أي تأثيرات سياسية، وأن تكون مجهزة بقدرات بشرية ومادية ووسائل قانونية فاعلة لمواجهة الفساد والقضاء عليه عبر تدعيم الشفافية والرقابة الوقائية.

2.7 مكافحة من خلال التوعية والإعلام

تعتمد هذه المعالجة على سبل تعزيز الشفافية في أعمال الأجهزة والهيئات الحكومية وتعميق الوعي لدى كافة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني بشأن عمليات اتخاذ القرار وانتهاج السياسات ذات الأثر في الأوضاع الاقتصادية. والهدف من ذلك هو خلق قوى ضاغطة محلية أو دولية لتحسين أداء الحكم وترشيد السياسات والكشف عن كل صور الفساد ثم محاربتها، فعندما يتم إطلاع المواطنين على الأداء الحكومي يصبحون في وضع أفضل للضغط على الموظفين العموميين لأداء مهامهم من أجل الصالح العام. من هنا تبرز أهمية دور المجتمع المدني بما في ذلك وسائل الإعلام والأحزاب السياسية والنقابات المهنية ومراكز البحث في توسيع نطاق الشفافية والمساءلة في كل ما تزاوله أجهزة السلطة من أنشطة وأعمال. كذلك إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات، ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

3.7 مكافحة عن طريق الإصلاح المؤسسي وترشيد السياسات الاقتصادية

تعتمد هذه المعالجة على مكافحة الفساد من خلال معالجة كافة الأسباب المنشئة له وهذا من خلال إصلاح مؤسسات الحكم وإرساء قواعد المساءلة العامة ، فضلا عن ترشيد السياسات بما يتلاءم مع المصلحة العامة ورغبات المواطنين التي يعبرون عنها من خلال الممارسات الديمقراطية فيمكن الحد من الفساد الاقتصادي من خلال إصلاح الإطار المؤسسي لوضع السياسات المالية والنقدية وذلك باستقطاب خيرة الكفاءات لشغل المناصب الكبرى ، ثم وضع الأسس السليمة لإدارة المال العام وفقا لمبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة من قبل المجالس التشريعية ، بالإضافة إلى العمل على تطوير النظام القضائي ورفع كفاءته وتعزيز استقلاليته . ويدخل ضمن هذه المعالجة ضرورة إصلاح السياسة الاقتصادية من خلال العمل على التحرر التجاري والمالي وذلك بالحد من الأوضاع التي يكون فيها للموظفين سلطات لا تخضع للمساءلة وإنما لحرية التصرف، وبتطبيق الشفافية والحد من السلطات الاحتكارية للقطاع العام. وكذلك التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والتدقيق والإفصاح الدولية بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية وتعزيز القدرة المؤسسية لمراقبة صارمة وشاملة على كافة المصارف والمؤسسات المالية.

4.7 مكافحة من خلال التركيز على البعد الأخلاقي

يعتبر من التوجهات الأساسية في مكافحة الفساد في كافة قطاعات العمل العام والخاص، خاصة وأن العقيدة الإسلامية المبنية على محاربة الرذيلة وعلى الحث على الفضيلة تتحكم في سلوكيات الأفراد في جميع مجالات الحياة بما فيها الاقتصادية. فمن خلال غرس تعاليم الدين الحنيف ومقوماته في نفوس الأطفال منذ الصغر ، ومن خلال تقوية الوازع الديني في نفوس الموظفين، مع الدعوة باستمرار إلى أهمية العودة إلى تعاليم ديننا الحنيف والالتزام بها عند القيام بالخدمة من شأنها العمل على مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. كما يمكن التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد من خلال قوانين الخدمة العمومية ومن خلال الأنظمة والمواثيق المدرجة في مدونات السلوك المرتبطة بشرف ممارسة وظيفة ما.

5.7 مكافحة من خلال إصلاح القضاء وتعزيز استقلاليته وفاعليته والفصل بين سلطات الدولة

تؤدي السلطة القضائية دوراً بارزاً في الحد من انتشار الفساد، فتعافي الجهاز القضائي من مظاهر التأثير عليه ستنعكس إلى إنجازات فعلية في مكافحة الفساد، وهذا ما أوصت به مختلف تقارير الأمم المتحدة المختصة والتي أشارت إلى أنه لمكافحة الفساد والعمل على عدم انتشاره لابد من توفر آليتين هامتين هما:

أ. استقلال القضاء وفاعليته: فالقضاء هو الجهة الرسمية القادرة على استخدام قدرة الدولة على الإرغام في تنفيذ الأحكام وهو وحده الذي يمتلك السلطة الرسمية للحكم على مشروعية إجراءات السلطتين التشريعية والتنفيذية، فهو بهذا الموقع الفريد يستطيع أن يدعم التنمية الاقتصادية وذلك يجعل السلطتين الأخريين خاضعتين للمساءلة عن قراراتهما، ويتحقق النجاح لهذه الآلية فيما لو تحققت شروط استقلالية القضاء وامتلاكه لسلطة تنفيذ الأحكام.

