



## أدوات المعرفة للأكاديميين والمحترفين

سلسلة الوحدات حول النزاهة والأخلاق

### الوحدة الثالثة عشر

## النزاهة العامة والأخلاق



أدوات المعرفة للأكاديميين والمهنيين  
سلسلة الوحدات التعليمية لمكتب الأمم المتحدة المعني  
بالمخدرات والجريمة بشأن النزاهة والأخلاقيات

الوحدة 13  
النزاهة العامة والأخلاق

## الخلفية التمهيديّة

توفر سلسلة وحدات مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة - بشأن النزاهة والأخلاق - 14 وحدة، تركّز على مجموعة من القضايا الجوهرية ضمن هذين المجالين. وتشمل هذه الوحدات؛ القيم العالمية، والأخلاق والمجتمع، وأهمية الأخلاق في القطاعين العام والخاص، والتنوع والتعددية، والأخلاق السلوكية، وتعزيز المساواة بين الجنسين. كما توضح هذه الوحدات مدى ارتباط النزاهة والأخلاق بمجالات حيويّة؛ مثل وسائل الإعلام، والأعمال، والقانون، والخدمة العامة، والمهن المختلفة.

تمّ تصميم هذه الوحدات للاستفادة منها من قبل المؤسسات الأكاديمية والأكاديميّات المهنيّة في جميع أنحاء العالم. وهي مصمّمة لمساعدة المحاضرين والمدربين في التعليم المتعلّق بالنزاهة والأخلاق، وكذلك مساعدة الأشخاص غير المتخصّصين في التعليم الأخلاقي، الذين يرغبون في تضمين هذه المكونات في دوراتهم. ويتمّ تشجيع المحاضرين على تجهيز وتخصيص هذه الوحدات قبل تضمينها في مقرّراتهم وفصولهم الدراسية؛ لتتضمن كل وحدة مناقشات لمواضيع ومسائل ذات الصلة، واقتراح للأنشطة والتمارين الصفية، والهيكل التنظيمية للفصول الدراسية، وتقييمات الطلاب، وقوائم القراءة (مع التركيز على المواد ذات الوصول المفتوح)، والعروض التقديميّة، ومواد الفيديو، وأدوات التدريس الأخرى المتنوعة. ذلك أنّ كل وحدة توفّر مخططاً لفصل دراسي مدته ثلاث ساعات. وعلاوة على ذلك، يتم تضمين إرشادات وتعليمات لتطوير هذه المخططات الدراسية لتصبح مقرّراً دراسياً كاملاً.

تركز هذه الوحدات على القيم والمشكلات العالمية التي يمكن تكييفها بسهولة مع قريناتها المحلية والثقافية المختلفة، وتشمل مجموعة متنوعة من برامج الدرجات العلمية متعددة التخصصات. وتهدف هذه الوحدات إلى تعزيز الوعي الأخلاقي للمتدربين والطلاب، والالتزام بالتصرف بنزاهة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتطبيق ونشر هذه المعايير في الحياة والعمل والمجتمع. ومن أجل زيادة فعاليتها، تغطي هذه الوحدات الجانبين النظري والعملي؛ باستخدام أساليب التدريس التفاعلي مثل التعلّم التجريبي والعمل الجماعي. وذلك لمساهمة هذه الأساليب في المشاركة الواقعية للطلاب والمتدربين، والقدرة على تطوير مهارات التفكير النقدي وحلّ المشكلات والتواصل، وكلّها أمور مهمّة لتعليم الأخلاق.

تم اختيار مواضيع الوحدات بناءً على استشارات مع خبراء أكاديميين، شاركوا في اجتماع الخبراء الذي عقده مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة على المستوى العالمي، في فيينا في مارس 2017؛ هذا بالإضافة إلى عقد ثلاث ورش عمل إقليمية في أجزاء مختلفة من العالم في إبريل 2017. وقد أكد الخبراء على الحاجة إلى زيادة التعليم في مجال النزاهة والأخلاق على الصعيدين العالمي والإقليمي، وقدموا توجيهات حول المجالات الأساسية التي يجب التركيز عليها من خلال هذه الوحدات. لقد اعتبروا أنه أمر بالغ الأهميّة بمكان أن تقوم هذه الوحدات بإعداد طلاب الجامعات والمتدربين للعمل الفعال القائم على القيمة، والحفاظ على مشاركة الطلاب، والتكيّف مع السياقات الإقليمية والتخصّصيّة المختلفة، والسماح للمحاضرين بدمجها كمكونات أخلاقية في الدورات غير الأخلاقية.

لتحقيق هذه الأهداف، أوصى الخبراء بأن تتمتع هذه الوحدات بمجموعة من المميّزات لتكون في النهاية قادرة على:

« ربط النظرية بالتطبيق	« الاستفادة من التطبيقات والممارسات الجيدة
« التأكيد على أهمية النزاهة والأخلاق في الحياة اليومية	« ربط النزاهة والأخلاق بالقضايا العامة وأهداف التنمية
« تشجيع التفكير النقدي	المستدامة
« التأكيد على أهمية اتخاذ القرارات الأخلاقية، وكيفية	« اعتماد نهج متعدد التخصصات والمستويات
تنفيذها	« التركيز على الأخلاق والقيم العالمية، مع ترك المجال
« استخدام أساليب تدريس تفاعلية مبتكرة	لوجهات نظر إقليمية وثقافية متنوعة
« تحقيق التوازن بين الأخلاق العامة والأخلاق التطبيقية	« استخدام مصطلحات تقنية وواضحة
	« سهولة الاستخدام والتطبيق

استنادًا إلى هذه التوصيات، عمل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة - لفترة أكثر من عام - مع أكثر من 70+ خبيرًا أكاديميًا - من أكثر من 30 دولة - لتطوير 14 وحدة جامعية حول النزاهة والأخلاق. ولقد تمت صياغة كل وحدة من قبل فريق أساسي من الأكاديميين وخبراء مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ثم تمت مراجعتها من قبل مجموعة أكبر من الأكاديميين من مختلف التخصصات والمناطق؛ لضمان تغطية التخصصات المتعددة وشموليتهما. ولقد مرّت هذه الوحدات بعملية تصفية دقيقة في مقر مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة؛ للموافقة عليها قبل أن يتم تحريرها ونشرها على موقعها الإلكتروني كمواضيع مفتوحة المصدر. بالإضافة إلى ذلك، تم الاتفاق على تحديث محتوى الوحدات بانتظام؛ للتأكد من أنها تتماشى مع الدراسات المعاصرة، وتتناسب مع الاحتياجات الحالية للمعلمين.

قام فرع الفساد والجرائم الاقتصادية التابع لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بتطوير هذه الأداة المعرفية الحالية، كجزء من مبادرة التعليم من أجل العدالة، ضمن إطار البرنامج العالمي لتنفيذ إعلان الدوحة.

## إخلاء المسؤولية

إنّ محتوى سلسلة وحدات الأمم المتحدة للنزاهة والأخلاق، لا يعكس بالضرورة آراء أو سياسات مكتب الأمم المتحدة للمخدرات والجريمة أو الدول الأعضاء أو المنظمات المساهمة، كما أنه لا يشير إلى أي تأييد. وإنّ التصنيفات المستخدمة في هذه الوحدات وعرض المواد، لا تعني التعبير عن أي رأي على الإطلاق من جانب مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو في ما يتعلق بسلطاتها، أو بشأن تحديد حدودها. ويشجع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة على استخدام واستنساخ ونشر المواد الموجودة في هذه الوحدات. ما لم تتم الإشارة إلى خلاف ذلك، يجوز نسخ المحتوى وتنزيله وطباعته لأغراض الدراسة الخاصة والبحث العلمي والتعليم، أو للاستخدام في منتجات أو خدمات غير تجارية؛ شريطة الإشارة الصريحة إلى مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، كمصدر

وحامل لحقوق الطبع والنشر. كما أنه لا يجوز التلميح إلى تأييد مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة لأراء المستخدمين أو منتجاتهم أو خدماتهم بأي شكل من الأشكال.

تُقدّم المواد المقدّمة في هذا الوثيقة "كما هي"، بدون أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحًا أم ضمنيًا؛ بما في ذلك - على سبيل المثال لا الحصر - ضمانات القابلية للتسويق والملاءمة لغرض معيّن، وعدم الانتهاك. وبصفة خاصة، لا يُقدّم مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أي ضمانات أو تمثيلات بشأن دقة أو اكتمال أي من هذه المواد. ويقوم مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة - بشكل دوري - بإضافة، أو تغيير، أو تحسين، أو تحديث المواد في الوحدات دون إشعار مسبق.

