أخلاقيات الأعمال كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

Business Ethics as a Tool for Combating Financial and Administrative Corruption in Economic Enterprises: A Case Study of Sonatrach

لطرش هالة، مخبر LEPPESE، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)،
h.latreche@cu-maghnia.dz

تاريخ الاستلام: 2026/07/01 تاريخ القبول: 2026/08/27 تاريخ النشر: 2026/09/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الأعمال في الحد من الفساد من خلال تناول الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال والفساد، مع دراسة حالة مجمع سوناطراك باعتباره إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية الصادرة عن مجمع سوناطراك .

توصلت الدراسة إلى أن سوناطراك عملت على تطوير منظومة متكاملة لأخلاقيات الأعمال، تمثلت في اعتماد مدونة أخلاقية تحدد القيم والمبادئ المنظمة للسلوك المهني، وإنشاء لجنة دائمة للأخلاقيات، وتطوير آليات للإبلاغ عن المخالفات من خلال منصة "تكلم"(Speak Up) ، إضافة إلى تبني المعايير الدولية الخاصة بمكافحة الرشوة وإدارة البلاغات، بما يعكس انتقال المؤسسة نحو مقاربة وقائية في مكافحة الفساد قائمة على الحوكمة والشفافية والامتثال.

كلمات مفتاحية: أخلاقيات أعمال؛ فساد؛ مكافحة فساد؛ سوناطراك؛ مدونة أخلاقيات.

تصنيفات JEL : **K42 ،M14**

Abstract:

This study examined the role of business ethics in combating corruption through a case study of Sonatrach, one of the largest economic institutions in Algeria. A descriptive-analytical approach was adopted, drawing on relevant literature and Sonatrach's official documents.

The findings revealed that Sonatrach has established an integrated business ethics system through a Code of Ethics, a permanent Ethics Committee, reporting mechanisms via the "Speak Up" platform, and

alignment with international standards for anti-bribery and whistleblowing management.
Keywords: business ethics; Corruption; Anti-Corruption; Sonatrach; Code of Ethics.
Jel Classification Codes: K42, M14

1- المقدمة

يُعدّ الفساد من أخطر الظواهر التي تواجه المؤسسات والمجتمعات المعاصرة، لما يترتب عنه من آثار سلبية تمسّ الأداء الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي والثقة في المؤسسات. وقد تجاوزت هذه الظاهرة حدود الدول النامية لتصبح تحديًا عالميًا يهدد مختلف الأنظمة الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي دفع المنظمات الدولية والحكومات إلى تبني العديد من الاتفاقيات والتشريعات والآليات الرامية إلى الحد من انتشاره وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.

وفي ظل تنامي مظاهر الفساد وتزايد تعقيد أساليبه، برزت أخلاقيات الأعمال باعتبارها إحدى الآليات الوقائية الفعالة القادرة على تعزيز السلوك المسؤول داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ترسيخ مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد والجماعات نحو الالتزام بالنزاهة والشفافية واحترام القوانين واللوائح التنظيمية. ولم تعد أخلاقيات الأعمال مجرد التزام طوعي أو مسؤولية معنوية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا في منظومات الحوكمة المؤسسية وأداة أساسية للوقاية من ممارسات الفساد بمختلف أشكاله، كالرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ وتضارب المصالح.

وقد أولت الجزائر اهتمامًا متزايدًا بمكافحة الفساد من خلال مواءمة منظومتها القانونية والمؤسسية مع التوجهات الدولية، لاسيما بعد مصادقتها على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003، حيث تم استحداث العديد من الهيئات والآليات القانونية والتنظيمية الرامية إلى تعزيز الشفافية والنزاهة في مختلف القطاعات. وفي هذا السياق، اتجهت المؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى تبني برامج أخلاقية وأنظمة امتثال تهدف إلى ترسيخ ثقافة النزاهة والحد من مخاطر الفساد. وتُعد مؤسسة سوناطراك من أبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أولت أهمية خاصة لأخلاقيات الأعمال، من خلال تبني مدونة لقواعد

السلوك، وإنشاء هياكل متخصصة في الأخلاقيات والامتثال، وتطوير مجموعة من السياسات والإجراءات الرامية إلى تعزيز الشفافية ومكافحة مختلف أشكال الفساد داخل المؤسسة. وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الأعمال كآلية للحد من الفساد في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وذلك بالوقوف على أهم المبادئ والآليات الأخلاقية المعتمدة داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تعزيز النزاهة والشفافية والوقاية من الممارسات الفاسدة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية في مؤسسة سوناطراك؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعًا راهنا يتمثل في أخلاقيات الأعمال ودورها كآلية فعالة للحد من الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية، وهو ما أصبح يشكل أحد أبرز التحديات التي تواجه الدول والمؤسسات على حد سواء. كما تبرز أهمية الدراسة في ارتباطها بمؤسسة سوناطراك، باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية في الجزائر، وما تمثله من نموذج تطبيقي يسمح بتحليل كيفية توظيف أخلاقيات الأعمال في تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والحوكمة الرشيدة. إضافة إلى ذلك تكتسي دراسة حالة سوناطراك أهمية خاصة بالنظر إلى ما عرفته المؤسسة في مراحل سابقة من قضايا فساد بارزة شكلت تحديًا حقيقيًا لمنظومة الحوكمة داخلها، الأمر الذي دفعها إلى تعزيز توجهها نحو تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل استراتيجي لإعادة بناء الثقة وترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية. كما تساعد هذه الدراسة في فهم العلاقة بين تبني أخلاقيات الأعمال ومستوى الحد من مظاهر الفساد داخل المؤسسات، وهو ما يجعل نتائجها ذات قيمة لصانعي القرار والباحثين والمهتمين بمجال الحوكمة ومكافحة الفساد.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الأعمال كآلية للحد من الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. كما تسعى إلى توضيح الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والفساد، وتحليل العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية وتعزيز الشفافية والنزاهة والحوكمة

الرشيدة. إضافة إلى ذلك، تهدف إلى دراسة الآليات والسياسات المعتمدة داخل سوناطراك في مجال الأخلاقيات والامتثال، وتقييم مدى فعاليتها في الحد من الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لموضوع البحث، حيث يتيح هذا المنهج وصف الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال والفساد داخل المؤسسات الاقتصادية، مع تحليل العلاقة بينهما من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باعتباره أسلوبًا ملائمًا لتحليل واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال داخل مؤسسة سوناطراك، وذلك من خلال دراسة الوثائق الرسمية المتاحة، مثل مدونة قواعد السلوك، وتقارير الحوكمة، والآليات التنظيمية الخاصة بالأخلاقيات والامتثال.