ب. الفصل بين السلطات الثلاث للدولة: وهذا بتقسيم السلطة بطريقة أفقية إلى ثلاثة أجزاء مستقلة، وبطريقة رأسية حيث تقسم السلطة إلى مركزية ومحلية.

8. منهجية مكافحة الفساد في المنظمات

لا يمكن القول أن هناك أساليب محددة متفق عليها للقضاء على الفساد في المنظمات بشكل جذري، إلا أن التوجهات الحديثة في محاربة الفساد تركز على ضرورة اعتماد كل من التنظيمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، على آليتين لمكافحة الفساد داخلها، حيث تستند هذه الآليات على أفضل الممارسات المعروفة لحد الآن في مجالات الإصلاح الإداري وأخلاق الشركات.

وتتمثل هاتين الآليتين في ضرورة اعتماد الشفافية والإفصاح في العمل الإداري، وتعميم الأخلاقيات والقيم والمبادئ من أجل الحوكمة الرشيدة للمنظمات.

1.8 استراتيجية اعتماد الشفافية والإفصاح في العمل الإداري

تعد الشفافية (Transparency / Transparence) من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مكافحة الفساد والوقاية منه، وما زاد من أهميتها هو قدرتها على إحداث نتائج إيجابية على مستوى الحكومات والمنظمات، أدت إلى تدني مستوى الفساد والترهل الإداري وزيادة الكفاءة والفاعلية والرضا. وعرفت المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الشفافية بأنها: "إتاحة الحصول على المعلومة، والتي تعد مثالاً مباشراً للشفافية، لكن مجرد إتاحة المعلومات لا يعني الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها، كما لا يعني توفر المعلومات الشيء الكثير إذا كانت كلفة الوصول إليها غير معقولة، من حيث الوقت والمال، وإذا لم تكن المعلومات مواتية للمستخدم".

فالشفافية بشكل عام تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، وهذا من خلال توفير المعلومات المفيدة والضرورية للجمهور بما يخدم ويحمي مصالحه، والتصرف بطريقة واضحة ومشفوفة فيما يتعلق بعملية صنع القرار، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين والأنظمة والممارسات وعدم وضوح نصوصها بعد سبباً رئيسياً لاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة. كما تعتبر الشفافية مطلباً أساسياً مهم للحوكمة الرشيدة لأنها تساعد في توضيح القواعد والممارسات، فمع تحسن إمكانات

الاطلاع على المعلومات يصبح الأفراد أقدر على مراقبة الأحداث، وتقييم الخيارات وإدارة المخاطر. وتعمل الشفافية في بيئة الأعمال على تحقيق الأهداف الآتية:

- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل ومكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.
- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها مما يسهل إنجاز الأعمال ببسر وسهولة
- تضافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات الإدارية العليا فضلا عن إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد
- تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها
- تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح
- تعزيز الرقابة الإدارية وتزويد من كفاءتها وممارستها من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها
- إغلاق الباب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات (البيروقراطية)
- إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصادقية في توفير المعلومات
- تحسين إمكانية التنبؤ وبالتالي زيادة كفاءة القرارات
- تسمحت عيالمساءلة والانضباط الداخليين فعالاداءالاقتصاديو يحسنالعملويضمنجودةاتخاذالقرار
- تعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين الجمهور
- التوسيع في الامركزية وتوضيح خطوط السلطة وإحداثها كمرنة

وحتى نتجها لشفافية في تحقيق أهدافها، لابد من توفر مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

1. وضوح رسالة المنظمة ومبرر وجودها، من خلال تحديد دقيق لقر و بال منظمة دور هافي

المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.

2. شريعية ومشروعية وجود المنظمة وأنتلاق يقبلو لامنمختلفات المجتمع.

3. أنتتسمالياتو إجراءات العملو التخطيط بالبساطة والوضوح عدما التعقيدو أنتتحر ي تحديثو تغيير مستمر لهذاالإجراء اتو فقا لياتيتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة.

