بسم الله الرحمن الرحيم

الإداري المسؤول
مدخل أخلاقي للدور الإداري

تحرير

Terry L. Cooper

ترجمة

أ.د. معدي بن محمد آل مذهب

قسم الإدارة – كلية إدارة الأعمال– جامعة الملك سعود

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر ، ١٤٤١هـ ، ٢٠١٩م.

الطبعة الأولى ، ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م)

الطبعة الثانية ، ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)

الطبعة الثالثة ، ١٤٤١هـ (٢٠١٩م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوبر ، تيري ل.

الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري./ تيري ل. كوبر؛ معدي بن محمد آل مذهب – ط٣.- الرياض، ١٤٤٠هـ

٣٣٦ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: ٢-٧٢٦-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

١- السلوك الإداري ٢- الإدارة العامة أ. آل مذهب، معدي بن محمد (مترجم). ب. العنوان

ديوى ١٤٧ , ٣٥٠

رقم الإيداع: ٦٢٧١/ ١٤٤٠

ردمك : ٢-٧٢٦-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

The Responsible Administrator : An Approach to Ethics for the Administrative Role
By : Terry L. Cooper
© 2012 by John wiley & Sons, Inc. All rights reserved
وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه السادس عشر للعام الدراسي ١٤٣٨/ ١٤٣٩هـ، المعقود بتاريخ ٧/ ٨/ ١٤٣٩هـ، الموافق ٢٣/ ٤/ ٢٠١٨م.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

نبذة عن المترجم

الأستاذ الدكتور/ معدي بن محمد آل مذهب

- حصل على درجة البكالوريوس من قسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض) في الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٠٦هـ وكان ترتيبه الأول على خريجي الفصل.
- عُين معيداً بقسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، عام ١٤٠٦هـ وابتعث عام ١٤٠٨هـ إلى الولايات المتحدة الأمريكية لمواصلة دراساته العليا والحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- حصل على الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأمريكية بواشنطن دي سي، أمريكا، عام ١٤١١هـ بتقدير ممتاز وعلى شهادة الدكتوراه (Ph.D) من جامعة فرجينيا كومن ويلث، ريشموند- فرجينا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤١٥هـ بتقدير ممتاز. رُشحت رسالته للدكتوراه كأحد أفضل خمس رسائل دكتوراه كُتبت في مجال الإدارة العامة عام ١٩٩٥م.
- عُين أستاذا مساعداً بقسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض) بعد حصوله على درجة الدكتوراه، ودرَّس عدداً من المقررات في مرحلتي البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.
- ترقى إلى درجة أستاذ مشارك عام ١٤٢٠هـ، وإلى درجة بروفسور بتميز عام ١٤٢٩هـ.
- حصل على شهادتي شكر وتقدير من سفير خادم الحرمين الشريفين في الولايات المتحدة نظير أدائه المتميز في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.
- له عدة بحوث منشورة في مجلات دولية ومحلية مُحكمة وشارك في العديد من المؤتمرات والندوات داخل وخارج المملكة. كما أشرف على عدة فرق عمل لإعداد الخطط الاستراتيجية لجهات حكومية.

- عمل مستشاراً لعدد من الجهات الخاصة والعامة منها: شركة الإلكترونيات المتقدمة، والإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة الداخلية، والمجلس البلدي بمدينة الرياض.
- صمم ونفذ أكثر من (٨٠) دورة تدريبية في مجال تخصصه، أشرف وناقش أكثر من (٧٠) رسالة ماجستير ودكتوراه.
- عمل وكيلاً لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ومستشاراً لمعالي مدير الجامعة، كما شارك في الفريق الرئيس لمشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود، ومستشاراً لعمادة الدراسات العليا ومقرراً للجنة الدائمة لبرامج الدراسات العليا في مجال العلوم الإنسانية بالجامعة.
- عمل عميداً لكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجمعة.
- عمل عميداً لكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لثلاث فترات متتالية.

مقدمة المترجم

لم أكن أتوقَّع ردود الفعل الإيجابية حول الطبعة الأولى والطبعة الثانية باللغة العربية من هذا الكتاب، سواء من الطلاب والزملاء أعضاء هيئة التدريس والباحثين، أو من الممارسين والمسؤولين من داخل المملكة وخارجها الذين كان لتعليقاتهم ولاهتمامهم أثر كبير في تقرير إعادة طبعه، لقد انتشر الكتاب حتى وصل كثيرًا من الجامعات العربية، ودُور النشر خارج المملكة، كما أن جامعة الملك سعود قد بادرت مشكورة بترشيح هذا الكتاب لجائزة خادم الحرمين الشريفين للترجمة عام ١٤٢٨هـ.

وتزداد أهمية كتاب «الإداري المسؤول.. مدخل أخلاقي للدور الإداري» بطبعته السادسة في الوقت الحاضر في الدول النامية بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، بعد موافقة مجلس الوزراء على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وبعد إقرار اللوائح والبنود التنفيذية المنظِّمة لها، وإنشاء هيئة وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تتولَّى كما ورد في أهدافها: متابعة تنفيذ الإستراتيجية، ورصد نتائجها، وتقويمها، ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها، وتنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها، وتلقِّي التقارير والإحصاءات الدورية للأجهزة المختصة، ودراستها، وإعداد البيانات التحليلية في شأنها، وجَمْع المعلومات والبيانات والإحصاءات وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها، وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة، وهذه جميعها تعكس مضمون الكتاب على المستوى التطبيقي إلى حد كبير، وتشكِّل أنموذجًا عمليًّا متميزًا للإداري المسؤول.

إن اهتمام المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، أو المنظمات غير الربحية بالنواحي الأخلاقية والجوانب السلوكية في الأعمال الإدارية، واهتمامها بتلمُّس وتحقيق توقُّعات المستفيدين والعملاء يجعل محتويات الكتاب وأمثلته أكثر ارتباطًا بالواقع، وتزداد أهميته عند التأمل في تحوُّل معظم المجتمعات إلى مجتمعات مادية برز فيها تعارض المصالح، وأضحت الثقافة والمبادرات التنظيمية من خلال المواثيق

الأخلاقية وآليات ضبط ومساءلة لا تجدي كثيرًا في ظل التحول السلبي لبعض قيم ومبادئ العمل، ولا أعتقد أن أستاذًا في الجامعة، أو باحثًا، أو مدربًا اعتمد على هذا الكتاب سيدَّعي أنه قادر على تحويل موظف غير أخلاقي إلى موظف مثالي، لكنه قد يستطيع تحريك القيم وزيادة الوعي، وضرب الأمثلة، وربطها بالواقع، خاصة في مجتمع إسلامي يُعلّم أفراده ما تُوليه عقيدتنا من اهتمام بالوظيفة العامة، وما للرقابة الذاتية من أثر على سلوك الفرد والمجتمع.