الدراسات السابقة

نظرًا لتزايد الاهتمام بقضايا أخلاقيات الأعمال ومكافحة الفساد الإداري والمالي خلال السنوات الأخيرة، فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة من زوايا مختلفة، سواء من خلال إبراز دور القيم والمبادئ الأخلاقية في الحد من السلوكيات المنحرفة داخل المنظمات، أو من خلال قياس أثر الممارسات الأخلاقية على مستويات الفساد الإداري. حيث في دراسة أولى حاولت (بوشلاغم، 2017) التعرف على دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الإطار النظري والمفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والفساد الإداري في المؤسسات الاقتصادية. أكدت الدراسة أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يسهم بشكل فعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري وأن تفعيل القيم الأخلاقية كالنزاهة والشفافية والمساءلة يخلق بيئة تنظيمية رادعة للفساد. في دراسة ثانية هدف (سلخان، 2018) إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال من خلال إعداد سلوك العاملين في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات. خلصت الدراسة إلى أن بناء السلوك الأخلاقي للعاملين وتدعيمه من خلال القيم والمعايير الأخلاقية يسهم بشكل كبير في الحد من انتشار الفساد الإداري داخل المؤسسات. كما أكدت على ضرورة وضع معايير أخلاقية واضحة وآليات رقابية

تساعد على توجيه سلوك العاملين نحو الالتزام والنزاهة. من جانب آخر، حاولت (بوقصة، 2018) توضيح العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحد من الفساد الإداري، مع التركيز على كيفية مساهمة المبادئ الأخلاقية في تعزيز النزاهة والشفافية داخل المنظمات. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يمثل وسيلة فعالة للحد من ممارسات الفساد الإداري، من خلال تعزيز ثقافة النزاهة والمسؤولية والرقابة الذاتية لدى العاملين، بما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي ويحد من الانحرافات الإدارية. في دراسة أخرى حاولت صرصار التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في مواجهة الفساد الإداري: من خلال دراسة قياسية في الجزائر خلال الفترة (2007-2019). بالاعتماد على مؤشر مدركات الفساد كمتغير تابع، واستخدام مؤشرات الشفافية ومراقبة الفساد وأخلاقيات الشركات كمتغيرات مستقلة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال ومؤشر مدركات الفساد، بمعنى أن تحسن مستوى أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى انخفاض مستويات الفساد الإداري. أخيرا، فسر (Weißmüller، 2026) العوامل الأخلاقية والنفسية التي تجعل الموظفين العموميين أكثر أو أقل عرضة للفساد الإداري، من خلال تحليل دور الوعي الأخلاقي وإدراك الأضرار الناتجة عن السلوك الفاسد، بالإضافة إلى تأثير الدوافع المرتبطة بخدمة المصلحة العامة. توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الوعي الأخلاقي وإدراك الآثار السلبية للفساد يعزز من نزاهة الموظفين ويقلل من قابليتهم للانخراط في الممارسات الفاسدة. كما أظهرت أن الدافع نحو خدمة المصلحة العامة يمثل موردًا أخلاقيًا مهمًا يسهم في الحد من الفساد الإداري، مما يؤكد أهمية ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المؤسسات والإدارات العامة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات وإسهامها في توضيح دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، إلا أنها اختلفت من حيث البيئات المدروسة والمناهج المعتمدة والمتغيرات المستخدمة في تفسير الظاهرة. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى إثراء هذا التوجه البحثي من خلال التركيز على موضوع أخلاقيات الأعمال ومكافحة الفساد الإداري في سياق المؤسسة الجزائرية، بما يسمح بتقديم فهم أكثر عمقًا لأبعاد هذه العلاقة وإبراز الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الممارسات الأخلاقية للحد من مظاهر الفساد الإداري.

2- ماهية أخلاقيات الأعمال

يُعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبيًا في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، حيث حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمفكرين نظرًا لدوره المحوري في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات وضبط ممارساتهم وفقًا لمجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية. وهو من المفاهيم المركبة التي تتكون من مصطلحين أساسيين هما: الأخلاق والأعمال. ولذلك فإن فهم هذا المفهوم يستلزم أولًا التطرق إلى كل مصطلح على حدة من حيث دلالته ومعناه، ثم الانتقال إلى توضيح كيفية دمجهما معًا لتشكيل مفهوم أخلاقيات الأعمال كما هو متداول في الدراسات الإدارية والسلوكية.

2-1- مفهوم الأخلاق

تعتبر الأخلاق الركيزة الأساسية لبناء مجتمع متوازن وفرد متزن. فهي توفر إطار ونظام يوجه حياة الفرد وتفاعلاته مع المجتمع. حيث تمثل القاعدة التي يستند عليها في اتخاذ قراراته اليومية، وتحديد كيفية تفاعله مع الآخرين، سواء كانوا زملاء عمل، أصدقاء، أو أفراد الأسرة. لقد تلقت الأخلاق العديد من التعاريف والتي تختلف باختلاف توجهات وتصورات الباحثين في هذا المجال. حيث تعرف على أنها مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير التي تمكننا من التمييز بين ما هو صالح أو جيد وبين ما هو غير صالح وغير جيد، أي بين ما هو صواب وما هو خطأ (Lacewing و Gipps، 2018). تعرف كذلك على أنها القواعد والأسس المنظمة للسلوك الانساني. في تعريف آخر نجد أنها مجموعة من المفاهيم والقيم التي يعتبرها الفرد أو المجتمع مهمة للحياة الجيدة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين والبيئة. تتفق هذه التعاريف في معناها الذي ينص على أن الأخلاق تمثل مرجع أساسي لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ وتوجيه سلوك الأفراد والمجتمعات نحو ما هو جيد ومرغوب. وبالتالي هي المعيار الذي يحدد الوجهة الصحيحة والسليمة للفرد وتمكنه من أن تكون كل سلوكياته في المجتمع أو في بيئة العمل لها أثر ايجابي.

2-2- مفهوم الأعمال

يشير مصطلح الأعمال إلى كيان أو منظمة أو مجموعة من الأفراد يمارسون أنشطة مهنية يمكن أن تكون تجارية، صناعية، خدماتية... من أجل تحقيق ربح. من الجانب الإداري تعتبر الأعمال تلك الجهود

المنظمة والمتكاملة التي تُبذل لتحقيق أهداف معينة متعلقة بتحقيق الربح أو تحسين الأداء أو النمو والبقاء. وعليه فالأعمال تمثل جوانب حيوية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات (بودي، 2011) . إذ تشكل محركًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل، وتلعب دورًا حيويًا في تلبية احتياجات المجتمع. فبالرغم من أن الغرض الرئيسي للأعمال هو تحقيق الربح إلا أنه حديثا أصبحت الأعمال ملزمة أيضًا بالمسؤولية الاجتماعية. إذ يتوقع من الشركات أن تتخذ إجراءات تساهم في رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة ومراعاة القيم والمبادئ الأخلاقية.