لا يتحمل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة - تحت أي ظرف من الظروف - المسؤولية عن أي خسارة أو ضرر أو نفقة يتمّ تكبّدها، ويُزعم أنها نتجت عن استخدام هذه الوحدة؛ بما في ذلك - على سبيل المثال لا الحصر - أيّ عيب، أو خطأ، أو إغفال، أو انقطاع، أو تأخير. ويكون استخدام هذه الوحدة على مسؤولية المستخدم وحده، ولا يتحمّل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أيّ مسؤولية ناتجة عن الإهمال، أو ناتجة عن أضرار مباشرة أو غير مباشرة أو عرضية أو خاصة أو تبعية، حتى لو تمّ إخطار المكتب بإمكانية حدوث هذه الأضرار.

يقر المستخدم ويوافق صراحة على أن مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ليس مسؤولًا عن أيّ سلوك لأيّ مستخدم. إذ يتم توفير روابط الوحدات الحالية على مواقع الإنترنت بشكل دقيق وحديث، لراحة القارئ. ولا تتحمّل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن استمرار دقتها بعد إصدارها، أو عن المحتوى لأيّ موقع خارجي.

الحفاظ على الحصانات: لا شيء في هذا المضمون يشكّل أو يُعدّ تقييدًا أو تنازلًا عن الامتيازات والحصانات المكفولة للأمم المتحدة، والتي تحتفظ بها بشكل خاص. إذ تحتفظ الأمم المتحدة بحقّها الحصري - بناءً على تقديرها الخاص - في تعديل، أو تقييد، أو إيقاف الموقع، أو أي مواد بأي شكل من الأشكال. والأمم المتحدة ليست ملزمة بأخذ احتياجات أي مستخدم بعين الاعتبار. تحتفظ الأمم المتحدة بالحق في رفض إتاحة الوصول لأيّ مستخدم إلى هذا الموقع، أو أي جزء منه دون إشعار مسبق، وفقًا لتقديرها الخاص. ولا يُعتبر أي تنازل من قبل الأمم المتحدة عن أي بند من بنود هذه الشروط والأحكام مُلزمًا، إلّا إذا تم تنصيبه كتابيًا وتم توقيعه من قبل ممثلها المفوض حسب الأصول.

- لم يتم تحرير هذه الوحدات رسميًا.

## جدول المحتويات

الصفحة	
6	المقدمة
6	مخرجات التعلم
6	القضايا المفتاحية
8	أهداف الخدمة العامة وقيمها والتزاماتها
10	إدارة النزاهة العامة
13	القواعد الأخلاقية وأدوات النزاهة الأخرى
17	المراجع
18	تمارين ودراسة الحالة
18	التمرين 1: استقبال القيم
19	التمرين 2: قواعد الأخلاق للموظفين العامين
19	التمرين 3: ممارسات انتهاك النزاهة
20	التمرين 4: دراسات الحالة والتفكير الأخلاقي المنظم
23	هيكل الفصل الدراسي المحتمل
25	القراءات الجوهرية
26	القراءات المتقدمة
28	تقييم الطلاب
29	أدوات تعليمية إضافية
29	دراسات الحالة
29	مواد الفيديو
31	المبادئ التوجيهية لتطوير دورة مستقلة

## المقدمة

تتناول هذه الوحدة أساليب ونهج تعزيز النزاهة في القطاع العام. لقد تم تصميمها لاستخدامها من قبل المحاضرين، الذين يرغبون في تعريف الطلاب بأهمية نزاهة الخدمة العامة، والطرق التي يمكن أن تعزز بها المؤسسات العامة بيئات عمل أخلاقية. وتستكشف الوحدة مفهوم إدارة النزاهة في القطاع العام، كما تناقش الأطر الأخلاقية الأخرى التي تنطبق على المؤسسات العامة؛ مثل أنظمة الأخلاق وأنظمة السلوك. وبعد تسليط الضوء على أهمية النزاهة في القطاع العام - أو النزاهة العامة - تركز الوحدة على فكرتين رئيسيتين؛ الفكرة الأولى هي أن السلوك الأخلاقي تحركه حوافز خارجية وداخلية. لذا، فإن إنشاء منظمات عامة أخلاقية يتطلب عمليات تصل إلى عقول وقلوب أصحاب المصلحة. أما الفكرة الثانية التي تم تناولها في الوحدة، فهي أن تعزيز نزاهة المؤسسات العامة يتطلب العمل بالتوازي مع الأخلاق الشخصية، وثقافة المنظمة، وأنظمة الإدارة. تعتمد المناقشات في هذه الوحدة على المفاهيم الموضحة في وحدة النزاهة والأخلاق في التعليم من أجل التوظيف (E4) - الوحدة 1 (المقدمة والأطر المفاهيمية)، والوحدة 14 (الأخلاقيات المهنية). وتتجاوز الوحدة التفسيرات النظرية والمفاهيمية؛ إذ تتضمن تمارين تفاعلية تساعد الطلاب على فهم القضايا بشكل أعمق.

## مخرجات التعلم

- فهم الأدوات الأساسية لتعزيز النزاهة والأخلاق في القطاع العام وعمليات إدارة النزاهة في المنظمات العامة
- تقدير التحديات التي ينطوي عليها تعزيز النزاهة والأخلاق في الخدمة العامة
- تحليل قواعد الأخلاق كمجموعات محدّدة من القيم العامة ومبادئ العمل، وفهم الترابط بين هذه القيم
- تقييم وتحليل سيناريوهات الخدمة العامة، وفهم كيفية تحديد وإدارة مخاطر انتهاكات النزاهة

## القضايا المفتاحية

تشير نزاهة القطاع العام - أو النزاهة العامة - إلى استخدام السلطات والموارد الموكلة إلى القطاع العام بفعالية وأمانة، ضمن الأغراض العامة. وتشمل المعايير الأخلاقية ذات الصلة التي يُفترض أن يلتزم بها ويدعمها القطاع العام؛ بما في ذلك الشفافية، والمساءلة، والكفاءة. وعلى سبيل المثال، يُطلب من موظفي الأمم المتحدة "التمسك بأعلى معايير الكفاءة والمقدرة والنزاهة"، ويتم تعريف النزاهة في النظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة على أنها تشمل - على سبيل المثال لا الحصر - "الاستقامة، والحياد، والعدالة، والأمانة، والصدق في جميع المسائل المتعلقة بعملهم ووضعهم" (النظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة 1.2 (ب)). كما يتم تعريف مفهوم النزاهة العامة بعبارات أوسع، على أنه "المواءمة المستمرة للقيم والمبادئ والقواعد الأخلاقية المشتركة، والالتزام بها لدعم المصلحة العامة، وإعطائها الأولوية على المصالح الخاصة في القطاع العام" (منظمة التعاون



تعد النزاهة العامة ضرورية لتعزيز الصالح العام وضمان شرعية المنظمات العامة. ويمكن اعتبارها نقيضاً للفساد، كما أقرته المادتان 7 و8 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>1</sup> (UNCAC). ومع ذلك، فإن تعزيز النزاهة في الخدمة العامة يمثل تحدياً معقداً يتضمّن أكثر من مجرد المطالبة بأن يتمسك الموظفون بالمعايير الأخلاقية الشخصية والمهنية. ومن غير ثقافة الأخلاق ونظام مناسب لإدارة النزاهة على المستوى التنظيمي، قد يواجه الموظفون الحكوميون عقبات تمنعهم من التصرف بنزاهة على المستوى الفردي، على الرغم من بذل قصارى جهدهم.

الوحدة 1 (مقدمة وأطر نظرية) والوحدة 14 (الأخلاق المهنية) تستكشفان بالتفصيل قضايا المعايير الشخصية والمهنية للنزاهة والأخلاق؛ والتي تنطبق على المستوى الفردي. وعلى النقيض من ذلك، تركز الوحدة الحالية على الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز النزاهة والأخلاق في القطاع العام وعلى مستوى المنظمة. وهذا المنظور التنظيمي لا ينفصل تماماً عن معايير المستوى الفردي، ولكنها تُعد نهجاً نظامياً يجمع بين التدابير التي تعزز الأخلاق على المستوى الفردي (مثل التدريب، والقيادة بالقدوة) والتدابير التنظيمية؛ مثل عمليات التدقيق، وآليات الشكاوى، وخطوط الاتصال السريع، والهيئات والإجراءات التأديبية، والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تقليل فرص السلوك غير الأخلاقي، والحوافز التي تشجّع الأفراد على التحدث ضدّ السلوك غير الأخلاقي (تلك التي تمت مناقشتها في الوحدة 7 (استراتيجيات العمل الأخلاقي)).