أشكر كلَّ مَن هاتَفَنِي أو أرسل لي مُثنيًا على الكتاب، أو مُبْدِيًا تعليقًا على نقطة محددة، أو صحَّح خطأ مطبعيًّا، كما أشكر المنظمات التي طلبته لتوزيعه على مسؤوليها وموظفيها رغبة في نشر ثقافة إدارية-أخلاقية وفق منهج علمي مدروس ومُجرَّب، وفي ضوء حالات إدارية تلامس الواقع الإداري، وضمن خلفية نظرية غنية حول المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الإدارة التي تضمنها الكتاب، والشكر موصول أيضًا للزملاء والزميلات أعضاء هيئة التدريس، ولطلاب وطالبات مرحلتي الماجستير والدكتوراه الذين قدَّموا تغذية مرتدة بنَّاءة على مضمونه، ولا يفوتني أن أشكر المجلس العلمي والمسؤولين بجامعة الملك سعود على الموافقة على إعادة طبعه، وكذلك المسؤولين والعاملين بدار جامعة الملك سعود للنشر على الجهد المبذول في إخراجه، والله من وراء القصد.

أ. د. معدي بن محمد آل مذهب

moaddi@gmail.com
http.www.faculty.ksu.edu.sa/moaddi

ما دفعني إلى ترجمة هذا الكتاب

الحمد لله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله، أما بعد؛

فقد نشأت فكرة ترجمة هذا الكتاب عندما درسته في مرحلة الدكتوراه، وشجَّعني على ذلك كثير من زملائي أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود- وعلى رأسهم سعادة الدكتور منصور بن متعب بن عبد العزيز آل سعود، رئيس قسم الإدارة العامة آنذاك (١٤١٦-١٤١٨هـ)، ولعلني بجهدي هذا المتواضع أحاول أن أسدَّ النقص الواضح في المكتبة العربية عما كُتِبَ حول المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الوظيفة العامة، وهو ما واجهته شخصيًّا، وما عبَّر عنه كثير من الطلاب عند تدريسي لهذا الموضوع كلما سنحت الفرصة في بعض المقرَّرات، إن ما هو متوافر في المكتبة العربية عن موضوع المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الوظيفة والمهنة، خاصة من الناحية العلمية، يُعَدُّ قليلًا جدًّا، ومتناثرًا، يصعب على الأكاديمي والممارس تتبُّعه، ولا أعتقد أنني سوف أعطي هذا الكتاب حقَّه من حيث فائدته العلمية والعملية، فما كتبه مجموعة من أبرز أساتذة الإدارة العامة (مرفقة في نهاية هذا الكتاب) يَفِي بغرض توضيح فائدته، ولا أعتقد أيضًا أنني أحتاج إلى الحديث عن محتوياته، فقد وضَّحها المؤلف بصورة مفهومة عند استعراضه لتنظيم الكتاب.

إن المسؤولية الإدارية وأخلاقيات العمل وقيمه، خاصة العمل الحكومي، ليعدُّ موضوعًا مهمًّا للمختصين في حقل الإدارة العامة، وكذلك للممارسين من الإداريين في الأجهزة الحكومية، وهذا ما حَدَا بالجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA) إلى حَثِّ برامج الدراسات العليا في الجامعات على تضمين مناهجها مقرَّرًا يُعْنَى بهذا الموضوع، واتخذته أحد المعايير التي يُحتكَم إليها عند تقييم برامج الماجستير في الإدارة العامة بغرض الحصول على الاعتراف الأكاديمي من قِبَل الجمعية.

وحيث إن الترجمة تُعَدُّ عملًا مُضنيًا لا يعذر المترجم عند تقصيره إلا مَن قد مرَّ بتجربتها؛ فإن عذري الذي ألتمسه من القارئ هو أنني قد اجتهدت في توصيل المعنى دون مساس بالجوهر، وحاولت أن آخذ في الحسبان بيئتنا الاجتماعية والإسلامية عند ترجمة بعض الفقرات التي أجد فيها خدشًا للحياء أو القيم الاجتماعية، إن العقبة التي واجهتني هي التفكير المستمر حول مدى فهم القارئ لهذه النقطة أو تلك، خاصة إذا لم يكن متخصصًا في حقل الإدارة العامة، أو ليس لديه خلفية كافية عن النظام الإداري والثقافة الأمريكية، ومع أن أغلب الكتب التي تمت ترجمتها في حقل الإدارة العامة تعكس النظام والقيم والمشكلات التي يمر بها المجتمع الأمريكي خاصة، والمجتمعات الغربية بشكل عام، وقد لا تواجهنا هذه المشكلات بصورة مباشرة كما تحدث في مجتمع المؤلف، إلا أن ذلك لا يعني -أيضًا- عدم الفائدة من دراستها والتفكير فيها، فالمنظمات هي المنظمات، والبشر هم البشر، بغض النظر عن اختلاف الثقافات، والقيم، والعادات، والتقاليد، والنظم الإدارية، وحيثما وُجِد الإنسان فهناك احتمال للخطأ، وإيثار للنفس، والتأثير على الآخرين، ومن هنا فإن المستفيد من هذا الكتاب هم الأكاديميون، والممارسون على حدٍّ سواء، بغض النظر عن تخصُّصاتهم ومِهَنِهم، وكذلك المواطنون والمهتمون بحقل الإدارة العامة، وبتحسين أداء المنظمات وزيادة تحمُّلها لمسؤولياتها، سواء في القطاع العام أو الخاص.

أشكر جامعة الملك سعود على تبنِّيها مشروع ترجمة هذا الكتاب، وأتمنى من الله أن ينفع به من يقرأه.

المترجم
أ. د. معدي بن محمد آل مذهب
moaddi@gmail.com
http.www.faculty.ksu.edu.sa/moaddi

شكر وعرفان

بعد مرور ثلاثين عامًا من صدور الطبعة الأولى من هذ الكتاب فإن الأمانة الفكرية والاعتراف بالجميل يستوجبان ويُمْلِيَان عليَّ الاعتراف بأن الفضل في تأليف كتابٍ لا يعود للمؤلف وحده، فكلما كتبت أكثر كلما أصبحت أكثر تفاعلًا مع طلابي في الفصل، وكلما تداخلت أكثر مع زملائي حول العالم كلما ازداد يقيني بأن العلم والمعرفة عمل جماعي، وحتى الكتب التي تحمل اسم مؤلف واحد تتشكَّل بصورة متزايدة مع مرور الوقت من خلال مساهمات قُرَّائها وتفاعلهم مع مؤلفيها.