2-3- مفهوم أخلاقيات الأعمال:

تعتبر أخلاقيات الأعمال جزء أساسي من أدبيات المنظمات المتقدمة والتي تبحث عن التميز، فوجود مجموعة من المبادئ والقيم الإيجابية التي تتفق عليها المنظمة هو السبيل لتوجيه الطاقات وتحفيزها للوصول لأعلى معدلات الإنجاز. وقد تم تقديم العديد من التعاريف لأخلاقيات الأعمال، إلا أنها تتفق في معناها، حيث تشير إلى المبادئ والقيم التي توجه سلوكيات الأفراد والمؤسسات في سياق الأعمال. بمعنى آخر هي مجموعة من القيم والأسس التي تمثل السلوك المطلوب لأفراد العمل، والتي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا وتمثل كذلك السلوك المطلوب للمؤسسة ككل (Al Amir, 2018) في تعريف آخر نجد أنها أداء الأعمال والوظائف مع احترام القيم والمبادئ الأخلاقية، كما تعتبر كذلك مجموعة من المبادئ والقوانين التي تحكم الأعمال وتسعى لضمان التصرفات القانونية والأخلاقية في بيئة الأعمال وتحقيق التوازن بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة وتوجيه سلوك الأفراد والمؤسسات نحو الأفضل. وعليه فهي مجموعة من القواعد المكتوبة وغير المكتوبة للمبادئ والقيم التي تحددها المنظمة وتحكم القرارات والإجراءات داخل تلك المنظمة وعلاقاتها الخارجية. ولها تأثير شامل لأنها تنطبق على جميع جوانب سلوك العمل أي على الأفراد والمنظمة بأكملها.

قد يرتبط مفهوم أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) بمفهوم أخلاقيات المهنة (Professional Ethics)، وهناك من الباحثين من يرى أن لهما نفس المعنى ونفس المفهوم، إلا أنهما يختلفان في النطاق والمجال الذي يغطيه ويشمله كل مصطلح، فأخلاقيات الأعمال تركز على سلوك

المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، وتشمل المبادئ والقيم التي يجب أن تتبعها الشركات في التعامل مع الزبائن، الموردين، الموظفين، والمجتمع بشكل عام. أما أخلاقيات المهنة فترتبط بسلوك الأفراد في مجال مهني معين، مثل الطب، الهندسة، المحاماة، الطبخ، وغيرها. تحدد القواعد والمعايير التي يجب أن يتبعها المحترفون والمهنيون في مجالاتهم. وتركز على مسؤوليات الفرد اتجاه مهنته والمجتمع، وقد تتضمن التزامات تخص السرية المهنية، والنزاهة، والتعلم المستمر. في الواقع، يمكن أن يتداخل هذين المصطلحين في بعض الحالات، حيث تحتاج المؤسسات والمهنيين إلى الالتزام بقواعد أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات المهنة لضمان سلوك مهني واجتماعي صحيح (عفيفي، 2005).

3- الإطار النظري للفساد المالي والإداري

3-1- مفهوم الفساد المالي والإداري

توجد عدة تعاريف للفساد الإداري والمالي، حيث لا يوجد اتفاق موحد حول تعريف دقيق له، ويرجع ذلك إلى تعدد مجالات استخدامه العلمية والعملية. ويُعرّف الفساد الإداري اصطلاحًا بأنه سلوك وظيفي غير سليم يؤدي إلى الخروج عن القواعد والنظام بهدف تحقيق مصلحة شخصية (رشيد، 1976). كما يعرّفه الباحث جورج مودى شاورت بأنه إساءة استخدام النفوذ العام من أجل تحقيق مكاسب خاصة. وفي تعريف آخر، يُنظر إلى الفساد باعتباره استخدامًا للسلطة العامة لتحقيق ربح أو منفعة شخصية أو جماعية، أو الحصول على مكانة اجتماعية، بما يؤدي إلى خرق القوانين والتشريعات ومعايير السلوك الأخلاقي. ويُعرف كذلك بأنه كل خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما بهدف تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لفرد أو جماعة معينة)سلامي &جفال, 2020(.وفي السياق نفسه، يُفهم الفساد على أنه انحراف في استخدام السلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الأهداف المحددة قانونًا (الجبوري، 2015). كما تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة المؤتمن عليها لتحقيق مكاسب شخصية، وهو تعريف يتقاطع مع ما ورد في تقارير الأمم المتحدة التي تعتبر الفساد سوء استخدام للسلطة العامة بهدف تحقيق منافع شخصية على حساب المصلحة العامة. وفي المجمل، يمكن اعتبار الفساد كل سلوك غير نزيه يصدر عن أشخاص يشغلون مناصب في مؤسسات الدولة

أو المؤسسات العامة، بهدف تحقيق مكاسب خاصة، ومن أبرز مظاهره الرشوة، وقبول الهدايا غير المشروعة، والتلاعب بالمال العام.

3-2- أسباب الفساد المالي والإداري

تتعدد الأسباب المؤدية إلى ظهور الفساد الإداري والمالي وانتشاره داخل المؤسسات والمجتمعات، وتختلف هذه الأسباب باختلاف طبيعة المجتمع وبيئة العمل والهيكل التنظيمي للمؤسسات، مما يجعل من الصعب حصرها بشكل شامل، غير أنه يمكن تصنيف أهمها وفق ما توصل إليه الباحثون في علم الإدارة والسلوك التنظيمي إلى ما يلي:

الأسباب الإدارية والتنظيمية: وتتعلق أساسًا ببيئة العمل الداخلية وبالإدارة العليا للمؤسسة، ومن أبرزها (طالب و العامري، 2014):

-ضعف الثقافة التنظيمية وعدم ترسيخ قيم الالتزام بأخلاقيات العمل.

-كبر حجم المنظمة، وما يترتب عنه من تعقيد في الإجراءات وضعف في التحكم الإداري وانتشار البيروقراطية، خاصة في المؤسسات العمومية.

-ضعف نظم الرقابة الداخلية واستغلال العلاقات الشخصية مع أصحاب المناصب العليا، مما يجعل بعض الممارسات الفاسدة تمر دون مساءلة أو متابعة.

-عدم التوزيع العادل للصلاحيات والمهام، وغياب مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

-تضارب المصالح، والذي يتمثل في تأثر قرارات الموظف بمصالح شخصية مادية أو معنوية تخصه أو تخص محيطه.

الأسباب الاجتماعية: وتعود إلى القيم والعادات والسلوكيات السائدة في المجتمع التي تنعكس على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ومن أهمها (حمريش، 2018):

- انتشار بعض الأعراف الاجتماعية التي تشجع على المحاباة والوساطة لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.

-تأثير الانتماءات الجهوية أو العائلية في القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تفضيل فئات على حساب أخرى.

-ضعف الوازع الديني وغياب الضمير المهني، بما قد ينعكس في سلوكيات سلبية تجاه ممتلكات العمل والمال العام.

- تدني مستوى التنشئة الاجتماعية والتربوية داخل الأسرة والمدرسة، باعتبارهما الأساس في تكوين السلوك الأخلاقي للفرد.

الأسباب الاقتصادية: وتتمثل في الظروف الاقتصادية السائدة مثل انخفاض مستويات المعيشة وارتفاع تكاليفها، إضافة إلى تدني الأجور، وهو ما قد يدفع بعض الموظفين إلى البحث عن مصادر غير مشروعة للدخل أو الامتيازات المالية لمواجهة متطلبات الحياة (بلبال و زواو ، 2019).