وعلى هذه الخلفية، تناقش هذه الوحدة النزاهة العامة من منظور تنظيمي. وفي هذا السياق، تستعرض مفهوم "إدارة النزاهة"، بالإضافة إلى استخدام مدونات قواعد السلوك وغيرها من التدابير؛ لتعزيز الأخلاق داخل المنظمات العامة. وتتمثل رسالتها الرئيسية في أنه لضمان النزاهة والأخلاق في المؤسسات العامة، هناك حاجة إلى نهج نظامي يجمع بين العناصر المبنية على الامتثال (أو القائمة على القواعد) والعناصر المبنية على القيم (Huberts, 2014, p. 179). ولوضع المناقشة ضمن النطاق الأوسع للخدمة العامة، تبدأ الوحدة بإلقاء نظرة عامة على أهداف الخدمة العامة وقيمتها والتزاماتها. وتناقش - بعد ذلك - إدارة النزاهة العامة وبعض الأدوات الرئيسية لتعزيز النزاهة العامة.

<sup>1</sup> Available from the website of UNODC ([www.unodc.org](http://www.unodc.org))

## أهداف الخدمة العامة وقيمتها والتزاماتها

تتكون الخدمة العامة في أي دولة من المؤسسات العامة والأفراد العاملين فيها. ويتم إنشاء المنظمات العامة خصيصًا من قبل الدولة، لتحقيق أغراض عامة، وتبقى الدولة مسؤولة عنها بشكل مباشر. وتشمل هذه المؤسسات الوزارات، والمستشفيات العامة، والمدارس الحكومية، والجيش، والشرطة وما إلى ذلك. ويكون الغرض من المؤسسات العامة هو خدمة المصلحة العامة، أي مصلحة المجتمع بأكمله. وهذا يتناقض مع المؤسسات الخاصة؛ مثل الشركات التي غالبًا ما تخدم فقط المصالح الخاصة للمالكين أو المساهمين.

وهناك اختلاف رئيسي آخر بين المؤسسات العامة والخاصة، وهو أن المؤسسات العامة يتم تمويلها إلى حد كبير من خلال المساهمات الإجبارية للمواطنين؛ أي الضرائب والرسوم. وهذا يعني أن الأفراد ليس لديهم خيار سوى تمويل الخدمات، على عكس حرية الاختيار على أساس قرارات المستهلكين في القطاع الخاص. وبالتالي، فإن شرعية الخدمة العامة تعتمد على ثقة المواطنين. ولكسب هذه الثقة، يجب أن تكون الخدمة العامة عادلة ومحايدة وشفافة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، ومتوافقة مع القوانين، واللوائح، ومعايير الجودة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحقيق النتائج من خلال عملية محايدة وقانونية وخاضعة للمساءلة. هذه هي القيم الرئيسية للخدمة العامة، والتي تشكل أساس تشغيل فعال لنظام الحوكمة. وعندما يعتبر المواطنون تقديم الخدمات العامة عملية مشروعة، فإنهم على الأرجح سيتوافقون مع القواعد والمعايير ذات الصلة. وهذا بدوره سيؤدي إلى نظام حوكمة أكثر كفاءة، يمكنه التركيز على تقديم الخدمات وتعزيز المصالح العامة، بدلاً من إجبار الامتثال.

وينظر أحيانًا إلى المؤسسات المملوكة للدولة على أنها جسر بين القطاعين العام والخاص؛ إذ تمتلكها الدولة وتدعم عادة هدفًا اجتماعيًا واقتصاديًا رئيسيًا (مثل الكهرباء أو الاتصالات)، ولكنها تعمل وفقًا لمبادئ تجارية. ومع ذلك، بما أن الدولة تمتلكها وتمولها، فيجب عليها الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمؤسسات العامة. ومن الممكن بالطبع أن تكون هناك مؤسسات خاصة تقدم خدمات ذات خصائص اجتماعية، مثل المستشفيات الخاصة. ولكنها ليست مملوكة للدولة أو ممولة من الدولة، وبالتالي لا تُعتبر مؤسسات عامة. ويجدر بالذكر أنه بغض النظر عن الاختلافات بين القطاعين الخاص والعام، يجب على جميع المؤسسات الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بمجال عملها؛ مثل تلك المتعلقة بمعايير الصحة والسلامة، وقواعد حماية البيانات، واللوائح البيئية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الموظفين المهنيين، سواء كانوا في المؤسسات العامة أو الخاصة، أن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية المهنية.

غالبًا ما يُشار إلى موظفي المؤسسات العامة باسم الموظفين العموميين أو الموظفين الحكوميين. ويتم تعريف المصطلح الأخير على نطاق واسع، وفقًا لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على أنه:

(1) أي شخص يشغل منصبًا تشريعيًا، أو تنفيذيًا، أو إداريًا، أو قضائيًا في الدولة؛ سواء تم تعيينه أو انتخابه، دائمًا أو مؤقتًا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بغض النظر عن رتبة هذا الشخص

(2) أي شخص يؤدي وظيفة عامة، أو يخدم لصالح وكالة عامة أو مؤسسة عامة، أو يقدم خدمة عامة، وفقًا للقانون المحلي

للدولة، وكما هو مطبق في المجال المتعلق بهذا القانون في تلك الدولة (3) أي شخص يُعرف بأنه "مسؤول عام" في القانون المحلي للدولة. وللأغراض الحالية، يُعرّف مصطلحا "موظف عام" و"مسؤول عام" وفقاً للتعريف الواسع الموضّح في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC).

ومن المتوقع أن يتّخذ موظفو القطاع العام قرارات بمستويات عالية من الاحترافية، تصب في خدمة الصالح العام بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة. علماً بأن الالتزامات الثلاثة الأكثر أهمية لموظفي الخدمة العامة، والتي تدعم اتخاذهم للقرارات العامة؛ هي الامتثال للقانون، واستخدام الموارد العامة بطريقة فعالة، والتصرف بشكل أخلاقي. ويتم التأكيد على أهمية الالتزام بالتصرف بشكل أخلاقي في المادة 8 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛ والتي تشير إلى أنه ينبغي على الدولة تعزيز النزاهة والصدق والمسؤولية بين موظفيها في القطاع العام، لمنع الفساد. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع أيضاً من موظفي القطاع العام أن يفكّروا في جميع القيم والمبادئ المدرجة في مدونة الأخلاقيات، أو مدونة السلوك التي توجّه عمل المؤسسي (Lewis and Gilman, 2012, p. 28-30). إن الفشل على أي من هذه الجبهات ينطوي على مخاطر تلوّث الثقة العامة، وبالتالي الإضرار بجودة النظام وفعاليتيه. ولقد وصف Lewis and Gilman موظف القطاع العام بأنه "وصيّ مؤقت"، يُعهد اليه بالسلطة لاتخاذ القرارات نيابة عن المجتمع. وقد أشاروا إلى خمسة قيم أخلاقية أساسية في الخدمة العامة: المساءلة، والحياد، والعدالة والإنصاف، وتجنّب إلحاق الضرر، وفعل الخير. وقد قسموا هذه القيم الأساسية إلى مبادئ عمل كما هو موضّح في الجدول التالي:

#### الجدول 1: القيم الأساسية ومبادئ العمل في القطاع العام

<b>القيمة 1 – المساءلة</b>	
•	رفض الاستخفاف
•	السعي للكفاءة
•	السعي للفاعلية
•	تحمل المسؤولية عما يتم فعله، وكيف يتم ذلك
•	تيسير الشفافية
•	الاستماع والاستجابة
<b>القيمة 2 – الحياد:</b>	
•	تجنب تعارض المصالح
•	السعي للشمولية
•	الموضوعية
•	تحقيق المصلحة العامة

<p><b>القيمة 3 - العدالة والإنصاف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الامتثال للقانون</li> <li>• السعي لتحقيق العدالة الإجرائية والموضوعية</li> <li>• السعي للتوزيع العادل للمنافع العامة</li> </ul>
<p><b>القيمة 4 - تجنب الحاق الضرر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم العلاج أو الإغاثة</li> <li>• استخدام الخيال الأخلاقي</li> </ul>
<p><b>القيمة 5 - فعل الخير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف التعاطف</li> <li>• تقديم المساعدة الإيجابية</li> </ul>