وهنا لا بد من التنويه بالعرفان إلى كثير من طلابي في المرحلة الجامعية على مدى العشرين عامًا الماضية التي ظَلَلْتُ أدرِّس فيها مادة «المواطنة والقيم والأخلاقيات العامة» التي تُعَدُّ جزءًا من المتطلَّبات الرئيسة لبرنامج البكالوريوس في كلية «السياسة والتخطيط والتطوير» بجامعة جنوب كاليفورينا، لقد شكَّلت الأسئلة الجريئة والتحدي الجاد الذي أجده من الطلاب حافزًا لي لمضاعفة الجهد والتفكير العميق، وأجبرتني على التعبير عن أفكاري بصورةٍ واضحة، لقد كان لاهتمام الطلاب بمادة الأخلاقيات والقِيَم العامة، وحماسهم الزائد في الوصول إلى أهدافهم، والوفاء بالتزاماتهم المهنية، حافزًا لنا في الدخول في نقاشاتٍ حية، مما دفعني إلى إعادة التفكير في وجهة نظري، وفي ذات الوقت كان لعدم اهتمام بعض الطلاب بالمادة دافع لي لإيجاد وسائل تمكِّنني من تحفيزهم ولفت انتباه مَن يرون الأمر بصورةٍ مغايرة لما أراه.

لقد تعلَّمت أيضًا الكثير من خلال عملي مع طلاب الدراسات العليا في تدريس مادة «الأخلاقيات والقِيَم العامة» في صيف كل عام طوال الخمسة عشر عامًا الماضية أو نحو ذلك، يتألف الفصل من بعض الممارسين الذين يتمتعون بالحنكة والدراية، والخريجين الشباب في أول سلّم الممارسة، وعدد قليل من طلاب درجة الدكتوراه الذين يطمحون إلى تطوير قدراتهم لتدريس المادة، وإجراء البحوث أثناء مسيرتهم الأكاديمية، تتضمَّن الورقة الرئيسة لهذه المادة تحليل حالة دراسية واقعية؛ إما من خلال التجارب

الشخصية لهؤلاء الذين يتمتعون بخبراتٍ عملية طويلة، أو من خلال إجراء مقابلاتٍ شخصية عميقة مع آخرين لمن هم في بداية حياتهم العملية، يشكِّل العمل في هذا البرنامج متعةً حقيقية، وأتطلع إليه بشغف ولهفة في ربيع كل عام، لقد اتَّسع نطاق رؤيتي لمنظومة الأخلاقيات والقِيَم لتشمل الأخلاقيات والقيم السياسية والإدارية، وتلك التي تتعلَّق بالخطط والسياسات، حيث إن مَن يؤدون الأدوار التي تتعلَّق بهذه المجالات يتفاعلون مع بعضهم البعض بدرجة كبيرة، ومع ذلك تظل الأخلاقيات والقيم الإدارية هي مركز الثقل.

ولا يفوتني أن أعبِّر عن عميق شكري وامتناني للنساء والرجال في الخدمة العامة الأمريكية بجميع درجاتها ومستوياتها الذين أشركوني في تجاربهم والمصاعب التي واجهتهم ورؤاهم وأفكارهم وإبداعاتهم، لقد شكَّلت الحالات التي استعرضوها، والنقاش الذي أعقب ذلك من خلال ورش العمل الخاصة بالقيم والأخلاقيات التي دأبت على عقدها منذ العام ١٩٧٥م، حجرَ الزاوية لهذا الكتاب، وكانت المصدر الأهم لما اكتسبته من معرفة ومعلومات، ولولاها لما كان هذا الكتاب، لقد كان لنواياهم الصادقة وحسن مقاصدهم، وإصرارهم على فِعْل ما هو صحيح في مواجهة العقبات الجسيمة، أثرٌ عميق في نفسي، لقد كانت مساهماتهم في مجال الأخلاقيات والقيم في العمل العام محل تقديري وإعجابي وثقتي، وها أنا أقدِّم لكم تلك التجارب المعرفية كهديةٍ منهم لي وللقارئ.

كما أشكر زملائي حول العالم الذين يقومون بتدريس الأخلاقيات والقيم، وينخرطون في إجراء البحوث في هذا المجال، لقد تزايدت أعدادنا بصورة كبيرة منذ العام ١٩٨٢م الذي شهد ظهور الطبعة الأولى من كتاب «الإداري المسؤول»، لقد لاحظت من خلال دورات ومؤتمرات الجمعية الأمريكية للإدارة العامة «**ASPA**»، وبعض الاجتماعات الصغيرة بالولايات المتحدة وكندا وهونج كونج وفرنسا والصين وأستراليا، بروزَ مجتمع حقيقي من الأكاديميين والممارسين في مختلف أنحاء العالم الذين يتحلَّوْن بالجدية والالتزام الصارم بتطوير أخلاقيات وقيم الإدارة العامة.

وأتقدم بالشكر أيضًا للمدقِّقين الذين قاموا مرة أخرى بمراجعة الطبعة السابقة من هذا الكتاب، وتقدَّموا لي بنصائحهم البنَّاءة، وأخص بالشكر أليسون برونر وأليسون هانكي من جوسي- باس؛ لتوجيهاتهم ونصائحهم التحريرية القيِّمة، ولما أظهروه من صبر.

كما أعبِّر مرة أخرى عن تقديري الخاص لعزيزتي وأفضل زملائي – زوجتي، ميجان – التي عملت على تحفيزي، وقدَّمت لي رؤيتها الثاقبة، ومهاراتها الكتابية، ومعرفتها في مجال الإدارة العامة، ومساندتها الشخصية في جميع مراحل هذا العمل، لقد لعبت دورًا هامًّا في إنجاز هذا العمل «الإداري المسؤول» منذ أن كان مجرد فكرة من خلال إسداء نصائحها القيمة واقتراحاتها، لقد شرعت في إعداد هذا الكتاب في

بيت جبلي في كاليفورنيا في أواخر حقبة السبعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين ظلَّت ميغان تقدِّم مساعداتها دونما انقطاع طوال فترة الكتابة.