4. نشر واسللمعلوماتو البياناتو توفير أدلة يستر شديها الجمهور والجهات الأخر لمر اقبة عمال لمؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمها ودونالتحججبالسرية.

5. أنتتبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوكما أمكن، والإعلان عن النشاطو الممارسات، وأنتر كنفياً ساليها الإدارية إلتعز يز مبادئالديموقراطيةو المساواةو تكافؤ الفرصو توعية جميع الفئات بحقوقها بأك بر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.

6. منالضرور يأنتمتلك المنظمة مودوناتأخلاقيةتضعها نصباً عينها وهي تمار ساًعمالها وليس مجرد شعار اتدوننتط بيقعلأر ضالواقع.

وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية والإفصاح هما منظومة متكاملة ليس الغرض منها إيصال المعلومة معينة فقط بل الغرض هو إرسال المعلومة كاملة. فإذا كانت الشفافية تركز بالدرجة الأولى على شفافية المعلومات، فالإفصاح عنها يعتمد على مدى توافق المعلومة بخصائصها المطلوبة، أي أن الإفصاح هو إرسال المعلومة كاملة وفي الوقت المناسب لها، وبذلك يعد الإفصاح الركن الأول لمنار كمال الشفافية. ويمكن تلخيص خصائص الإفصاح عن المعلومات من أجل الوصول إلى الشفافية في المنظمات فيما يلي :

أ. الدقة والصدق في تقديم المعلومات وتكاملها: وهذا بتوفير معلومات دقيقة وذات مصداقية وتامة غير مجزأة وهذا لتفادي خلق أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمة.

ب. توقيت المعلومة وسهولة الوصول إليها: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة المستفيدة وفي وقت الحاجة إليها وبكل سهولة.

ت. سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومة أو التقارير بالإضافة إلى تنوع قنوات إيصالها.

ث. التطوعية في تقديم المعلومة: أي الاستعداد الذاتي للمنظمة لتقديم المعلومة وعدها جزءاً من ثقافتها.

ج. علنية المعلومة: تعتبر أحد أهم مرتكزات الشفافية وتعني إشهار المعلومات وتوفير إمكانية الحصول عليها من قبل المستفيدين دون عناء ومن دون طلب مسبق كنشر تقارير أو نشرات بصفة دورية، إلا أنه على المنظمة العمل على تحقيق التوازن بين العلنية والحفاظ على خصوصية المنظمة.

ح. تنوع التقارير ودوريتها وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة تشكل حالة إيجابية لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين.

خ. وجود موقع للمعلومات: فعلى المنظمة بناء موقع إلكتروني لها على شبكة المعلومات الدولية لما لذلك من فوائد في إتاحة المعلومة في الوقت المحدد وبالسعة المطلوبة للحصول عليها.

2.8 تعميم الأخلاقيات والقيم والمبادئ داخل الحوكمة الرشيدة للمنظمات

النقطة الجوهرية في هذه الآلية هي أن الفساد هو نتاج الحوكمة الرديئة، وبالتالي تعتبر الحوكمة الرشيدة للمنظمات وخاصة في مجال الأعمال جزء مهم من خاصرة الفساد، فوضع أسس قوية الحوكمة الشركات وسياسات الالتزام بقيم ومبادئ الأعمال يمكن اعتبارهما حلفاء في محاربة الفساد. فقيم ومبادئ الأعمال التي تمثل القدوة الكامنة التي الأفراد للتصرف على نحو إيجابي، يمكن أن تعتبر

وسيلة لضمان تصرف العاملين بالشركات بصورة إيجابية بالاتساق مع حكم القانون، والمبادئ الأخرى التي تركز عليها اقتصاديات السوق والحوكمة الديمقراطية.

ويعتبر الالتزام بالإطار القانوني والتنظيمي على المستوى الوطني الحدود الدنيا المقبولة للسلوكيات في أداء مجتمع الأعمال، ويعكس ما يعتبره المجتمع سلوكا عادلا ومناسبا لكل نوعيات وأحجام المنظمات، فالإذعان للقوانين الوطنية هو نقطة البداية لمنظمات القطاع الخاص. وبإمكان الكوادر التنفيذية في المنظمات، ومجالس الإدارات التي تشرف على قرارات الإدارة التنفيذية أن تعتمد على حزمة من السياسات الداخلية، والتوجيهات، والقواعد، وآليات الحوكمة للتأكد من الالتزام بالقوانين المحلية. كما أن الالتزام بالقيم والمبادئ لا يقتصر على إتباع القوانين، وإنما يمتد إلى القيام بالأعمال على نحو صائب. وعلى مستوى الممارسة، يعنى ذلك إعلاء الفلسفة الأخلاقية إلى حد تكون المنظمة معه مستعدة لخسارة أعمالها قبل التنازل عن قيمها ومبادئها الخاصة.