## إدارة النزاهة العامة

كما لوحظ سابقاً، تخدم مؤسسات القطاع العام رفاهية المجتمع. والقائمون عليها ملزمون بأن يستخدموا الموارد المُوَكَّلة لهم بفعالية وكفاءة، وفقاً للمعايير القانونية والقيم الأخلاقية المشتركة. إذ كان النهج التقليدي لتعزيز الأخلاق في المؤسسات العامة، يعتمد على القواعد والانضباط القابلة للتنفيذ. ومع تزايد مستوى التعقيد وسرعة التغيير في العالم خلال العقود الأخيرة، استدعى الأمر وضع آليات تكييف أكثر مرونة في تقديم الخدمات العامة. وفي هذا السياق، تم تخصيص تفويض اتخاذ القرار وتوسيع نطاق التقدير للموظفين أنفسهم. على الرغم من أن مثل هذا التفويض والنطاق الموسَّع في صنع القرارات، قد يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، وتحفيز أكبر للموظفين في القطاع العام، فإنه يحمل أيضاً أخطار سوء الاستخدام من قبل مسؤولين غير أخلاقيين، الذين قد يستخدمون سلطتهم لتحقيق مكاسب خاصة بدلاً من تعزيز المصلحة العامة. ولإدارة المخاطر الأخلاقية التي تنطوي عليها القرارات التقديرية، ولتعزيز النزاهة التنظيمية، تضع المؤسسات العامة ضوابط داخلية بالإضافة إلى أطر الأداء والمساءلة. وبالتوازي مع ذلك، تتبنى المؤسسات العامة إجراءات تهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين وتعزيز عملية صنع القرار، استناداً إلى القواعد والمبادئ. وإلى جانب ذلك، تتطلب القواعد واللوائح القانونية الخارجية للمؤسسة الالتزام بمعايير معينة. وأخيراً، تعمل مجموعة متنوعة من الهيئات الداخلية والخارجية على تعزيز النزاهة العامة، والامتثال من خلال وسائل التحقيق والتدقيق والتدريب وغيرها من الوظائف. ويُشار عمومًا إلى نظام القوانين واللوائح والسياسات والممارسات والمسؤولين والهيئات والوحدات - التي تعزّز صنع القرارات الأخلاقية، وتمنع الفساد، وتعزّز الصالح العام - باسم "نظام إدارة النزاهة" (OECD, 2017, p. 9). ومن الممكن ألا يُطلق دائماً على تلك الأنظمة مسعى "أنظمة إدارة النزاهة"، ولكن هذا المفهوم مفيد للأغراض الحالية؛ لأنه يُعترف بأن تعزيز النزاهة والأخلاق في القطاع العام يتطلب نهجاً نظامياً.

تعتبر خدمة المجتمع بمثابة الرسالة ونقطة البداية لتصميم نظام إدارة النزاهة في القطاع العام. إذ تقوم المؤسسات بتحديد الأهداف والقيم التي تنبثق من تلك الرسالة، وترجمها إلى قواعد تشغيلية تساهم في تحقيق النتائج المرجوة. ولضمان تنفيذ

الأنشطة اليومية وفقاً للقواعد التشغيلية، تقوم المؤسسات بإنشاء أنظمة رقابة داخلية (مثل الإدارة المالية والمشتريات). ولكي تكون القواعد التشغيلية وأنظمة الرقابة الداخلية المقابلة لها منطقية وفعالة، يجب أن تتماشى قيم وأهداف المنظمة مع المعايير المهنية للمهن المساهمة. قد يكون ذلك تحدياً في حالة المؤسسات العامة، التي لديها صلاحيات واسعة ومتنوعة، والعديد من المهن المساهمة التي تتبع أنماطاً مختلفة تماماً، كما هو الحال في حالة البلدية المحلية.

لنأخذ على سبيل المثال قواعد إعداد الميزانية الخاصة ببلدية محلية معينة. تشمل القيم المعلنة للبلدية المحلية الاستجابة لتوقعات المواطنين، والمساءلة، واحترام التماسك الاجتماعي، والاستدامة. وتتمثل الأهداف المعلنة في دعم الفئات الضعيفة، وضمان توافر البنية التحتية في جميع أنحاء البلدية، والحفاظ على الأنشطة الاقتصادية وفرص العمل داخل الولاية القضائية، وتعزيز الاستخدام الفعال والكفء للموارد، والحفاظ على إدارة مالية مستدامة. وأثناء عملية إعداد الميزانية، سيتوقع المتخصصون الماليون حدود إنفاق كافية وحسابات التكلفة والفائدة. أما المهندسون الذين ينفذون مشاريع البنية التحتية، فيمكنهم تقديم حسابات كمية وفقاً لحدود الإنفاق المرتبطة بتلك المشاريع. ومن ناحية أخرى، سيتطلب متخصصو الخدمة الاجتماعية بعض السلطة التقديرية لتوفير الدعم للفئات الضعيفة؛ إذ ينبغي تصميم هذا الدعم لتلبية الاحتياجات في كل حالة فردية. وبالتالي، فإن معايير اتخاذ القرار لمشاريع البنية التحتية يمكن أن تكون بسيطة إلى حد ما، بل وربما يتم تضمينها في استراتيجية البنية التحتية.

ولكن بالنسبة إلى برامج المساعدة الاجتماعية، يجب وضع إجراءات مختلفة لاتخاذ القرار، مع تخصيص السلطة التقديرية للإدارة الاجتماعية وإنشاء نظام للرقابة الداخلية. إن القرارات ليست متحيزة أو فاسدة (على سبيل المثال إشراك لجنة اجتماعية أو مُتخذ قرار أعلى بالإضافة إلى القسم القانوني)؛ وبالتالي، تتطلب المجالات المختلفة إجراءات مختلفة تؤدي إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالميزانية، فضلاً عن أنواع مختلفة من القواعد التشغيلية وأنظمة الرقابة الداخلية.

علاوة على ذلك، فإن القواعد واللوائح ليست كافية في حد ذاتها لضمان النزاهة. ويجب على المؤسسات التأكد من أن نظام إدارة النزاهة الخاص بها لا يقتصر على الورق فحسب، بل يجب أن يُترجم أيضاً إلى ممارسة يومية. وجزء من ذلك يتعلق بالكفاءات والمهارات والانضباط لدى الموظفين. والجزء الآخر حول التزام الموظفين بتطبيق القواعد. ولكي يحدث ذلك، يجب أن تتماشى القيم الشخصية والمهنية للموظفين مع الأهداف والممارسات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يهدف نظام إدارة النزاهة إلى مواءمة هذه العناصر (من خلال التدريب وقواعد السلوك ومدونات الأخلاق). إن هذا النهج النظامي لإدارة النزاهة، هو ذو قيمة لأنه يستهدف المؤسسة ككل، ويسعى إلى ضمان أن القواعد والقيم التنظيمية متبادلة الدعم، ومشاركة لجميع أصحاب المصلحة.

في حين أن التزام الموظفين وكفاءتهم ضروريان لضمان الأخلاقيات العامة، تبدو مسائل المساءلة والتنفيذ أموراً مهمة أيضاً لضمان الأخلاق العامة. وفي هذا السياق، يجب على المؤسسات اعتماد إجراءات للإبلاغ عن انتهاكات النزاهة، وكذلك تبني إجراءات حماية للأفراد الذين يقومون بالإبلاغ. ويجب أيضاً على المؤسسات وضع أنظمة تأديبية وآليات رقابة؛ مثل عمليات التدقيق الداخلي، والتحقيقات الداخلية، كما تمت مناقشته بمزيد من التفصيل في الوحدة 7 (إستراتيجيات العمل الأخلاقي). إن تعزيز ثقافة النزاهة، يتطلب تشجيع الموظفين والمؤسسات على التعلم من أخطائهم، بدلاً من الاعتماد على إعطاء العقوبات.

ومع ذلك، وفي بعض الحالات، يتطلب ضمان الامتثال اتخاذ إجراءات ضد الموظفين الذين ينتهكون القواعد. ويجب أن يكون هنالك توازن دقيق يمكن تحقيقه بين المساءلة وعمليات التعلم "الأكثر ليونة".

ومع ذلك، حتى مع أفضل آليات التنفيذ، يمكن كسر القواعد. ولذلك، يجب استخدام المكافآت المادية والمكافآت المجردة على حد سواء، لإنشاء مناخ أخلاقي. ويتوافق هذا مع فهم أنّ عملية صنع القرار ليست عقلانية فحسب، بل يتحكّم فيها السياق والعواطف، كما هو موضّح بمزيد من التفصيل في الوحدة 6 (تحديات العيش الأخلاقي)، وكذلك الوحدة 8 (الأخلاقيات السلوكية). لذلك، وعلى الرغم من أهمية المكافآت المادية والعقوبات؛ فإن السلوك البشري يتأثر أيضًا بالمكافآت المجردة؛ مثل الشعور بالانتماء إلى المجتمع، أو النظر إليه كموظف ذي قيمة. وتشير الأبحاث إلى أن البشر غالبًا ما يضعون المكافآت المجردة قبل احتياجاتهم البيولوجية (Eagleman, 2016, p. 114). ويمكن لهذه الرؤية أن توجّه استراتيجيات تعزيز العمل الأخلاقي في المؤسسات العامة.