كما أعترف بالدور الكبير الذي لعبته ابنتي شيلسي من خلال دعمها المعنوي والأخلاقي ومشاركتها لي في إنجاز هذا العمل منذ الطبعة الماضية، لقد ظلت طوال حياتها، وهي الآن قد بلغت ٢٦ عامًا، تدفعني للعمل الجاد في مجال الأخلاقيات والقيم، لقد كانت أسئلتها الصادقة والمباشرة تستفزُّني وتشكِّل تحديًا لي، مما يستدعي الاعتراف بما لعبته من دور في هذا العمل، لقد شكَّلت ملاحقتها لي بالأسئلة «لماذا»، وملاحظاتها حول الهوة بين ما أقوله وما أفعله دورًا هامًّا في تعميق الالتزام الأخلاقي في كل ما أقوم به، لقد شهد هذا الكتاب خمس طبعات منذ بواكير صباها، وحتى أن كبرت وأصبحت تعمل في مجال صحة الأمومة والطفولة على المستوى الدولي، لقد كانت مراقبتي لتطوُّرها الأخلاقي منذ طفولتها الباكرة وحتى مرحلة شبابها سببًا في تسليط الضوء على فكرتي التي ترى في الإنسان مخلوقًا يُجيد التقييم، لقد لاحظتها وهي تعبِّر عن القيم الخاصة بها، والتزامها العميق في عملها في العديد من الدول، مثل أوغندا، وجنوب السودان، ورواندا، وكينيا، وليبيريا، وتنزانيا، وجنوب أفريقيا، وأفغانستان، وتايلند، والهند، وما يزال في جعبتها الكثير الذي سوف أتعلَّمه منها.

أخيرًا وليس آخرًا، أتقدَّم بعميق تقديري وامتناني إلى برايس لاوري الذي ساهمت قدراته الإبداعية ومثابرته واجتهاده، وما يمتلكه من مهاراتٍ في مجال البحوث، وقدراته على الكتابة، وصياغة النصوص، وصبره الذي لا حدود له، ساهمت في تقديم هذا الكتاب إلى المطبعة، لقد أكمل برايس بحثه لنيل درجة الدكتوراه مؤخرًا، وسبق أن عمل معي كمساعد تدريس في مادة «المواطنة والأخلاقيات العامة» التي أدرِّسها لطلاب المرحلة الجامعية «درجة البكالوريوس»، وهو الآن يخطو بثبات نحو مسيرةٍ مهنية متميزة في مجال «التخطيط الحضري»، ولا شك أنه سوف يلتحق قريبًا بالعمل في واحدةٍ من الجامعات المتميزة، والتي سوف تكون محظوظة بعمله لديها، سوف يغادرنا قريبًا وهو جاهز تمامًا لتدريس مادة الأخلاقيات، بالإضافة إلى تخصُّصه الرئيس.

لقد ساعد كل هؤلاء الأشخاص وغيرهم في توسيع مداركي وشحذ أفكاري، إنني أعبِّر عن شكري العميق عن فضلهم، وآمُل أن أكون قد أوفيتهم بعضًا مما يستحقون من احترامٍ وتبجيل من خلال الصفحات السابقة.

تيري أل كوبر
لوس أنجلوس
كاليفورنيا، يونيو ٢٠١١م

نبذة عن المؤلف

الدكتور / تيري أل. كوبر

- يعمل أستاذًا مشاركًا في حقل الإدارة العامة بكلية الإدارة العامة التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا.
- حصل على درجة البكالوريوس في التاريخ عام ١٩٦٠م من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، كما حصل على درجة الماجستير عام ١٩٦٤م من كلية اللاهوت في كليرمونتن، وعلى درجة الدكتوراه في الأخلاقيات الاجتماعية عام ١٩٧٣م من جامعة جنوب كاليفورنيا.
- اهتم بإجراء الأبحاث في مجال الأخلاقيات الإدارية، ومشاركة المواطنين، والمُواطنة (Citizenship) في التقاليد الأمريكية.
- صدر له عام ١٩٩١م كتاب «أخلاقيات المُواطنة في الإدارة العامة»، كما نُشر له العديد من المقالات في المجلات العلمية المختلفة.
- عمل في لجنة المعايير المهنية والأخلاقية التابعة للجمعية الأمريكية للإدارة العامة في الفترة من ١٩٧٦م إلى ١٩٨٢م.
- وشارَك في إعداد الكتاب الصادر من الجمعية الأمريكية للإدارة العامة تحت عنوان: «تطبيق الأخلاقيات والمعايير المهنية في الثمانينيات.. مرشد دراسي وكتاب عملي للإداريين العامِّين»، في الفترة ما بين ١٩٨٨م إلى ١٩٨٩م.

عمل أستاذًا بالجامعة الصينية في هونج كونج، وقام بإلقاء المحاضرات، والمشاركة في إجراء الأبحاث الخاصة بردود الفعل المتوقعة من كبار موظفي الخدمة المدنية بهونج كونج حول انتقال السيادة الوطنية للجزيرة إلى جمهورية الصين الشعبية عام ١٩٩٧م.

مقدمة الطبعة السادسة

بوصول هذه الطبعة السادسة من كتاب «الإداري المسؤول» إلى يد القارئ يكون عمر الكتاب قد بلغ الثلاثين عامًا بالتمام والكمال، لم أكن أحلم أو أتخيَّل أبدًا حين رأت الطبعة الأولى من الكتاب النورَ أن يستمر في المطابع لفترةٍ طويلة كهذه، كان الاهتمام بالكتب التي تتناول موضوع أخلاقيات الإدارة العامة قليلًا جدًّا في أوساط الإداريين الممارسين والباحثين الأكاديميين عند العام ١٩٨٢م، حيث كان في المكتبات وقتئذ كتاب واحد يتناول الأخلاقيات الإدارية قام بتأليفه السيد/ جون رور «John Rohr»، وصدر في العام ١٩٧٨م بعنوان «أخلاقيات الإداريين الحكوميين»، وانصبَّ تركيزه حول «قِيَم نظام الحكم» المستمَدَّة من التقاليد الدستورية الأمريكية، والتي تُعدّ أساسًا للأخلاقيات الإدارية، وبالإضافة إلى كتاب رور كان هنالك مجلد من المقالات التي حرَّرها جويل فليشمان «Joel Fleishman» وآخرون بعنوان «الالتزامات الأخلاقية للموظفين الحكوميين»، تم نشره في العام ١٩٨١م، أما في مجال التدريب فكان هنالك عدد قليل من البرامج الأكاديمية، وبعض من الأوراق المتفرقة التي تقدَّم في المؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية للإدارة العامة «ASPA»، والجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA".