3-3- أثار الفساد الإداري والمالي

يترتب عن الفساد الإداري والمالي، بمختلف أشكاله وصوره، مجموعة من الآثار السلبية الخطيرة التي لا تقتصر على المؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل مختلف أبعاد الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ويمكن إبراز هذه الآثار على النحو الآتي:

الآثار الإدارية للفساد الإداري والمالي: تؤدي المخالفات الإدارية والمالية والتنظيمية داخل المؤسسات إلى انعكاسات سلبية مباشرة على أدائها، ومن أبرزها (قوتال و خذيري ، 2016):

-خلق علاقات عمل متوترة بين الموظفين والرؤساء نتيجة سوء استخدام السلطة، مثل المحاباة في الترقية أو منح الامتيازات بشكل غير عادل، مما يعرقل سير العمل.

-استقالة الكفاءات والخبرات نتيجة انتشار بيئة عمل غير عادلة، وهو ما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء الإداري.

-تراجع قيمة العمل وضعف الالتزام بالمهام الوظيفية، مما ينعكس سلبًا على إنتاجية المؤسسة ويضعف الحافز المهني.

-تفشي السلوكيات المنحرفة داخل المؤسسة نتيجة فساد القيادات الإدارية، مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل.

الآثار الاجتماعية للفساد الإداري والمالي: يمتد تأثير الفساد إلى البنية الاجتماعية للمجتمع، حيث يساهم في تغيير القيم والسلوكيات، ومن أبرز مظاهره (بوروح، 2021):

-انهيار المنظومة القيمية وانتشار السلوكيات السلبية، حيث يؤدي شعور الأفراد بعدم تكافؤ الفرص إلى الاعتقاد بأن الفساد وسيلة لتحقيق النجاح.

-تفشي الحقد الاجتماعي والتطرف نتيجة غياب العدالة الاجتماعية، مما يعزز الشعور بالظلم ويزيد من التوتر داخل المجتمع.

-تهديد الأمن والصحة العامة نتيجة تساهل بعض الجهات الرقابية في تطبيق المعايير مقابل امتيازات غير مشروعة، إضافة إلى انتشار البضائع غير المطابقة للمعايير.

الآثار الاقتصادية للفساد الإداري والمالي: يُعد الفساد من أبرز العوائق أمام التنمية الاقتصادية، حيث يؤدي إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية، أهمها (فضيل و شعيب، 2016):

-تنفيذ مشاريع تنموية غير فعالة وضعيفة الجدوى الاقتصادية نتيجة تدخل المصالح الخاصة والرشوة.

-سوء استغلال الموارد العامة وتوجيهها نحو مصالح فردية بدل تحقيق التنمية الشاملة.

-إضعاف الموارد المالية للدولة بسبب التهرب الضريبي والفساد الإداري، مما يقلل من قدرة الدولة على تمويل الخدمات العامة.

-زيادة الأعباء المالية نتيجة التبذير في الإنفاق العام في مجالات غير ضرورية مثل التجهيزات والمناسبات الرسمية.

الآثار السياسية للفساد الإداري والمالي: لا يقتصر تأثير الفساد على الجانب الإداري والاقتصادي والاجتماعي، بل يمتد ليؤثر على استقرار النظام السياسي، ومن أبرز آثاره (محمود، 2004):

-تراجع الثقة في المؤسسات الحكومية وانخفاض مستوى الشرعية السياسية نتيجة انتشار الفساد.

-تهديد الاستقرار السياسي وظهور الاحتجاجات والاضطرابات بسبب تدهور العلاقة بين المواطن والدولة.

-إضعاف هيبة الدولة نتيجة تراجع فعالية المؤسسات الرقابية والقانونية وانتشار الفساد داخلها.

5- دور أخلاقيات الأعمال في الحد من الفساد المالي والإداري

نظراً للآثار الوخيمة التي يخلّفها الفساد الإداري والمالي على المستويات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، برزت أخلاقيات الأعمال كمدخل أساسي للحد من هذه الظاهرة داخل المؤسسات. إذ تُعد أخلاقيات الأعمال مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير السلوكية التي تنظّم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوجّه قراراتهم نحو الالتزام بالنزاهة والشفافية والمسؤولية. ويتمثل دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على احترام القوانين والأنظمة، بما يقلل من فرص الانحراف السلوكي واستغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية. كما تساهم في دعم أنظمة الحوكمة الرشيدة من خلال وضع مدونات سلوك واضحة تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل المؤسسة، بما يحد من مظاهر الرشوة والمحسوبية وتضارب المصالح (زروقي و بلبشير ، 2017).

كما تعمل أخلاقيات الأعمال على تفعيل آليات الرقابة الداخلية وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، إلى جانب تشجيع الإبلاغ عن التجاوزات عبر قنوات آمنة، مما يساهم في الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها قبل تفاقمها. ومن جهة أخرى، تسهم هذه الأخلاقيات في بناء هوية مؤسسية قائمة على الامتثال للقوانين واللوائح، وهو ما يقلل من فرص انتشار الفساد ويعزز الثقة داخل بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، ينعكس تبني أخلاقيات الأعمال إيجابًا على الأداء الاقتصادي للمؤسسات من خلال تحسين سمعتها وتعزيز قدرتها على جذب الاستثمارات، باعتبار أن انخفاض مستويات الفساد يعد عاملاً حاسماً في قرارات الاستثمار. كما تلعب القيادة الأخلاقية دورًا مهمًا في ترسيخ هذه القيم، حيث تشكل سلوكيات القيادات نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية. وعليه، فإن دمج

أخلاقيات الأعمال ضمن الاستراتيجيات المؤسسية يمثل آلية وقائية وعلاجية في آن واحد، تسهم في الحد من الفساد وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي واستقراره (علاوي و بونقاب ، 2017).

6- دراسة حالة مؤسسة سونطراك

6-1- تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

يُعد مجمع سوناطراك من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وإحدى أهم الشركات الطاقوية في إفريقيا، حيث تأسس في 31 ديسمبر 1963 بهدف ضمان استغلال الثروات النفطية والغازية الوطنية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد .وقد شهد المجمع تطوراً ملحوظاً منذ إنشائه، لينتقل من مؤسسة متخصصة في بعض الأنشطة البترولية إلى شركة وطنية متكاملة تنشط عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة في قطاع المحروقات، بما يشمل الاستكشاف والإنتاج والنقل عبر الأنابيب والتكرير والتحويل والتسويق. ويحتل مجمع سوناطراك مكانة استراتيجية في الاقتصاد الجزائري باعتباره المحرك الرئيسي لقطاع الطاقة، حيث يسهم بشكل كبير في توفير موارد الدولة من العملة الصعبة، كما يضمن تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات الطاقوية المختلف .ويضم المجمع شبكة واسعة من الشركات الفرعية والمساهمات، إضافة إلى موارد بشرية كبيرة ومتخصصة، مما يجعله أحد أكبر أرباب العمل في الجزائر (/https://sonatrach.com).