إن جوهر هذه المكافآت المجردة، هو الاعتراف لموظف الخدمة العامة بالعمل الأخلاقي والكفاءة والفعال بشكل متكرر، وأحيانًا مباشرة بعد الأداء المناسب. في حين أن هناك أبحاثًا قليلة حول المكافآت الأكثر قيمة للموظفين العاملين في القطاع العام. ويمكن القول بأن الشعور بالإنجاز والتقدير والملكية، سيكون أكثر أهمية بالنسبة إلى موظف الخدمة العامة، من الجزء المرتبط بالأداء. وقد تم تأكيد ذلك من خلال دراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تشجع على استخدام الجزء المرتبط بالأداء، ولكنها تشير في الوقت نفسه إلى أنه لا ينبغي المبالغة في هذا التقدير (OECD, 2007, p. 5). وبصرف النظر عن التقدير، يمكن للموظفين العاملين أيضًا الحصول على مكافآت تنموية؛ مثل التدريب، والمهام المثيرة للاهتمام/الصعبة، وتفويض السلطة والمسؤولية. وهذا يحفّز الموظفين في القطاع العام على الأداء بشكل أفضل، ويمكن أن يشجّع السلوك الأخلاقي.

يمكن للمؤسسات أيضًا تعزيز الوعي الأخلاقي من خلال تعزيز الحوار المستمر حول النزاهة والأخلاق وجودة العمل. ويمكن لمثل هذه الحوارات أن تساهم في بناء دوافع لخدمة الجمهور، ومنع الانحراف الأخلاقي. وهي قادرة على خلق قيم مشتركة وبيئة آمنة وثقة في المؤسسات. وأخيرًا، يمكن للمؤسسات إنشاء مكتب للأخلاق يمكنه تقديم المشورة بشأن القضايا الأخلاقية.

وفي ضوء هذه الخلفية، يمكن تصوّر إدارة النزاهة العامة على أنها عملية تستخدم الحوافز العقلانية والمادية والعاطفية؛ لضمان السلوك الأخلاقي للأفراد والمؤسسات. تجمع هذه العملية بين الحوافز القائمة على القواعد (الخارجية)، والحوافز القائمة على القيم (الداخلية)؛ والتي تعزز من دافعية الموظفين لخدمة أهداف المؤسسة. وهذه الحوافز ضرورية لنزاهة الخدمة العامة. وتتناول الفقرات التالية الأساليب والأدوات الممكنة؛ التي يمكن أن تخلق ثقافة النزاهة، وتعزّز السلوك الأخلاقي المتسق مع القواعد لموظفي القطاع العام والمؤسسات.

## القواعد الأخلاقية وأدوات النزاهة الأخرى

إحدى الأدوات الرئيسية لتعزيز النزاهة في أي مؤسسة عامة، هي مدونة الأخلاق أو مدونة قواعد السلوك. ويتم صياغة هذه المدونات والقواعد لتجسيد روح مجالات ومهن الخدمة العامة، وتوجيه سلوك الجهات الفاعلة. تقوم كل من المنظمات الدولية والحكومات الوطنية بصياغة مدونات أخلاقية للخدمة العامة. على سبيل المثال، تشجع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الدول على تطبيق "مدونات أو معايير سلوك، من أجل الأداء الصحيح والمشرّف والسّليم للوظائف العامة". وبما أن معنى الأداء المشرّف والسّليم قد يعتمد في بعض الأحيان على سياق الموقف، وتختلف صياغة مدونات الخدمة العامة من دولة إلى أخرى. بالإضافة إلى ذلك، قد تعكس المدونات المختلفة المعتمدة لمختلف مجالات الخدمة العامة أو أنواع العلاقات مع أصحاب المصلحة (مثل مدونة الحوكمة الرشيدة أو مدونة موظفي الخدمة المدنية) قيمًا سياقية محدّدة.

مثلما تمّت مناقشة المدونات المهنية في الوحدة 14 (الأخلاقيات المهنية) للنزاهة والأخلاق، فإن مدونات السلوك للخدمة العامة تكون في بعض الحالات موجزة وفي حالات أخرى أكثر تفصيلًا وتحتوي على قائمة طويلة من القيم والمبادئ. ويُتوقع من موظفي القطاع العام أن يستوعبوا المدونة؛ بحيث تصبح بوصلة أخلاقية داخلية لقراراتهم. يمكن العثور على أمثلة لكيفية دمج القيم - مثل المساءلة والشفافية والاستجابة - في مدونات القطاع العام، من خلال مجموعة من المدونات الأخلاقية المتاحة على الموقع الإلكتروني لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>2</sup> (OECD). وكنموذج، وضعت الأمم المتحدة مدونة السلوك الدولية للموظفين العاملين الواردة في مرفق قرار الجمعية العامة 59/51 بتاريخ 12 كانون الأول/ديسمبر 1996. وتشير اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلى هذه المدونة النموذجية، كمصدر إرشادي للدول التي تسعى إلى تطوير أخلاقيات العمل لقطاعها العام.

كما هو موضح في الوحدة 14 للنزاهة والأخلاق، يمكن التمييز بين مدونة الأخلاق ومدونة قواعد السلوك، على أساس أن المدونة الأولى توفر عادةً أهدافًا أو تطلّعات يجب على المهنيين الوصول إليها (وتسمى أحيانًا مدونة الطموح)؛ بينما توفر المدونة الثانية عقوبات في حالة الفشل في تحقيق الأهداف أو التطلّعات (وتسمى أحيانًا مدونة الامتثال أو مدونة الانضباط). يمكن أن تكون الطموحات معايير يجب الوفاء بها، أو مسائل يجب تجنّبها. ويمكن أن يتمّ التعبير عنها بدرجات مختلفة من الدقة؛ وهي ليست بالضرورة موجّهة للسلوك الفعلي، ويمكن أن توصي بأن يسعى الموظفون إلى امتلاك تصوّرات وسمات معيّنة، وأخذ نقاط معيّنة في الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرار.

تُعدّ مدونات الأخلاق للخدمة العامة وسيلة لتعزيز القيم، ودافعاً جوهرياً لموظفي الخدمة العامة. ونظراً لطبيعة هذه القواعد الطموحة، لا يعتبر النص في حد ذاته ذا أهمية فحسب، بل إنّ عملية تصميم القواعد واستيعابها مهم أيضاً. وعندما يشارك الموظفون في تصميم تلك القواعد (أو قواعد أخرى ماثلة)، يصبحون أكثر وعياً والتزاماً بهذه القواعد. كما يُعد التواصل، وبناء التوافق، والإبداع المشترك، ومناقشات التطبيق، وأداء الموظفين الجدد؛ بمثابة أدوات إضافية يمكن أن تشكل وتعزز مدونات الأخلاق للخدمة العامة. إنّ "النغمة من الأعلى" مهمة جداً، بالإضافة إلى أن المحادثات المستمرة حول الأخلاق في مكان العمل تزيد من وعي موظفي الخدمة العامة، وتزيد من فرص التعرف على القضايا والمشكلات الأخلاقية على نحو فعال، وكذلك عدم تجاهل القضايا الأخلاقية من خلال التحريض الأخلاقي أو الاستجابات التقنية التلقائية. ذلك أن المناخ الأخلاقي الذي ينتج عن ذلك، يخلق ضغطاً إيجابياً من الأقران والمجتمع؛ ممّا يزيد من المكافآت الاجتماعية للتصرف بنزاهة وبشكل أخلاقي.

بالإضافة إلى المدونات الأخلاقية القائمة على القيم؛ فإنّ المنظّمات العامة تستخدم أيضاً مدونات قواعد السلوك القائمة على الامتثال التأديبي. وتحتوي هذه المدونات على القواعد التي يجب على موظفي الخدمة العامة الامتثال لها، وكذلك تحتوي على العقوبات الرسمية لانتهاك القواعد. وتهدف إلى وجود حافز خارجي يجبر الموظفين على الامتثال بالقواعد الأخلاقية. والفرق الرئيسي بين أداة مبنية على القواعد التأديبية، ومدونة الأخلاق القائمة على القيم؛ هو أن الأولى تحتوي على أحكام قابلة للتنفيذ. ذلك أنه قد تم التأكيد على الحاجة لوجود مثل هذه المدونات التأديبية في المادة 8 من اتفاقية الأمم المتحدة ضدّ الفساد، والتي تحث الدول على اتخاذ "إجراءات تأديبية أو غيرها ضد الموظفين العمامين الذين ينتهكون المدونات أو المعايير المنصوص عليها وفقاً لهذه المادة". ومع ذلك، ينبغي التوضيح أنه في كثير من الحالات، لن يكون التمييز بين قواعد الطموح (الأخلاق) وقواعد الانضباط (السلوك) واضحاً تماماً. وهكذا، على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن مدونات قواعد الطموح على عقوبات في حالة السلوك غير اللائق. وفي هذه المدونات، الانتهاكات الخطيرة فقط هي التي ستترتب عليها عقوبات.