شهد وقتنا الراهن ظهور الكثير من الكتب والمقالات التي تُنْشَر في المجلات الأكاديمية المتخصصة، وتُنفِّذ المؤتمرات المهنية الرئيسة مجموعة كبيرة من ورش العمل والحلقات التي تناقش الأخلاقيات الإدارية، كما يتم عقد مؤتمرات في مجال الأخلاقيات من وقت لآخر، وتتضمَّن مناهج جميع درجات ماجستير الإدارة العامة «MPA» المعتمَدة من الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA» على مادة الأخلاقيات الإدارية، نسعى من خلال هذه الطبعة السادسة إلى الاعتراف بالتغييرات التي شهدها مجال الأخلاقيات الإدارية، والتقدُّم الذي حدث في مجال البحوث، مع الإبقاء على الإطار العام للكتاب كما جاء في طبعته الأولى، لقد تم تحديث فصول الكتاب والمراجع بصورةٍ

مكثفة وواسعة تعكس آخر التطورات والبحوث في هذا المجال، وتشتمل الطبعة السادسة على جزء جديد قدَّمنا من خلاله نماذج وصفية لأخلاقيات صنع القرار تُصوِّر النهج الذي يتخذه الناس في صنع القرارات الأخلاقية، يهدف ذلك إلى المقارنة مع النموذج المعياري، وهو النموذج الذي نعمل على تطويره بصورةٍ مطَّردة منذ الطبعة الأولى، وتضم هذه الطبعة موادَّ جديدة تعالج العديد من المواضيع، مثل الإنذار المبكِّر للسيطرة على المشكلات في مهدها «قرع جرس الإنذار»، كما نتعرَّض إلى الدور الذي يلعبه غير الرسميين «المتفرجين»، ومنهج التصميم في الأخلاقيات الإدارية.

تم تأليف هذا الكتاب لفائدة طلاب الإدارة العامة ومن يمارسونها ويرغبون في تنمية مهاراتهم الأخلاقية وكفاءتهم الفنية، فهو موجَّه للنساء والرجال في مجال الإدارة العامة، إلى جانب أولئك الذين يُعِدُّون أنفسهم للعمل في هذا المجال، والذين يشعرون بالقلق أحيانًا عن الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به، غير أنهم لا يجدون متسعًا من الوقت للاطلاع على الكتب الخاصة بنظرية الأخلاقيات، أو ربما لديهم شكوك في أن مثل هذه الكتب قد لا تكون ذات فائدة على المستوى العملي، لقد وجد هذا الكتاب القبول، وتمَّت قراءته من قِبَل إداريِّي الإدارة العامة وطلابها حول العالم، وعلى سبيل المثال فقد تمت ترجمة الطبعتين الرابعة والخامسة من الكتاب إلى اللغة الصينية، وأصبح واحدًا من المراجع الرئيسة لبرنامج ماجستير الإدارة العامة في الصين.

يطغى الاهتمام بإيجاد حلول للمشكلات العملية اليومية الناتجة عن الممارسة على التعليم والتدريب الخاص بالإدارة العامة والممارسة اليومية للإداريين، أما المخاوف حول ما يجب عمله ولماذا يجب عمله فغالبًا ما يتم وضعه جانبًا دون أن يجد حَظَّهُ من التفكير في ظل ضغوط العمل والجداول الزمنية المزدحمة لإنجازه، يمنح المجتمع الحديث الأولوية لإنجاز العمل، مما يؤدي إلى استبعاد التفكير حول القِيَم والمبادئ، وغياب الاهتمام بالنظريات، واقتصارها على النظريات التي تركِّز على «كيف يتم ذلك»، و"ما الغاية منه".

تميل النظرية الأخلاقية بصورة خاصة إلى المعاناة في ظل تأثير هذه العقلية والنمط من التفكير، وبما أن الأخلاق تشمل المنطق الموضوعي حول الالتزامات والنتائج، والهدف النهائي، لذا فإن فوائدها المباشرة لمجتمع منتج ومستهلك محل شك، تبدو المبادئ والقيم «goods & oughts» أشياء ناعمة ومخملية بالمقارنة مع معدلات التكاليف، والفوائد، والناتج القومي الإجمالي، وقوة الشد « tensile strength»، والهياكل التنظيمية، وخطوط التجميع، والميزانيات، وتخفيض حجم العمل «تسريح العمالة»، والمواعيد النهائية لإكمال المشاريع، والاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال العقود، وجماعات المصالح والضغط السياسي، لا يبدو أن الفوائد التي قد تنتج عن التعامل الرسمي مع الأخلاقيات واضحة بالنسبة

للأفراد والإداريين والمنظمات كذلك، والنتيجة هي ميل إما إلى تجاهُل دراسة الأخلاقيات تمامًا، أو التعامل معها بشكل سطحي.

وعلى الرغم من أن الوقت المخصَّص لدراسة الأخلاقيات في مقرَّرات الدراسات العليا في الإدارة العامة يشهد نموًّا مطَّردًا إلا أنه لا يوجد إجماع واضح على ضرورة أن تحتوي مناهج الماجستير في الإدارة العامة على مقرَّر دراسي قائم بذاته لهذه المادة، وحتى برامج ماجستير الإدارة العامة المعتمَدة من قِبَل الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA»، يتعامل منهجها مع الأخلاقيات كموضوع فرعي ضمن المنهج الأساسي، يعني لنا ذلك أن مادة الأخلاقيات لا تجد سوى القليل من الاهتمام في معظم البرامج الأكاديمية التي لا يزيد تواجد مادة الأخلاقيات فيها عن جلسة واحدة هنا، ووحدة دراسية هناك، ولذلك فإنها تفتقر في أغلب الأحيان إلى التماسك والتكامل المطلوب الذي نجده في المناهج الأساسية التي تحظى بالاهتمام، مثل المالية العامة، والسياسة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والأساليب الكمية، وعلى الرغم مما طرأ من تحسُّن فلا تزال مادة الأخلاقيات تُعامَل كما ابن الزوج أو الزوجة. تبنَّت الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA» في العام ٢٠٠٩م مبادئ توجيهية جديدة للاعتماد ترتكز على الكفاءة، وتمت الإشارة فيها إلى «قيم الخدمة العامة» بدلًا من الأخلاقيات، ويبقى أن نرى آثار ذلك على منهج الأخلاقيات، إن وُجِدَتْ، لقد شاركت ضمن مجموعة تتبع لقسم الأخلاقيات بالجمعية الأمريكية للإدارة العامة «ASPA» لاستكشاف معنى الكفاءة الأخلاقية، وأقوم حاليًا بالاشتراك مع دونالد مينزيل «Donald Menzel» بإعداد مجلد حولها.