وفي إطار مواكبة التحولات العالمية في قطاع الطاقة، تبنى المجمع استراتيجية ترتكز على تطوير الصناعات البتروكيميائية، وتعزيز عمليات تثمين المحروقات، ودعم مشاريع الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة، إلى جانب الالتزام بالمحافظة على البيئة وتقليص البصمة الكربونية لأنشطته الصناعية. ما يسعى إلى تعزيز تنافسيته الدولية من خلال توسيع شراكاته الاستثمارية وتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة. ونظراً لأهميته الاقتصادية والاستراتيجية، يمثل مجمع سوناطراك نموذجاً مناسباً للدراسات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال والحوكمة المؤسسية، لاسيما في ظل تبنيه لجملة من السياسات والآليات الرامية إلى تعزيز النزاهة والشفافية والامتثال للقوانين والمعايير المهنية في مختلف أنشطته.

6-2- نظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك

واجه مجمع سوناطراك، باعتباره أحد أكبر المجمعات النفطية في إفريقيا، تحديات كبيرة في مجال الحوكمة والنزاهة، خاصة عقب قضايا الفساد التي برزت ابتداءً من سنة 2010، والتي عُرفت إعلامياً بقضايا "سوناطراك 1" و"سوناطراك 2" و"سوناطراك 3" و"سوناطراك 4". وقد أثرت هذه القضايا في سمعة المؤسسة وأبرزت الحاجة إلى تعزيز منظومة الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، بما يضمن ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة والامتثال داخل المجمع. واستجابةً لذلك، شرعت سوناطراك في تنفيذ مجموعة من الإصلاحات التنظيمية، شملت اعتماد مدونة للأخلاقيات، وإنشاء لجنة للأخلاقيات، وتطوير آليات للإبلاغ عن المخالفات، إلى جانب تبني معايير دولية في مجال مكافحة الرشوة وإدارة البلاغات، بهدف بناء نظام متكامل لأخلاقيات الأعمال وتعزيز الوقاية من الفساد. من هذا المنطلق، يستعرض هذا المحور مكونات نظام أخلاقيات الأعمال المعتمد في مجمع سوناطراك، بالاعتماد على تحليل الوثائق الرسمية الصادرة عن المؤسسة، ولاسيما مدونة أخلاقيات سوناطراك والوثائق المنشورة عبر موقعها الرسمي.

6-2-1- مدونة أخلاقيات الأعمال لمجمع سونطراك

يعتبر إصدار المدونة الأخلاقية أهم خطوة قامت بها شركة سوناطراك في مجال أخلاقيات الأعمال. حيث تم يوم 19 جويلية 2021 توقيع مدونة أخلاقيات سوناطراك بحضور كل من وزير الطاقة والمناجم السيد أنداك وأعضاء اللجنة التنفيذية وممثلي الشريك الاجتماعي. وتمثل مدونة أخلاقيات سوناطراك المرجعية الأساسية التي تجسد التزام المؤسسة باحترام القواعد القانونية والتنظيمية والمعايير الأخلاقية في مختلف أنشطتها ومجالات عملها. وقد تم إعدادها بهدف توجيه سلوك المستخدمين ومختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وفق منظومة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعزز النزاهة والشفافية والمسؤولية المهنية.

تهدف مدونة أخلاقيات سوناطراك إلى ترسيخ مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعزز مصداقية المؤسسة وسمعتها وتدعم ثقة مختلف أصحاب المصلحة فيها. كما تسعى إلى تحسين المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وتعزيز شعور الانتماء لدى المستخدمين، بما يساهم في تحقيق استدامة المؤسسة وضمان استمرارية أدائها. إضافة إلى ذلك، تعمل المدونة على توفير بيئة عمل قائمة على احترام حقوق الإنسان

وحقوق المستخدمين، وترقية ثقافة الشفافية والثقة، والوقاية من الممارسات غير المشروعة والتجاوزات التي قد تمس بالمصلحة العامة أو بصورة المؤسسة وسمعتها.

تتميز المدونة بشمولية نطاق تطبيقها، إذ لا تقتصر على المستخدمين والعاملين داخل المؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل جميع الجهات الفاعلة المرتبطة بسوناطراك. وتشمل هذه الفئات المسيرين، المستخدمين، المساهم الوحيد، الزبائن، الموردين، الشركاء والسلطات العمومية، إضافة إلى مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة. ويعكس هذا التوجه إدراك سوناطراك لأهمية تعميم الممارسات الأخلاقية على كامل شبكة علاقاتها الداخلية والخارجية، بما يضمن بناء ثقافة أخلاقية مشتركة بين مختلف أصحاب المصلحة.

وعليه ترتكز مدونة أخلاقيات سوناطراك على مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي لسلوك المؤسسة ومستخدميها. ومن أبرز هذه القيم:

- **الالتزام بالمصلحة الوطنية** من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وتعزيز دور المؤسسة كقاطرة للتنمية الوطنية.
- **الحوكمة الرشيدة** القائمة على الشفافية ونشر المعلومات الموثوقة وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية واحترام قواعد المنافسة النزيهة.
- **النزاهة** باعتبارها أساس العلاقات مع المستخدمين والشركاء والزبائن والموردين، مع رفض جميع أشكال السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي.
- **الإنصاف وتكافؤ الفرص** من خلال تكريس مبدأ عدم التمييز وضمان المساواة في التوظيف والتطور المهني.
- **احترام الأشخاص والالتزامات** عبر توفير بيئة عمل قائمة على الكرامة والثقة والاحترام المتبادل.
- **تثمين المهارات والاستحقاق** من خلال تشجيع الكفاءات والجهود الفردية وضمان فرص التكوين والتطوير المهني.
- **الامتياز** عبر تعزيز روح المبادرة والمسؤولية وتحسين عمليات اتخاذ القرار لتحقيق الأداء المتميز

انطلاقا من هذا المبادئ تشكل المدونة إحدى أهم الآليات التي اعتمدتها سوناطراك لتعزيز منظومة مكافحة الفساد داخل المؤسسة. فقد خصصت أحكاماً واضحة للوقاية من الفساد ومكافحته، حيث أكدت التزام المؤسسة بممارسة أنشطتها بنزاهة تامة واعتماد قواعد وإجراءات للرقابة الداخلية تهدف إلى منع الممارسات الاحتيالية والكشف عنها ومعاقبة مرتكبيها. كما تحظر المدونة بشكل صريح جميع أشكال الرشوة واستغلال النفوذ وتلقي أو تقديم المنافع غير المشروعة، إضافة إلى تنظيمها لمسائل الهدايا والامتيازات وتعارض المصالح بما يحد من فرص الانحراف السلوكي داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، دعمت المدونة هذه المبادئ بإنشاء لجنة للأخلاقيات وآلية آمنة للإبلاغ عن المخالفات، بما يسمح بالكشف المبكر عن التجاوزات ومعالجتها في إطار من السرية وحماية المبلغين. وعليه، لا تقتصر المدونة على تحديد القيم الأخلاقية فحسب، بل توفر أيضاً آليات عملية لضمان احترامها وتطبيقها داخل المؤسسة. ويتضح من خلال تحليل محتوى مدونة أخلاقيات سوناطراك أنها تتجاوز كونها وثيقة تنظيمية لتصبح إطاراً متكاملاً لحوكمة السلوك المهني داخل المؤسسة. فهي تجمع بين تحديد القيم والمبادئ الأخلاقية، وتوضيح مسؤوليات مختلف الأطراف، ووضع آليات للرقابة والإبلاغ عن المخالفات، وتنظيم العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. وبذلك تمثل المدونة المرجعية الأساسية لنظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك والأداة الرئيسة لترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية والامتثال داخل المجمع.