سواء كان ذلك في سياق مدونة قواعد السلوك أو نوع آخر من اللوائح؛ فإن معظم المنظمات العامة تعتمد قواعد تتعلق بتضارب المصالح وقيود ما بعد التوظيف. وتعتبر مسألة تضارب المصالح مشكلة أساسية في سياق السلوك الأخلاقي في القطاع العام. ينشأ تضارب المصالح عندما يكون موظفو الخدمة العامة في وضع يمكنهم من الاستفادة شخصياً من الإجراءات أو القرارات التي يتخذونها بصفتهم الرسمية. فعلى سبيل المثال، الموظف العام الذي يجب عليه اتخاذ قرار التوظيف بشأن الزوج أو القاضي الذي لديه علاقة مالية مع أحد الأطراف في قضية ما لدهما تضارب في المصالح. وفي هذه الحالات، يجب على الموظف العام أن يكشف عن تضارب مصالحه، والانسحاب من اتخاذ القرار بشأن هذه المسألة. ويمكن العثور على المزيد من الأمثلة على تضارب في هذه المقالة القصيرة. كما تهدف القيود ما بعد التوظيف إلى منع تضارب المصالح. فعلى سبيل المثال، يُمنع موظفو القطاع العام السابقين الذين عملوا في مجال المشتريات العامة من العمل في شركة تعاقدت معها المؤسسة لمدة معينة، بعد مغادرتهم للقطاع العام. وبخلاف ذلك، وقد يكون هنالك أيضاً خطر من أن يؤثر الموظف العام السابق في قرار المشتريات العامة لصالح شركة ينوي العمل لصالحها في المستقبل، وقد تميل الشركة إلى رشوة الموظف العام من خلال عرض وظيفة مجزية مقابل عقد حكومي. يمكن العثور على مزيد من التوضيحات حول مدونات السلوك في الخدمة العامة في (OECD 2009). وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالإضافة إلى مدونات قواعد السلوك، يسترشد موظفو الخدمة العامة أيضاً بالقوانين واللوائح ذات الصلة المتعلقة بعملهم، بما في ذلك الجوانب المالية والصحية والسلامة.



كما ذكرنا سابقاً، فإن النّعمة الصادرة من الأعلى هي واحدة من أهم متطلبات النزاهة العامة في أي منظمة. ومن المستبعد أن يتصرف موظفو الخدمة العامة في وزارة أو مستشفى أو أي مؤسسة عامة بطريقة أخلاقية، إذا لم تكن القيادة بمثابة نموذج أخلاقي يحتذى به. وهذا يثير التساؤل حول ما إذا كان ينبغي أن تنطبق مدونات السلوك الأخلاقي على السياسيين (الذين يرأسون بعض المنظمات العامة لفترة محدودة ولا يحاسبون)، وليس فقط على موظفي الخدمة العامة (الذين يعملون في المنظمة بشكل دائم). غالباً ما يُطلب من السياسيين تقديم تصريحات عن الأصول والمصالح، ولكن ليس هناك مدونات أخلاقية خاصة بهم.<sup>3</sup>

وهناك قضية أخرى حاسمة وهي مسألة التنفيذ والمساءلة عن انتهاكات النزاهة. وفي نهاية المطاف، تنشأ المشكلات بشكل رئيسي عندما لا تُعاش القيم الأخلاقية. وبينما تعتبر الدوافع الداخلية للسلوك الأخلاقي مهمة، تبدو الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع تقارير انتهاكات النزاهة حاسمة أيضاً لردع وتصحيح مثل هذه الانتهاكات. وفي هذا السياق، تعتبر هياكل الإبلاغ ووسائل الحماية مهمة جداً، فضلاً عن وجود الأنظمة التأديبية وآليات الرقابة؛ كالتدقيق والتحقيق الداخلي. وقد تمت مناقشة ذلك بمزيد من التفصيل في الوحدة 7 (إستراتيجيات العمل الأخلاقي). إن تعزيز ثقافة النزاهة يتضمن تشجيع الموظفين والمنظمات على التعلم من أخطائهم، بدلاً من اللوم والمعاقبة. ومع ذلك، في بعض الحالات، يتطلب ضمان الامتثال في بعض الحالات اتخاذ إجراءات ضد الموظفين الذين ينتهكون القواعد. لذا يجب أن يكون هنالك توازن دقيق بين المساءلة والعمليات التعليمية "الأكثر ليونة".

وتناقش الوحدة 7 أيضاً أهمية البيئة الآمنة لتعزيز النزاهة في المنظمة. وجزء من ذلك هو دعم الموظفين في التعامل مع المواقف الصعبة. وكما ذكر في وقت سابق، يجب أن تعكس القرارات جميع القيم العامة للمنظمة. ومن حيث المبدأ، يكمن دور أنظمة إدارة النزاهة في خلق عمليات صنع القرار السليم؛ بحيث يتم دمج الأفكار المتعلقة بالقيم المختلفة وآليات الرقابة، للتحقق من عدم التحيز (Graaf-Huberts 2014). وفي الوقت نفسه، هناك مواقف وخيارات صعبة يجب أن يتخذ الموظفون العامون قرارات بشأنها. ومن الأدوار المهمة لأنظمة إدارة النزاهة، توفير الدعم لعملية اتخاذ القرارات (مثل دعم المبلغين المحتملين عن المخالفات قبل أن يقرروا الإبلاغ رسمياً). علماً أن البيئة التنظيمية الآمنة والأخلاقية للقادة والمديرين، هي الأساس لضمان مناقشة العضلات ورفع القلق. وتقوم بعض المنظمات بتوظيف مستشارين أخلاقيين، أو توفير الوصول إلى مستشارين قانونيين خارجيين يمكنهم دعم اتخاذ القرار الفردي. ويتمثل دورهم في تقديم المشورة بسريّة، لمحاولة مساعدة الأفراد على تحديد أي قرار من الممكن اتخاذه. ويمكن للمنظمات أيضاً تيسير مناقشات حول أنواع المواقف الصعبة المتكررة، من أجل تجهيز الموظفين للاستجابة بشكل مناسب في مثل هذه تلك المواقف.

الأدوات الرئيسية الأخرى لتعزيز الثقافة الأخلاقية في المنظمة، هي الالتزام بأداء القسم، والتدريب التعريفي، ومناقشات الخيارات الصعبة، والمحادثات حول القواعد الجديدة، وورش عمل السياسة الداخلية، والتعليم المستمر. فمثلاً، تشجع المادة 7(1)(d) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الدول على تعزيز برامج التعليم والتدريب للموظفين العاميين؛ لتمكينهم من تلبية متطلبات الأداء الصحيح والمشفرف والملائم للوظائف العامة. ولتعزيز البيئة الأخلاقية والحفاظ عليها، من المهم أن يكون لدى الموظفين مساحة آمنة وعملية منظمة لمناقشة القضايا الأخلاقية، وأن يتم تشجيعهم على مشاركة التفسيرات المتنوعة،

<sup>3</sup> A guide on ethical codes for parliament members is available at [www.gopacnetwork.org/Docs/PEC\\_Guide\\_EN.pdf](http://www.gopacnetwork.org/Docs/PEC_Guide_EN.pdf).

والاستماع إلى حجج الآخرين وفهمها لتطبيق قيم وقواعد معينة، ومناقشة العواقب المحتملة للقرارات، وتجربة التوافق الناشئ (أو على الأقل فهم مواقف واهتمامات الآخرين)، وأن يكون لديهم شعور بأن القرارات تنبع في نهاية المطاف من هذه العملية.