وإذا وضعنا الدراسات الأكاديمية جانبًا فقد برز في مرحلةٍ مبكرة نوع من عدم الارتياح حول أهمية الدراسة الرسمية للأخلاقيات انطلق من افتراض قديم ومتجذِّر يرى أن الأخلاق مجرد مسألة نسبية وذاتية، وفي مجتمع تعدُّدي، لا سيطرة فيه لدينٍ واحد أو تقاليد ثقافية بعينها، يُنْظَر إلى الأخلاق بوصفها مسألة فردية خاصة، وليست عرضة للشرائع والتحقيق العقلاني والمنطقي، وللتصدِّي لدراسة الأخلاق علنًا في الأوساط الأكاديمية كان هنالك تخوُّف من المخاطرة بخلق خلافات غير قابلة للحل بين أولئك الذين ينطلقون من منظور أخلاقي مختلف، أو تقديم دعاية غير عادلة لوجهة نظر دون أخرى، ومع ذلك يبدو أن المجتمع الأمريكي قد أصبح أكثر تفهُّمًا لأهمية الأخلاقيات في الحياة العامة في ظل وجود دورات أكاديمية متخصصة، بالإضافة إلى تضمينها في صلب منهج دورات تختص بمواضيع أخرى، وعلى الرغم من أن الأخلاقيات الإدارية كحقل للدراسة لم يَلْقَ حتى وقتنا هذا القبول والدعم الذي نطمح إليه، إلا أنه من الواضح أن عدد الأكاديميين والممارسين الذين يعملون في المواضيع ذات الصلة في كل من المؤسسات الأكاديمية والحكومية قد ارتفع بشكل كبير في الولايات المتحدة وحول العالم منذ منتصف السبعينات،

علاوة على ذلك فقد أحرزنا تقدُّمًا كبيرًا نحو التركيز على أهمية الأخلاقيات الإدارية التي أضحت بمثابة الشغل الشاغل للإدارة العامة.

مقدمة المؤلف

تم إعداد كتاب الإداري المسؤول للطلاب والممارسين في مجال الإدارة العامة الذين يرغبون تطوير كفاءتهم الأخلاقية والفنية. وهو مخصص للرجال والنساء في الخدمة العامة، أو الذين يتأهبون لدخولها ويتساءلون أحيانًا عن الشيء الصحيح الذي يجب عمله، ولكنهم لم يقضوا وقتًا في قراءة كتب حول النظرية الأخلاقية، أو يساورهم الشك في أن مثل هذه البحوث يمكن أن تكون ذات فائدة على المستوى التطبيقي.

تستحوذ المشكلات العملية المتعلقة بإنجاز العمل على تعليم الإداريين العامين وتدريبهم على ممارساتهم اليومية. إن الاهتمام بما يجب عمله وكيف يجب عمله يتنحى جانبًا تحت ضغوط الجداول وحجم العمل، كما أن المجتمع الحديث منهمك في العمل إلى درجة استبعاد التأمل في القيم والمبادئ.

تميل النظرية الأخلاقية، بشكل خاص، من المعاناة تحت ضغط هذه الذهنية الحديثة؛ ولأن الأخلاق؛ ولأن الأخلاق تتعلق بالتعليل الشامل للالتزامات والنتائج والغايات النهائية؛ فإن نفعها لمجتمع إنتاجي / استهلاكي محل شك. تبدو المبادئ، والقيم "السلع" و"الواجبات" مادة هزيلة جدًّا بالمقارنة مع نسب التكلفة / الربح وإجمالي الناتج القومي ومقاومة التوتر والهياكل التنظيمية وخطوط الإنتاج والموازنات والمواعيد النهائية. إن عائد التعامل الرسمي مع الأخلاق غير واضح لا للإداريين كأفراد ولا للمنظمات، أيضًا.

وقد نتج عن ذلك اتجاه إلى إهمال دراسة الأخلاق أو التعامل معها بطريقة زائفة، إذ كشفت دراسة أجراها مركز هاستنجز Hastings Center قبل عامين من صدور الطبعة الأولى لهذا الكتاب عن أن "القليل من معاهد التعليم تُدرِّس مناهج في الأخلاق (واتكنز Watkins، ١٩٨٠م، ص١٠)، وقد نسب الباحثون هذا الإهمال بصفة أساسية إلى الطبيعة الاختلافية لتدريس الأخلاق. ومن

الواضح أن الأكاديميين يواجهون صعوبات في تدريس هذه المواد بالإضافة إلى بعض الإدراك "لأخطار التلقين العقائدي" (ص١٠).

وقد زاد الاهتمام بالأخلاق الإدارية منذ عام ١٩٨٠م. وزاد الطلب على دورات التدريب على رأس العمل بشكل كبير، وظهرت مقالات حول الأخلاق في النشرات المهنية، وزاد عدد الدورات في موضوع الأخلاق، كما زاد عدد المشاركين في المؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA). وقد عقدت هذه الجمعية في عام ١٩٨٩م أول مؤتمر لها حول الأخلاقيات الحكومية بمشاركة سبعمائة شخص من علماء وممارسين.

أجرى أبريل هيجاكا إيكنز April Hejaka-Ekins (١٩٨٨م) مسحًا على ١٣٩ مدرسة من بين أكثر من مائتي مدرسة تنتمي إلى الجمعية الوطنية لمدارس الإدارة والشؤون العامة، ووجد أن (٦٦) منها (٤ , ٣١٪) قدمت منهجًا دراسيًّا في الأخلاق خلال ٨٥-١٩٨٦م أو ٨٦-١٩٨٧م. ويبدو أن الأكاديميين لم يتجاوبوا بقوة مع الاتجاه الجديد، إذ يوجد تلكؤ مثير للقلق في تطوير هذه المواد ضمن المنهج الدراسي للتعليم الخاص بالإدارة العامة.

ويبدو أن الافتراض الكامن خلف هذا الشعور بعدم الارتياح للدراسات الرسمية للأخلاق يتعلق بالنسبية والموضوعية. ففي المجتمع التعددي، حيث لا يسود دين واحد أون تراث ثقافي واحد، يُنظر إلى الأخلاق في بيئة أكاديمية بشكل مفتوح يشكل مخاطرة، إما بخلق منازعات غير قابلة للحل بين الأشخاص الذين يحملون منظورات أخلاقية متباينة، أو الترويج بشكل غير عادل لوجهة نظر محددة.

تتمثل النقطة الجوهرية في هذا التردد حول تدريس الأخلاق في أنه بمجرد أن يغادر الطلاب الجامعات؛ فإنهم غير مزودين بما يساعدهم على التفكير حول المشكلات الأخلاقية التي يواجهونها بشكل منتظم أثناء العمل. لذلك، يجب ألا نُصاب بالدهشة حينما نرى أن السرعة والاعتبارات الفنية تسيطر على عملية اتخاذ القرار. وحتى في الحالات التي يتم فيها الاعتراف بالموضوعات الأخلاقية؛ فإنها تعدّ مثيرة للإحباط بشكل كبير وخارج إطار التحليل العقلاني. ونستطيع أن نتوقع أن القرارات المتعلقة بتضارب القيم لن تتم معالجتها بطريقة منظمة، أو باهتمام، أو بوضوح مثل الأمور المتعلقة بالاقتصاد والسياسة والمحافظة على المنظمات.