6-2-2- لجنة الأخلاقيات

تُعد لجنة الأخلاقيات إحدى الآليات المؤسسية التي اعتمدتها سوناطراك لتجسيد التزامها بأخلاقيات الأعمال وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية داخل المؤسسة. وقد أنشئت كلجنة دائمة تابعة مباشرة للرئيس المدير العام، وتتكون من أعضاء داخليين من المؤسسة وأعضاء مستقلين ذوي خبرات متنوعة في مجالات القانون والمالية والتسيير والصحة والسلامة، بما يضمن الموضوعية والاستقلالية في معالجة القضايا الأخلاقية.

تقوم لجنة الأخلاقيات بمجموعة من المهام الأساسية تتمثل في:

- السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة .

- ضمان احترام أحكام مدونة الأخلاقيات .
- متابعة مختلف المسائل والإشكالات المرتبطة بالأخلاقيات المهنية .
- الإشراف على حسن سير آلية الإبلاغ عن المخالفات .
- تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بالأخلاقيات للرئيس المدير العام.

تمثل اللجنة الأداة المؤسسية المكلفة بترجمة المبادئ والقيم الواردة في مدونة الأخلاقيات إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسة. فمن خلال أنشطتها التوعوية والرقابية، تساهم في نشر ثقافة النزاهة والشفافية والمسؤولية المهنية بين العاملين والمسيرين، كما تعمل على تعزيز الوعي بأهمية الامتثال للقواعد الأخلاقية في مختلف الأنشطة والقرارات الإدارية.

تساهم اللجنة في دعم جهود مكافحة الفساد من خلال متابعتها للمخالفات الأخلاقية والإشراف على آليات التبليغ ودراسة القضايا المعروضة عليها. كما تساعد على الكشف المبكر عن التجاوزات ومعالجتها، فضلاً عن تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز الامتثال لأحكام المدونة وللقوانين والتنظيمات ذات الصلة. ويمثل هذا الدور أحد أهم مكونات نظام الحوكمة الأخلاقية داخل المؤسسة.

يتضح من خلال مهامها وصلاحياتها أن لجنة الأخلاقيات تشكل إحدى الدعائم الرئيسية لنظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك. فهي لا تقتصر على متابعة المخالفات الأخلاقية فحسب، بل تضطلع أيضاً بأدوار وقائية وتوعوية واستشارية تساهم في تعزيز النزاهة والشفافية وترسيخ ثقافة الامتثال. كما يعكس ارتباطها المباشر بالرئيس المدير العام وتضمينها لأعضاء مستقلين حرص المؤسسة على إضفاء قدر أكبر من المصداقية والاستقلالية على منظومة الحوكمة الأخلاقية.

6-2-3- آلية الإبلاغ ومنصة "تكلم (Speak Up)"

لم تقتصر سوناطراك على وضع مدونة أخلاقية تحدد المبادئ والقيم المنظمة لسلوك العاملين والمتعاملين معها، بل دعمتها بآلية مؤسسية للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية، باعتبارها إحدى الوسائل الأساسية لضمان التطبيق الفعلي لأحكام المدونة. وتنص المدونة على وضع قنوات مخصصة وآمنة تسمح للمستخدمين ومختلف أصحاب المصلحة بالإبلاغ عن أي مخالفة لأحكام مدونة الأخلاقيات، مع ضمان

سرية المعلومات وحماية المبلغين حسني النية من أي شكل من أشكال الانتقام أو التمييز. وتعد هذه الآلية امتداداً لعمل لجنة الأخلاقيات، حيث تتولى اللجنة متابعة البلاغات الواردة ودراسة الإشكالات الأخلاقية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها، بما يضمن احترام مبادئ النزاهة والشفافية والامتثال داخل المؤسسة.

في إطار تطوير منظومة الامتثال وتعزيز فعالية آليات مكافحة الفساد، أطلقت سوناطراك في سبتمبر 2023 المنصة الرقمية "تكلم (Speak Up)" باعتبارها آلية حديثة للإبلاغ عن حالات الفساد والرشوة والتصرفات غير القانونية أو المخالفة لمدونة الأخلاقيات. وتندرج هذه المبادرة ضمن مقاربة استباقية تهدف إلى الكشف المبكر عن التجاوزات وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. وتتميز المنصة بإتاحة إمكانية الإبلاغ لكل من المستخدمين والزبائن والموردين وسائر أصحاب المصلحة، مع توفير أعلى مستويات السرية وحماية هوية المبلغين وأمن المعلومات المتعلقة بالبلاغات. كما تم تصميمها وفق معايير تقنية تضمن سلامة البيانات وتشجع على الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة دون الخوف من أي إجراءات انتقامية .

تعكس منصة "تكلم" توجه سوناطراك نحو تبني أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة والامتثال، حيث تستند إلى متطلبات المعيار الدولي ISO 37001 الخاص بأنظمة إدارة مكافحة الرشوة، كما تتوافق مع المعيار ISO 37002 المتعلق بإدارة البلاغات وحماية المبلغين. ويؤكد هذا التوجه حرص المؤسسة على مواءمة نظامها الأخلاقي مع المعايير الدولية، بما يعزز مصداقية منظومة مكافحة الفساد ويرفع من مستوى الثقة لدى مختلف أصحاب المصلحة .

تمثل آلية الإبلاغ ومنصة "تكلم" أحد أهم الأدوات التنفيذية لنظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك، إذ تسهمان في تحويل المبادئ الواردة في مدونة الأخلاقيات إلى ممارسات عملية من خلال تمكين مختلف الأطراف من الإبلاغ عن أي تجاوزات أو مخالفات بصورة آمنة وسرية. كما تساعد هذه الآليات على الكشف المبكر عن حالات الفساد والرشوة وتضارب المصالح، مما يحد من آثارها ويعزز الامتثال للقوانين والسياسات الداخلية.

يتضح من خلال تحليل هذه الآلية أن سوناطراك لم تكتف بوضع قواعد أخلاقية نظرية، وإنما عملت على توفير أدوات عملية لضمان احترامها ومتابعة تنفيذها. ويعد إنشاء منصة "تكلم" تطوراً نوعياً

في نظام أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة، إذ يجسد الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الاستباقية القائمة على الوقاية والكشف المبكر عن المخالفات، مع ضمان حماية المبلغين والالتزام بالمعايير الدولية لمكافحة الفساد. ويعكس ذلك نضج منظومة الحوكمة الأخلاقية داخل سوناطراك وسعيها المستمر إلى تعزيز النزاهة والشفافية وترسيخ ثقافة الامتثال.