ومن أجل توضيح الفلسفة الأخلاقية للمنظمة ولأعمالها لابد أن تقوم هذه الأخيرة بوضع مدونة متماسكة وقوية للقيم والمبادئ، تمثل دليلا لسلوك أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والموظفين، بحيث تصبح تلك المدونة جزءا من الخطوط الإرشادية العامة للحوكمة الشركات، يعرف بموجبها كل موظف في الشركة ما يتوقع منه، وهي في الوقت نفسه محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة على التفكير واتخاذ قرارات بناء على منظومة القيم المشتركة. كما يجب وضع قواعد وإجراءات للمساءلة، ضمانا لإتباع الموظفين هذه القواعد.

ويلعب مجلس الإدارة دورا مركزيا لإرساء برامج القيم والمبادئ للشركات والتأكد من تطبيقها، ولذلك فدوره رئيسي في وضع الخطوط الإرشادية العريضة المدونات القيم والمبادئ وأدلة حوكمة الشركات. وتمثل القوانين واللوائح المحلية والدولية أحد المصادر لإعداد هذه المدونات، كميثاق مكافحة الرشوة وقواعد حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

كما يجب على مجالس الإدارات عند الإشراف على وضع وتنفيذ برامج القيم والمبادئ، أن تحرص على توفير العناصر التالية:

- إرساء معايير القيم والمبادئ وإجراءات الالتزام بها.
- تعيين كوادر مؤهلة تأهيلا رفيعا للإشراف على برامج القيم والمبادئ والالتزام بها.
- الحرص على توفير أيضا لأفراد بقدر كبير من السلطات.
- تدريب الموظفين تدريبا عاليا على كيفية تطبيق المعايير والإجراءات والاستعانة على ذلك بموادر مطبوعة و إلكترونية.
- مراقبة ومراجعة عملبر نامجال القيمو المبادئو مدبالالتزامبهو وضعو سائلغير عقابيةتوفر للموظفينمعلو ماتعنالمعايير والإجراءااتوالإبلاغناحتماالحدوثأخطاءفياالتطبيق.
- فرضالعقوبةالتأديبيةالمناسبةعلمخالفاتالموظفين.

– رد الفعل السريع لإصلاح الأخطاء ومعالجة عيوب البرنامج.

والمدونة الجيدة لا تكتفي بتوصيف الإجراءات العملية، وتنظيم سلوك أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، بل إنها أيضاً تحدد أهدافاً بعيدة المدى، وتعرف أصحاب المصلحة الخارجيين بقيم ومبادئ الشركة، وتحفز الموظفين من خلال شعورهم بالفخر جراء العمل في شركة معروفة بالثبات والقيم ومبادئ أخلاقية، كما تتمثل قيمتها في أنها ببساطة، تعد بمثابة بيان واضح لجميع معتقدات الشركة الأخلاقية .

وإذا نظرنا إلى المدونات التي قيمو المبادئ التي تصيغتها جيداً لنلاحظ التزامها الحقيقي بممارساتها لعمالة المسؤولة، كما تبين بصورة محددة إجراءات التعامل مع الفشل الأخلاقي. وتتناول مدونات القيم المبادئ التي مقضيات متنوعة، تشمل بيئة العمل، والقضايا المرتبطة بالتمييز طبقاً للجنس، والاتصالات والتقارير، وتوزيع الهدايا، وسلامة المنتج، وعلاقات الموظفين بالإدارة، والعملاء لسياسي، والممارسات المالية، والفساد، وتعارض المصالح، والدعاية المسؤولة.

للإشارة فإن مدونات (مواثيق) القيم والمبادئ تنحصر في نوعين رئيسيين ، يقوم التمييز بينهما طبقاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل نوع من النوعين : الميثاق الطموح ، أو التوجيهي ، وهذا ما يوضحه الجدول 1.