الغرض من الكتاب

يمثل كتاب الإداري المسؤول إحدى محاولات معالجة الوضع الحالي كما يظهر في البيرقراطيات العامة بشكل خاص، ومن الضروري أن نحدد الإسهام الذي نقصد تقديمه في هذا

الكتاب، حيث إن جوهر الكتاب هو دور الإدارة العامة في بيئة تنظيمية، والفكرة الأساسية المستخدمة في التعامل مع هذا الدور هي المسؤولية. هذا المصطلحان (أي الدور والمسؤولية) حديثاً الدلالة، ويشيران إلى وجهة نظر حول عالم تلاشت فيه قوة التراث ويواجه في الناس مسؤولية بناء عالم من صنعهم وحدهم. ويجب استنباط الأدوار وتعريف المسؤولية كطرق إعادة تحديد الالتزامات في مجتمعنا الحديث والمتعدد والتقني، فالتقنية لا تُطبق فقط على الإنتاج ولكنها تُطبق على المجتمع نفسه.

لاحظ جبسون ونتر Gibson Winter (١٩٦٦م، ص ص ٢٥٤-٢٥٥) أن "المسؤولية مصطلح جديد نسبيًّا في المعجم الأخلاقي، وأنه ظهر في القرن التاسع عشر، وهو يحمل معنى غامضًا بعض الشيء. يُقوِّم المصطلح العمل وينسبه إلى عامله، وهو يفعل ذلك بدلاً من ترتيبات الالتزام الطبيعية أو الكونية. لقد قوض الوعي التاريخي في القرن التاسع عشر والثورات العلمية والتقنية وانهيار النظم الميتافيزيقية أفكار الالتزام الراسخة. وكان مصطلح "مسؤولية" وسيلة لملء هذه الفجوة عن طريق تعريف مدى المحاسبة والمسؤولية ومجالها في إطاري القانون والثقافة العامة.

كما كشفت دراسة ريتشارد مكيون Richard Mckeon عن ظهور مصطلح المسؤولية في الفكر الغربي أول الأمر في اللغتين الإنجليزية، والفرنسية عام ١٧٨٧م. واستخدمت مبدئيًّا للإشارة إلى المؤسسات السياسية الناتجة عن الثورتين الأمريكية والفرنسية، إلا أن استخدامه استمر خلال القرن التاسع عشر. وحينما "انتشرت الحكومة الدستورية بشكل كبير من ناحية التطبيق والانتشار بين الأمم كنتيجة للاتصال بين الشعوب والثقافات، "أصبح مصطلح المسؤولية ذا أهمية متزايدة كطريقة لتعريف مجموعة عامة من القيم بين شعوب ذات ثقافات وتراث متعدد ومختلف. (١٩٥٧م، ص٢٣).

وقد أصبح موضوع الدور طريقة مناسبة لتوحيد التوقعات والالتزامات المرتبطة بالعالم الحديث. ومع التوقف عن النظر إلى الوظائف الاجتماعية كما ورثناها من الماضي وعدّها شيئًا يمكن صناعته من جديد، فقد حملنا أنفسنا التزامًا في شكل أدوار متعددة. إن الناس يمارسون المسؤولية، ويعدّون مسؤولين في المجتمع بالقبول والقيام بمصفوفة أدوار محددة جيدًا أو بطريقة غير جيدة: "موظف"، و"والد"، و"مواطن"، و"عضو مجموعة".

إن أكثر الأدوار تعقيدًا هي الأدوار غير المحددة بوضوح، وذلك بسبب عدم الاتفاق على حدود المسؤولية المتعلقة بها ماذا يعني أن تكون والدًا مسؤولاً في العقد الأخير من القرن العشرين؟ أو زوجًا مسؤولاً؟ أو مواطنًا مسؤولاً؟ أو سياسيًّا مسؤولاً؟ أو إداريًّا عامًّا مسؤولاً؟

تكمن المشكلة في أنه على الرغم من أن الإداريين يُعدون مسؤولين عن واجبات محددة، "الواجبات التي تشكل الدور المهني"، إلا أنهم يعتقدون في بعض الحالات أن عليهم أن يتصرفوا بطريقة مغايرة. ويعود ذلك إلى أن الإداريين مثل غيرهم من أفراد المجتمع الحديث يقومون بمجموعة من الأدوار ذات العلاقة بالعائلة والجماعة والمجتمع، التي يحمل كل منها مجموعة التزامات ويرتبط بمصالح شخصية محددة. والنتيجة العامة لذلك هي النزاع، بينما تضغط هذه القوى وتُجذب في اتجاهات متعارضة. وتتضاعف آثار هذه النزاعات بسبب مدى حرية التصرف الذي يجب على الإداريين ممارسته. إن التشريعات تقدم في العادة صياغة عامة حول مقاصدها وتترك الجوانب المحددة للإداريين. وبناء على ذلك؛ فإن المعايير الأخلاقية والحساسية أصبحت عوامل حيوية في الاستخدام المسؤول لحرية التصرف.

تنظيم الكتاب

إن الواجب الأساس والأول لهذا الكتاب هو إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي، إذ يبدأ الفصل الأول ببعض المفاهيم الأساسية لفهم المستويات المختلفة للتداول التي تتم فيها معالجة المشكلات الأخلاقية، ويتبع ذلك نموذج لتحليل هذه المشكلات وحلها. إن هذا النموذج خطي جزئيًّا، ويتضمن سلسلة خطوات؛ كما أنه غير خطي جزئيًّا، ويتطلب البحث في دمج عدة عناصر حيوية تشمل الأحكام والمبادئ الأخلاقية والصورة الذاتية وعادات المجتمع السياسي، ويجمع أيضًا التعليل والعواطف والمعتقدات.

يطور الفصل الثاني الإطار الاجتماعي الذي يجب أن يعمل الإداري العام داخله، ويناقش مشكلة تعريف دور الإداري والمحافظة عليه في البيئة المتنوعة والنسبية للمجتمع الحديث. وبدون الاهتداء بتقاليد وتراث متجانس، يصبح الدور الإداري في المجتمعات الحديثة مجرد مجموعة أخرى من الالتزامات والمصالح التي يجب إدارتها وسط مجموعة من الأدوار المتنافسة. ويتمثل أحد الآثار المهمة لهذا السياق الاجتماعي في الطبيعة السياسية للإدارة العامة التي لا يمكن تجاهلها.

فيما يدرس الفصل الثالث الطبيعة الثنائية للمسؤولية الإدارية في المجتمع الحديث، إذ يتعرض للمسؤولية الموضوعية (أي عندما يكون الشخص مسؤولاً أمام الرؤساء والعامة والتشريع) والمسؤولية الذاتية (إذ يشعر الفرد ويعتقد أنه مسؤول). ويبدو أن النزاع بين هذين النوعين من المسؤولية يعد الشكل الأكثر شيوعًا الذي تكثر فيه المعضلات الأخلاقية.