6-2-4- .اعتماد المعايير الدولية لتعزيز نظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك

6-2-4-1- معيار ISO 37001 لإدارة مكافحة الرشوة

في إطار تعزيز منظومة أخلاقيات الأعمال والامتثال، اعتمدت سوناطراك المعيار الدولي **ISO 37001**الخاص بأنظمة إدارة مكافحة الرشوة، والذي يعد من أبرز المعايير الدولية الهادفة إلى مساعدة المؤسسات على الوقاية من الرشوة والكشف عنها والاستجابة لها من خلال وضع سياسات وإجراءات رقابية فعالة. ويقتضي هذا المعيار تبني مجموعة من الممارسات، من أهمها تقييم مخاطر الرشوة، وتحديد مسؤوليات واضحة لمكافحة الفساد، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتكوين العاملين، ووضع آليات للإبلاغ عن المخالفات، إضافة إلى المراجعة الدورية لفعالية النظام. ويعكس اعتماد سوناطراك لهذا المعيار التزامها بمواءمة منظومتها الأخلاقية مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة والشفافية (سوناطراك، 2023).

6-2-4-2- معيار ISO 37002 لإدارة البلاغات

إلى جانب معيار مكافحة الرشوة، اعتمدت سوناطراك المعيار الدولي **ISO 37002**المتعلق بإدارة البلاغات وحماية المبلغين، والذي يحدد المبادئ والإجراءات الخاصة باستقبال البلاغات المتعلقة بالمخالفات ومعالجتها بطريقة تضمن السرية والحياد وحماية الأشخاص المبلغين من أي شكل من أشكال الانتقام. وقد تجسد تطبيق هذا المعيار من خلال إطلاق منصة **"تكلم "(Speak Up)** التي تتيح لمستخدمي المؤسسة وسائر أصحاب المصلحة الإبلاغ عن أفعال الفساد أو الرشوة أو أي انتهاك لمدونة الأخلاقيات، مع ضمان أمن المعلومات وسرية هوية المبلغين، بما يعزز الثقة في منظومة الإبلاغ ويرفع من فعاليتها (سوناطراك، 2023).

6-2-4-3- دلالة اعتماد المعايير الدولية

يمثل اعتماد سوناطراك لمعياري **ISO 37001** و**ISO 37002** مؤشراً على انتقال المؤسسة من الاكتفاء بوضع قواعد أخلاقية داخلية إلى بناء نظام متكامل لإدارة أخلاقيات الأعمال يتوافق مع المعايير الدولية. ويعزز هذا التوجه فعالية منظومة الوقاية من الفساد، ويرفع مستوى الشفافية والامتثال، كما يسهم في تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء والهيئات الرقابية في ممارسات المؤسسة.

وعليه، فإن تبني هذه المعايير لا يمثل مجرد التزام شكلي، وإنما يعكس توجهاً استراتيجياً نحو إرساء منظومة حوكمة أخلاقية متكاملة تجمع بين السياسات الداخلية، وآليات الرقابة، وقنوات الإبلاغ، والممارسات الدولية الرامية إلى ترسيخ النزاهة والاستدامة داخل المؤسسة.

6-3- دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد في مؤسسة سونطراك

يتضح من خلال تحليل نظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك أن المؤسسة تبنت مقاربة وقائية لمكافحة الفساد، تقوم على منع وقوع الممارسات غير المشروعة قبل حدوثها، بدلاً من الاقتصار على معالجتها بعد اكتشافها. ويتجسد ذلك من خلال اعتماد مدونة أخلاقية تحدد بوضوح القيم والسلوكيات الواجب احترامها، وإنشاء لجنة للأخلاقيات تشرف على متابعة تطبيق هذه المبادئ، إضافة إلى توفير آليات للإبلاغ عن المخالفات، بما يساهم في الحد من فرص الرشوة وتضارب المصالح وسوء استغلال السلطة (سوناطراك، 2021).

ساهمت منظومة أخلاقيات الأعمال في سوناطراك في تعزيز مبادئ الشفافية والامتثال من خلال وضع قواعد واضحة تنظم العلاقات مع المستخدمين والزبائن والموردين والشركاء، وتحديد مسؤوليات كل طرف، مع التأكيد على احترام القوانين والأنظمة الداخلية. كما عززت المؤسسة ثقافة الامتثال عبر إلزام مختلف الفاعلين باحترام مدونة الأخلاقيات، وربط ذلك بآليات رقابية تضمن متابعة مدى الالتزام بها، الأمر الذي يحد من فرص الانحرافات الإدارية والسلوكية.

يمثل اعتماد آلية الإبلاغ ومنصة **"تكلم" (Speak Up)** أحد أهم مظاهر تطور نظام أخلاقيات الأعمال في سوناطراك، إذ تتيح هذه الآلية للمستخدمين ومختلف أصحاب المصلحة الإبلاغ عن أفعال الفساد أو الرشوة أو أي مخالفة لمدونة الأخلاقيات في إطار من السرية وحماية هوية المبلغين. ومن شأن

ذلك أن يعزز الكشف المبكر عن المخالفات ويحد من استمرارها، فضلاً عن دعم ثقافة المساءلة داخل المؤسسة (سوناطراك، 2023).

أسهمت الإجراءات التي اتخذتها سوناطراك في مجال أخلاقيات الأعمال في تعزيز منظومة الحوكمة المؤسسية، من خلال إرساء قواعد واضحة للمساءلة والرقابة والامتثال، إضافة إلى مواءمة نظامها الأخلاقي مع المعايير الدولية، وعلى رأسها **ISO 37001** و**ISO 37002.** ومن المتوقع أن يسهم هذا التوجه في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ثقة المستثمرين والشركاء والجهات الرقابية، خاصة بعد التحديات التي واجهتها المؤسسة إثر قضايا الفساد التي عرفتها خلال السنوات الماضية.

على الرغم من التطور الملحوظ الذي عرفته سوناطراك في مجال أخلاقيات الأعمال، فإن فعالية هذا النظام لا ترتبط بوجود المدونات واللجان والآليات التنظيمية فحسب، وإنما تتوقف أيضاً على التطبيق الفعلي لهذه الأدوات، واستمرار نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين، وفاعلية الرقابة الداخلية، والاستجابة السريعة للمخالفات، إضافة إلى التقييم الدوري للنظام الأخلاقي وتحيينه بما يتلاءم مع التطورات التنظيمية والمعايير الدولية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سوناطراك انتقلت من مرحلة الاستجابة لآثار قضايا الفساد إلى مرحلة بناء منظومة متكاملة لأخلاقيات الأعمال، ترتكز على الوقاية والامتثال والشفافية والرقابة، وهو ما يعكس تطوراً واضحاً في ممارسات الحوكمة داخل المؤسسة. غير أن تحقيق الأثر الكامل لهذه المنظومة يظل رهيناً بمدى استمرارية تطبيقها وترسيخها كثقافة تنظيمية تشمل جميع المستويات الإدارية وأصحاب المصلحة.

7- الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال والفساد، مع إبراز العلاقة بينهما ودور أخلاقيات الأعمال في الحد من الممارسات غير الأخلاقية وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية داخل المؤسسات. وقد بينت الدراسة أن أخلاقيات الأعمال تمثل منظومة من

القيم والمبادئ والمعايير التي توجه سلوك الأفراد والمؤسسات، وتسهم في ترسيخ الحوكمة الرشيدة وتعزيز الامتثال للقوانين والأنظمة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وثقة مختلف أصحاب المصلحة.

كما أظهرت الدراسة التطبيقية، من خلال حالة مجمع سوناطراك، أن المؤسسة شهدت خلال السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً في بناء منظومة متكاملة لأخلاقيات الأعمال، خاصة عقب قضايا الفساد التي عرفتها. وقد تجسد هذا التوجه في اعتماد مدونة أخلاقيات تحدد القيم والمبادئ المنظمة للسلوك المهني، وإنشاء لجنة دائمة للأخلاقيات تتولى متابعة تطبيق هذه المبادئ، وتطوير آليات للإبلاغ عن المخالفات من خلال منصة "تكلم"(Speak Up) ، إلى جانب مواءمة نظامها الأخلاقي مع المعايير الدولية، ولاسيما **ISO 37001** الخاص بأنظمة إدارة مكافحة الرشوة و **ISO 37002** المتعلق بإدارة البلاغات. وتعكس هذه الإجراءات انتقال المؤسسة من الاعتماد على المعالجة اللاحقة لمظاهر الفساد إلى تبني مقاربة وقائية قائمة على الشفافية والامتثال والرقابة الاستباقية.

وبالرغم من أهمية هذه الجهود، فإن فعالية نظام أخلاقيات الأعمال تبقى مرتبطة بمدى التطبيق الفعلي لمختلف الآليات المعتمدة، واستمرار نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين، وتعزيز استقلالية أجهزة الرقابة، والتقييم الدوري لفعالية النظام الأخلاقي بما يواكب التطورات التنظيمية والمعايير الدولية. ومن ثم، فإن نجاح أخلاقيات الأعمال لا يتحقق بمجرد وجود مدونات أو لجان تنظيمية، وإنما يتطلب ترسيخها كثقافة مؤسسية وممارسة يومية تشمل جميع المستويات الإدارية ومختلف أصحاب المصلحة.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز نشر ثقافة أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة من خلال برامج تكوين وتوعية دورية تستهدف جميع المستخدمين والمسيرين.
- دعم استقلالية وفعالية لجنة الأخلاقيات وتمكينها من ممارسة مهامها الرقابية والاستشارية بكفاءة وشفافية.
- تطوير آليات الإبلاغ عن المخالفات وتعزيز الثقة فيها، مع توفير ضمانات أكبر لحماية المبلغين وتشجيع الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية.

- الاستمرار في مواءمة نظام أخلاقيات الأعمال مع المعايير الدولية، ولاسيما معايير **ISO 37001** و**ISO 37002**، والعمل على تقييم مدى فعالية تطبيقها بصورة دورية.
- إدماج مؤشرات أخلاقيات الأعمال والامتثال ضمن منظومة تقييم الأداء المؤسسي، بما يسهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية وتحسين جودة الحوكمة.
- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تقيس أثر تطبيق أخلاقيات الأعمال على الحد من الفساد باستخدام مؤشرات كمية ومقارنات بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية والدولية، بما يسهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال.

8- قائمة المراجع

1. الجبوري, م. ع .(2015) .استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي ودورها في تعزيز الأداء المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمسؤولين في مكاتب المفتش العام، .*مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالي*-94 , 131.
2. بلبال, ح & .,زواو , ض .(2019) .أسباب الفساد الإداري والمالي وإستراتيجية مكافحته . *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، .40-28 ,
3. بودي, ع. ا .(2011) .الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية .*مجلة الحقيقة*، .82-47 ,
4. بوروح, ع .(2021) .قراءة سوسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات، . *سوسيولوجيون*.113-95 ,
5. بوشلاغم .(2017) .دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفسادالإداري في المؤسسات الاقتصادية .*مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*.
6. بوقصة, إ .(2018) .دور أخلاقيات الأعمال في قمع الفساد الإداري .*مجلة العلوم القانونية والسياسية*.
7. حمريش, س .(2018) .الفساد المالي و الإداري ، أسبابه، مظاهره وآليات الوقاية منه مع عرض لأهم التجارب الدولية لمكافحته .*مجلة المنار للبحوث والدراسات القانونية والسياسية*.295-275 ,
8. رشيد, أ .(1976) .*الفساد الاداري - الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية* .القاهرة: مطبوعات دار الشعب.
9. زروقي, ي & .,بلبشير , أ .(2017) .دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري في المنظمات.46-35 , *Revue Maghrébine Management des Organisations* .

10. سلامي , م & .,جفال, ع .(2020) .قراءة سوسيولوجيا لظاهرة الفساد المالي في المجتمع الجزائري، .*مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*.42-27 ,
11. سلخان, ،. ه .(2018) .أثر أخلاقيات الأعمال من خلال إعداد سلوك العاملين في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات .*مجلة العلوم الإدارية والمالية*.153-145 ,
12. طالب, ع & .,العامري, ع (*2014*) .(2014) .*استراتيجية محاربة الفساد – مدخل تكاملي – عمان، الأردن* .عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع،.
13. عفيفي, ص. م .(2005) .*إخلاق المهنة لدى المعلم* .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية المستدامة.
14. علاوي, ل & .,بونقاب , م .(2017) .دور أخلاقيات الاعمال في محاربة الفساد الاداري مؤشرات دولية وحلول إسلامية .*الملتقى الدولي الثالث للأداء المتميز للمنظمات والحكومات "أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية* .الجزائر: جامعة ورقلة.
15. فضيل, خ & .,شعيب, م .(2016) .الفساد الإداري والمالي "المفهوم والأسباب والآثار وسبل العلاج .*مجلة الحقوق والحريات*.407-393 ,
16. قوتال, ي & .,خذيري , ح .(2016) .آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته، .*مجلة الحقوق والعلوم السياسية*.265-248 ,
17. محمود, ع. ا .(2004) .مفهوم الفساد ومعاييره .*مجلة المستقبل العربي*.39-34 ,
18. Al Amir, B. I. (2018). Pengaruh Etika Bisnis Terhadap Kepuasan Pelanggan Andayani Waroeng Steak N Djawa (Studi Pada Andayani Waroeng Steak N Djawa Di Pamekasan). . *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 13-18.
19. Lacewing, M., & Gipps, R. G. (2018). *Ethics: Introduction.* Oxford: The Oxford Handbook of Philosophy and Psychoanalysis. .
20. Weißmüller, K. S. (2026). A demands-resources model of corruptibility: Empirical evidence on how moral disengagement and harm awareness regulate civil servants' moral judgment. *Review of Public Personnel Administration Advance online publ*.