الجدول 1: أنواع مواثيق القيم والمبادئ

نوع المدونات	المدونة الطموحة	المدونة التوجيهية
نقاط القوة	- وثيقة موجزة - حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المؤسسة	- توجيهات محددة - سهل التطبيق
نقاط الضعف	- التوجيهات غير محددة بدقة - قابل للتفسير بعدة طرق	- مستندات معقدة - صعوبة التذكر - ضيق مجالات التقدير والتصرف

وبصفة عامة فإن عملية وضع وتطبيق ميثاق للقيم والمبادئ يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- الهدف: ما هي الأهداف التي سيخدمها الميثاق؟ وإلى أي مدى سوف يتم استخدامه؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال، تقوم المنظمة بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة لها إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.
- الصيغة: هل سيكون الميثاق توجيهياً أو طموحاً؟

– الصياغة: بمجرد تحديد الهدف والصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة الميثاق، وبخاصة فيما يتعلق بعملية التشاور وبناء اتفاق جماعي مع أصحاب المصلحة.

– المحتوى: التعبير كتابيا عن القيم والمعايير والمحظورات والعقوبات وجميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمنظمة

– النبذة: إن الأسلوب الذي يكتب به الميثاق، وطريقة توصيله يلعب دور مهما في مدى تأثيره وتتراوح النبذة بين تحذيرية إلى إيجابية ، بما يخدم الهدف منها.

– التطبيق: ضمان تحويل الميثاق من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها، وألا يكون وضع الميثاق جهدا يتم لمرة واحدة فقط، بل يتم النظر فيه من فترة إلى أخرى .

ومن الضروري أن يحرص الموظفين بجميع مستوياتهم الإدارية على الالتزام بالمعايير المحددة بالميثاق، كما يجب على الإدارة العليا أن تكون قدوة في الالتزام بهذه المعايير، فالنزام الإدارة العليا يحدد بشكل كبير وحاسم ما إذا كان الميثاق سيصبح أداة قوية، أم سيتحول إلى أداة غير فعالة، حيث إن المواثيق تكون بلا جدوى إذا أهملتها القيادة.

ويمكن تلخيص الخطوات العملية لبناء ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ في المنظمات في الجدول الموالي، حيث يظهر الجدول ثلاثة مستويات للمضي في بناء مؤسسات تلتزم بالقيم والمبادئ وهذا بصرف النظر عن حجمها و نطاق عملها، وذلك بداية من مجرد الالتزام بهذا السلوك، مرورا ببرامجه ، ووصولاً إلى الالتزام القيادية بتلك الرامج وتحديثها ووضع معايير لها لتكون قدوة للموظفين .

الجدول 2: الخطوات العملية لبناء ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ في المنظمة

المستويات	الخطوات
المستوى 1 : إرساء الأساس - الامتثال للقانون ومتطلبات اللوائح	- تعيين مسؤول القيم والمبادئ المعني بتلبية متطلبات إبلاغ المنشأة بالقانون واللوائح؛ - كتابة الميثاق واعتماده من قبل مجلس الإدارة؛ - استشارة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في أداء الشركة الأخلاقي.
المستوى 2 : الالتزام الوظيفي - تأسيس برنامج قيم ومبادئ متكامل	- إجراء تقييم خارجي لقيم ومبادئ الشركة لتحديد المخاطر والفرص؛ - المشاركة الفعلية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في تحديد برنامج القيم والمبادئ للشركة؛ - برنامج القيم والمبادئ برنامج متكامل وذو طبيعة منهجية لتطبيق مكونات رئيسية ذات علاقة تبادلية؛ - البناء القيمي على مستوى مجلس الإدارة يوفر قيادة استراتيجية، وربما يكون ذلك من خلال لجنة فرعية أو لجنة للسلوك؛ - وضع إدارة للسلوك القيمي تضم عددا مناسباً من الموظفين والمصادر؛ - بناء استراتيجية للاتصال بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ - وضع خطوط اتصال آمنة للإبلاغ عن السلوك غير الملتزم بالقيم والمبادئ؛ - وضع برنامج التدريب على القيم والمبادئ على جميع مستويات المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين؛ - إرساء نظم مراقبة ومراجعة داخلية لبيان فاعلية مكونات برامج القيم والمبادئ؛ - إعداد تقارير والكشف عن الأداء الملتزم بالقيم والمبادئ لأصحاب المصلحة الخارجيين؛ - اعتماد مديري قيم ومبادئ الشركة.
المستوى 3: القيادة بالقدوة - تحديد معايير جديدة للقيم والمبادئ	- مراجعة خارجية ومستقلة لبرنامج القيم والمبادئ؛ - زيادة في المبادرة بالتصرف الجمعي، أو تكوين تحالفات لمحاربة الفساد.