ويركز الفصل الرابع بشكل أكبر على التعارض بين المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية، إذ يتم استعراض عملية التعارض بين السلطة، والدور، والمصالح، إن هذه الأشكال الثلاثة

للمسؤولية المتعارضة لا تتطلب أشكالاً متميزة من التحليل للتوصل إلى حلول لها، ولكن فهم الطرق الحديثة التي نواجه بها هذا التعارض يساعدنا في توضيح الممثلين الرئيسيين والعلاقات الحيوية التي يجب فحصها ومعالجتها إذا كان لنا أن نتوصل إلى حلّ.

ويأتي الفصل الخامس ليعرض، من منظور إداري، مدخلين عامين للوصول إلى ممارسة مسؤولة في المنظمات العامة – رقابة داخلية ورقابة خارجية. تشمل الرقابة الخارجية الأدوات المفروضة من خارج الفرد مثل المبادئ الأخلاقية والتشريعات الأخلاقية. وتتضمن وسائل الرقابة الداخلية القيم والمعايير المهنية التي استوعبها الموظفون العامون خلال العملية الاجتماعية في الجانبين الشخصي والمهني.

بينما يواصل الفصل السادس شرح المنظور الإداري الذي تم استعراضه في الفصل الخامس، ويركز على أهمية تحقيق تطابق وانسجام بين وسائل الرقابة الداخلية والخارجية المتعددة. كما يتضمن هذا الفصل مثالين يوضحان ماذا يحدث عندما لا يتم إنجاز ذلك. ثم يتم البحث في أربعة عناصر للممارسة المسؤولة: الصفات الشخصية، وهيكل المنظمة، وثقافة المنظمة، والتوقعات المجتمعية.

ويركز الفصل السابع على المنظور الفردي، الذي يحاول أن يتصرف أخلاقيًّا في مواجهة إدارة فاسدة أو فقدت الرؤية حول مهمتها الإلزامية لتحقيق المصلحة العامة. إنها مشكلة الولاءات المتعارضة – للرؤساء من ناحية وللجمهور من ناحية أخرى. ويعدّ إطلاق الصافرة أحد الاستجابات لهذا النوع من النزاعات. وقد تم تحديد مصادر الضغط من داخل المنظمة على الموظفين الأفراد، وتم نقاش وسائل العلاج من داخل المنظمة، والتأكيد على الحاجة الماسة إلى المسؤولية الفردية. ويُختتم هذا الفصل بمعالجة للعناصر المطلوبة للاستقلال الأخلاقي افرد.

ويوجز الفصل الختامي للكتاب ما تم عرضه خلال الفصول السبعة السابقة، ويقدم نموذجًا لإدارة مسؤولة تجمع عناصر الممارسة المسؤولة التي تم عرضها في الفصل السادس، ومكونات الاستقلال الأخلاقي الفردي التي تم عرضها في الفصل السابع.

لقد استمد الكتاب الحالات الدراسية من مواقف حقيقية، وهي حالات حدثت بالفعل، وتم تعديلها قليلاً لحماية الأشخاص الذين كتبوها. إن القصد الأساسي منها هو التوضيح، بالإضافة إلى حفز التفكير حول المشكلات الأخلاقية التي تعرضها؛ ولهذين السببين فقد تركنا هذه المواقف بدون حلول، ذلك أن الإشارة إلى النتيجة سوف تضعف معايشة المعضلة التي تعمل على إثارتها، كما سوف تحد من مجال التأمل والتفكير لدى القارئ. وللسبب نفسه، أيضًا، تم سرد الحالات بتفصيل أكثر من المعتاد. مرة أخرى، يتمثل الغرض الأساس لكتاب الإداري المسؤول في إلقاء الضوء على

الموقف الأخلاقي للإداري العام، وزرع عملية التأمل الواسع حول وليس وصف مجموعة محددة من قيم الخدمة العامة.

إن هذا الكتاب وصفي وتحليلي إلى حدٍّ كبير، وهو إرشادي في المرتبة الثانية، ولكن في إطار خاص فقط. فهو يصف الأساليب التي يمكن للإداريين الأفراد استخدامها في تحليل المعضلات الأخلاقية التي تواجههم. وهو، أيضًا، يحدد الخطوط العريضة لمجموعة العناصر المطلوبة لتعزيز الإدارة المسؤولة. ومع ذلك، لا توجد محاولة لتطوير أخلاقيات شاملة للإداريين العامين. إنها محاولة ضرورية ومهمة. وقد تمت معالجتها في كتاب آخر حول المواطنة والإدارة العامة (كوبر Cooper، ١٩٩١م). ولأغراض هذا الكتاب، فقد تم افتراض أن هناك أخلاقيات خدمة عامة.

والله ولي التوفيق ،،،،،

المحتويات

نبذة عن المترجم ..... هـ
مقدمة المترجم ..... ز
ما دفعني إلى ترجمة هذا الكتاب ..... ط
شكر وعرفان ..... ك
نبذة عن المؤلف ..... س
مقدمة الطبعة السادسة ..... ف
مقدمة المؤلف ..... ش
الفصل الأول: مقدمة ١
الفصل الثاني: فهم عملية اتخاذ القرار الأخلاقي ١٣

الباب الأول: أخلاقيات الإداريين

الفصل الثالث: الإدارة العامة في المجتمع الحديث ومجتمع ما بعد الحداثة ٤٣
الفصل الرابع: المسؤولية الإدارية: مفتاح الأخلاق الإدارية ٧٥
الفصل الخامس: تعارض المسؤولية: المأزق الأخلاقي ٩٩

الباب الثاني: الأخلاقيات داخل المنظمات

الفصل السادس: المحافظة على السلوك الإداري المسؤول في المنظمات العامة ١٣٩
الفصل السابع: دمج الأخلاقيات مع البناء والقواعد التنظيمية ١٧٧
الفصل الثامن: حماية الاستقلالية الأخلاقية الفردية في المنظمات: التعامل مع رؤساء ومنظمات لا

أخلاقية ٢١٧

الباب الثالث: منهج التصميم

الفصل التاسع: تطبيق منهج التصميم في أخلاقيات الإدارة العامة ٢٧١
الفصل العاشر: الخلاصة: نموذج الإدارة المسؤولة ٢٨٥
المراجع ٣٠١
ثبت المصطلحات ٣١٣
أولاً: عربي – إنجليزي ٣١٣
ثانياً: إنجليزي – عربي..... ٣٢٢
كشاف الموضوعات ٣٣١