وفي هذا الصدد، تعتبر مسؤولية تنفيذ البرامج التدريبية مشكلة إلى حد ما. فقد تكون هناك مراكز برامج التدريب ضمن الهياكل الداخلية للمؤسسات العامة، أو قد يكون هناك كيان خارجي منفصل هو المسؤول عن تدريب جميع الموظفين العاملين. وعلى سبيل المثال، تمتلك معظم وزارات الحكومة في ليتوانيا مراكز تدريب خاصة بها، وبالتالي يمكن للموظفين العاملين زيادة معرفتهم باستمرار، وتذكيرهم بالقيم الأساسية للخدمة العامة (Chlivickas, 2010, p. 4). في المقابل، تملك الدول الأخرى مثل الدنمارك (المدرسة الدنماركية للإدارة العامة)، وجمهورية التشيك (معهد الإدارة الحكومية)، وفرنسا (معهد الإدارة العامة والتنمية الاقتصادية ومركز الدراسات الأوروبية في ستراسبورغ)، وألمانيا (أكاديمية الإدارة العامة الفدرالية)، وأيرلندا (معهد الإدارة العامة في أيرلندا)، وإيطاليا (Scuola Superiore Della Pubblica Amministrazione) مؤسسات عامة منفصلة مسؤولة عن تقديم التدريب للموظفين العاملين. وبغض النظر عن ذلك، فإنّ النقطة الحاسمة هي أنه خلال التدريبات المستمرة، يمكن للموظفين العاملين تعميق معرفتهم، ومناقشة التحديات والعقبات اليومية التي تؤدي أيضًا إلى سلوك غير قانوني وغير أخلاقي.

- Chlivickas, Eugenijus, (2010). *Civil Service Training System*: Human Resource Development Strategy.
- » Available from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN018427.pdf>
- de Graaf, Gjalt, Leo Huberts and Remco Smulders (2014). Coping with public value conflicts. *Administration and Society*, vol. 48, No. 9 (April).
- Eagleman, David (2016). *The Brain: The Story of You*. Edinburgh: CanongateBooks.
- Huberts, Leo and Alain Hoekstra, eds. (2016). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach*. The Hague: The Dutch National Integrity Office.
- Huberts, Leo (2014). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. Baskingstoke: PlagraveMacmillan.
- Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen (2013). Codes of good governance: national or global public values? *Public Integrity*, vol. 15, No. 1 (Winter), pp. 71–95.
- » Available from [https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance).
- Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman (2012). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- OECD (1996). *Ethics in Public Service: Current Issues and Practices*.
- » Available from <http://www.oecd.org/dataoecd/59/24/1898992.pdf>.
- OECD (2005). *Performance Related Pay for Government Employees*.
- » Available from <http://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.htm>.
- OECD (2017). *OECD Recommendation on Public Integrity*.
- » Available from <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>.
- Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown (2005). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, No. 2 (June), pp. 96-108.
- Sandel, Michael, J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* New York: Farrar, Straus and Giroux.

## تمارين ودراسات الحالة

يحتوي هذا القسم على اقتراحات تنفيذ تمارين تعليمية قبل الدرس وداخله، ويتم أيضًا تقديم تمارين ما بعد الدرس لتقييم فهم الطلاب للوحدة في قسم منفصل.

تعتمد هذه الوحدة على طريقة تدريس تجريبية، تتمحور حول الطلاب. والهدف هو إشراك الطلاب في التفكير وحل المشكلات والمعضلات العامة الصعبة، وجعلهم يختبرون كيف يمكن أن ينشأ الفهم المشترك والاستجابات المسؤولة، من خلال الحوار. تفتح تجربة التفكير الأبواب أمام فهم الأدوات وعملية إدارة الأخلاق والنزاهة؛ بحيث يكون حجم المجموعة المثالي لهذه الطريقة هو 15-20 طالبًا. ومع هذا الحجم من المجموعة، لا يزال من الممكن الحفاظ على المناقشات التامة، وإشراك الجميع في الحوار. على الرغم من أنه من الممكن تدريس هذه الوحدة للفصول الكبيرة، فإنه من الصعب تأمين المشاركة النشطة لجميع الطلاب. وقد يستغرق إجراء نفس التمارين مع مجموعات كبيرة وقتًا أطول أيضًا، وقد يحتاج المحاضر إلى استخدام أنواع مختلفة من تقنيات التيسير. يتم تقديم كل تمرين كنشاط لمجموعة مكونة من 15-20 طالبًا، مع وجود وصف لكل تمرين. في جانب آخر، يتم تقديم اقتراحات حول كيفية تسهيل التمرين مع المجموعات الكبيرة.

جميع التمارين في هذا القسم مناسبة لطلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا. ومع ذلك، قد لا تكون بعض الحالات ونقاط النقاش المستخدمة في هذه التمارين مناسبة في السياق الاجتماعي المحدد. بالنسبة إلى التمارين الحساسة على الأرجح، نقدم بدائل أو يمكن للمحاضرين أن يجدوا بدائل مناسبة بأنفسهم.

### التمرين 1: استقبال القيم

بعد عمل جلسة عصف ذهني قصيرة حول القيم المهمة، ورّع بطاقات على الطلاب، واطلب من كل طالب أن يكتب على البطاقة قيمة واحدة والأكثر أهمية في حياته. اطلب منهم أن يتخيلوا أنهم في حفل افتتاح لبرنامج جديد، ويجب عليهم تقديم أنفسهم للطلاب الآخرين من خلال الإشارة إلى القيمة الموجودة على بطاقتهم. وأنه يجب عليهم الذهاب إلى الآخرين، وتقديم أنفسهم من خلال شرح القيمة التي توجّههم. وبعد التعارف المتبادل القصير، يجب أن يتجولوا بين الآخرين لتكوين اتصالات جديدة.

### إرشادات المحاضر

امنح الطلاب عشر دقائق للاختلاط والتحدث، ثم اجمع البطاقات وانشرها على السبورة أو على شريط تدويري. اعترف بتنوع القيم وتشابهها، واسأل "كيف كان شعورك عندما قدّمت نفسك بقيمتك التوجيهية الأكثر أهمية؟". ومن المحتمل أن يشارك الطلاب حقيقة أنه من النادر التحدث عن القيم. يمكن للمحاضر التأكيد على أهمية التحدث عن القيم؛ لخلق قيم مشتركة وثقة متبادلة بين الأشخاص.

## التمرين 2: قواعد الأخلاق للموظفين العامين

قم بتوزيع قائمة بالقيم الأساسية ومبادئ العمل الخاصة بالقانون الوطني للخدمة العامة في بلدك أو أي قانون وطني آخر للخدمة العامة (مثل، قوانين القطاع العام المتاحة على موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). قسّم الطلاب إلى خمس مجموعات. اطلب من كلّ مجموعة العمل مع قيمة أساسية واحدة من الجدول 1: قيم الخدمة العامة ومبادئ العمل (انظر القسم "قضايا رئيسية" في هذه الوحدة). ويجب على المجموعات تحديد القيم والمبادئ من الرمز المتعلق بالقيمة الأساسية المخصصة لها من الجدول 1. وأخيرًا، يقوم ممثلو المجموعات بشرح اختيارات مجموعاتهم أمام الفصل الأكبر.

### إرشادات المحاضر

يجب على المحاضر أن يوضّح أنه من الممكن إنشاء العديد من المجموعات والصيغ المختلفة للقيم والمبادئ، ولكن بنفس القدر من الأهمية. وفي كل سياق محدّد، تؤثر التقاليد والثقافة السياسية على مثل هذه الصياغات. عندما تكون عملية الصياغة تشاركيّة، فإنّ ذلك يمكن أن يعزّز التفاهم والملكية بين أصحاب المصلحة وبالتالي يؤدي إلى أفضل النتائج.

## التمرين 3: ممارسات انتهاك النزاهة

اطلب من الطلاب إعطاء أمثلة عن ممارسات انتهاك النزاهة. اعرض عليهم الفيديو "قم بعملك فقط!"<sup>4</sup>، واطلب من الطلاب أن يعبروا عن ردود فعلهم حيال الوضع المقدم في الفيديو. قم بقيادة المناقشة نحو فهم "أن موظفي القطاع العام" قد لا يكونون قادرين على التصرف بنزاهة عندما تكون لدى منظماتهم ضوابط داخلية ضعيفة، وانخفاض في مستويات الامتثال. سجل على السبورة أو اللوح القالب ممارسات انتهاك النزاهة التي تم توضيحها في الفيديو. اشرح أن الهدف من إدارة النزاهة والأخلاق في القطاع العام هو تقليل أخطار مثل تلك الممارسات.

### إرشادات المحاضر

يُظهر الفيديو "فقط قم بعملك!" قضية فساد واضحة. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن مصطلح "ممارسات انتهاك النزاهة" يشمل الممارسات الفاسدة وغيرها من أشكال سوء استخدام السلطة؛ مثل التحرش، أو معاملة الزملاء بطرق غير لائقة. ويمكن أن تنجم هذه الانتهاكات عن عدم الكفاءة المؤسسية والشخصية، وضعف الضوابط الداخلية وعدم الامتثال.

<sup>4</sup> Available at [www.youtube.com/watch?v=pzEMmSfNw4](https://www.youtube.com/watch?v=pzEMmSfNw4)

#### التمرين 4: دراسات الحالة والتفكير الأخلاقي المنظم

اختر دراسة حالة تتضمن مأزقًا أخلاقيًا، وقم بتيسير مناقشة بطريقة تسمح للطلاب بتجربة حوار فعال وكيفية تشكيل حوار وتفسير الآراء. على سبيل المثال، اجعل الطلاب يجلسون في شكل حرف "U"، وضع مقاعد على طرف الشكل المفتوح من الحرف. ثم ضع على كل من المقعدين في الطرف المفتوح لافتة تحتوي على أحد الحلول الممكنة للمأزق الذي تمت مناقشته. اطلب من الطلاب الذين يرغبون في التحدث أن ينتقلوا من المقعد الخاص بهم إلى المقعد الذي يعكس الحل الذي اختاروه، وأن يقدّموا حججًا لصالح الحل الذي قدموه. ينبغي عليهم بعد ذلك العودة إلى مقاعدهم، والاستماع إلى حجج الطلاب الآخرين. يمكن للطلاب القول مرارًا وتكرارًا إذا كان لديهم أفكار جديدة، ويمكنهم أيضًا تغيير آرائهم وحججهم. ومع ذلك، ينبغي عليهم أن يتحدثوا دائمًا من المقعد الذي يمثل موقفهم. وفي إطار المجموعات الكبيرة، يمكن تسهيل المناقشة في إعداد "حوض السمك". على سبيل المثال، قد يقوم حوالي 15 طالبًا بأداء التمرين الموصوف أعلاه، والبقية يجلسون كمراقبين.

يمكن للمحاضر استخدام إحدى حالتَي الدراسة التاليتين لهذا التمرين، أو أي حالة أخرى تتضمن مأزقًا أخلاقيًا. يمكن العثور على حالات دراسة ذات صلة على مواقع الويب مثل <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.

#### إرشادات المحاضر

يقوم المحاضر بتسجيل الحجج الرئيسية على السبورة أو على ورقة كبيرة، ثم تجميع الحجج بحسب النظريات الأخلاقية الرئيسية الثلاث: النفعية، والواجبية، وأخلاقيات الفضيلة (والتي تمت مناقشتها في الوحدة 1 (المقدمة والإطار المفاهيمي)). وينبغي للمحاضر أن ينتظر بقدر ما يلزم، حتى يتم توضيح معظم الاعتبارات الأخلاقية. إذا كانت هناك نقاط مهمّة مفقودة، يمكن للمحاضر المشاركة في التمرين وإضافة النقطة والتحفيز؛ لمزيد من النقاش بين الطلاب. قد يقوم المحاضر بتقديم ملخص سريع للحجج.

عندما تنفذ الحجج، يطلب المحاضر من الطلاب أن يفكروا في تجربتهم في النقاش واستخلاص المعلومات. ويمكن تسجيل تلك الأفكار على السبورة أو ورقة كبيرة. وإذا تغيرت المواقف أثناء المناقشة، فيمكن ملاحظة ذلك أثناء استخلاص المعلومات. يجب أن يركز استخلاص المعلومات على الشكل والعملية. السؤال الأول هو: كيف كان شعورك في هذه المناقشة؟ بعدما يشارك الطلاب مشاعرهم، يجب أن يناقشوا ما حدث خلال التمرين. من المهم الإشارة إلى أن الحجج أثرت على آراء الآخرين. في نهاية استخلاص المعلومات، يجب على الطلاب مناقشة كيفية تأثير الشكل على المناقشة.

في الختام، يعزّز المحاضر تلك الأفكار المهمّة لفهم عملية الإدارة الأخلاقية، مثل: البيئة الآمنة، والعملية المنظمة، وتبادل التفسيرات المتنوعة، وفهم حجج الآخرين، ومناقشة العواقب المحتملة للقرارات، وفهم الحجج لتطبيق قيم وقواعد معينة، والشعور بالشمول، وتجربة التوافق الناشئ، أو على الأقل فهم وجهة نظر الآخرين واهتماماتهم؛ واتخاذ قرارات أكثر مسؤولية في نهاية العملية.

تتضمن دراسات الحالة أدناه إرشادات إضافية للمحاضرين.

### دراسة الحالة 1: مركز مكافحة الأمراض

تخيّل أنك تعمل في عيادة صحية حكومية تقدم اختبارات مجانية وسرية للكشف عن فيروس نقص المناعة البشرية (HIV)، بالإضافة إلى تقديم جلسات استشارات ونصائح سرية لمرضى. أثناء جلسة الاستشارة، تكتشف من مريض تمّ تشخيص إصابته بفيروس نقص المناعة البشرية قبل عام أنه لا يخبر شركاءه الجنسيين بأنه مصاب بفيروس نقص المناعة البشرية، ولا يستخدم أي وسيلة حماية. ومن المناقشة يبدو واضحاً لك أنه لا ينوي تغيير هذه الممارسة. ماذا كنت ستفعل؟ هل تشعر أنك لا تستطيع أن تفعل أي شيء؛ لأن دورك هو تقديم استشارات ونصائح سرية؟ أم هل ستقوم بإبلاغ مديرك أو الشرطة؟

### إرشادات المحاضر

تأكد من أنّ الطلاب يركّزون على الحجج المؤيدة لاختيار البدائل وتجنب الصور النمطية والحكم على المريض. اسمح للطلاب بمناقشة الخيارات، طالما أنهم يحتاجون إلى فهم المعضلة بين الثقة في سرية الخدمة المقدمة والحاجة إلى حماية الضحايا. اتبع الإرشادات العامة للتمرين 4. أثناء المناقشة، قد يرغب المحاضر في ذكر أن سلوك المريض قد يشكل جريمة خطيرة في بعض البلدان، واستكشف أهمية هذه النقطة في ما يتعلق بالقضايا الأخلاقية. ينبغي توفير سيناريو مماثل مع إرشادات إضافية للمحاضرين في الحالة الدراسية للأخلاق المهنية 2 في الوحدة 14 (الأخلاق المهنية).

## دراسة الحالة 2: رش المبيدات الحشرية للقرد

تخيّل أن هناك قردًا في منطقتك ينقل أمراضًا خطيرة (وربما مميتة)؛ مثل مرض Lyme التهاب الدماغ. إن رشّ مادّة كيميائية معينة على النباتات والعشب، يقضي على القرد، ويقلّل بالتالي - بشكل كبير - من خطر نقل المرض للبشر، ولكن يجب أن يتم تكراره بشكل دوري ليكون فعالاً. وحتى وقت قريب، كانت هذه المادة الكيميائية متوقّرة في السوق، ويمكن رشّها قانونيًا على النباتات والعشب في الحدائق والأماكن العامة. ولكن في العام الماضي، فرضت منظمة دولية حكومية حظرًا على رشّ المادّة الكيميائية في الحدائق والأماكن العامة، وكان السبب وراء هذا الحظر هو دراسة وجدت أنّ التكاليف البيئية أعلى من فائدة الرشّ. علمًا بأنه من الممكن أن تكون الدراسة قد أجريت في بلدان لا يحمل فيها القرد مثل هذه الأمراض القاتلة، أو قد يكون هناك أقل عدد من القرد مقارنة ببلدك. ومع ذلك، أصدر بلدك قانونًا يحظر استخدام المادة الكيميائية لرشّ النباتات. وكانت هذه المادة الكيميائية لا تزال متاحة ومسموحًا باستخدامها في مخازن الحبوب قانونيًا. الحماية الوحيدة ضد القرد، هي رش آخر يرفض الكثيرون استخدامه؛ لأنه يجب وضعه على الملابس وعلى جلد الأشخاص.

في الحديقة التي يلعب فيها أطفالك هناك خطر من وجود القرد. لقد استخدمت سابقًا المنتج المحظور وقد نجح. هل ستقوم برشه هذا العام أيضًا، حتى إذا علمت أنه تم منع استخدامه في الحدائق والمتنزهات العامة؟ ماذا لو كنت رئيس الخدمات الاجتماعية في الحكومة المحلية، وجاءت مديرة روضة أطفال إلى مكتبك موضّحة أن هناك الكثير من القرد في ساحة روضة الأطفال، ويطلب الآباء منها أن تقوم برشّ النباتات لحماية الأطفال. أي إنها تطلب الإذن منك لرشّ المادة الكيميائية المحظورة التي تقتل القرد. هل تسمح لها باستخدام المواد المحظورة؟

## إرشادات المحاضر

قدم دراسة الحالة أولاً كمسألة لفرد خاصّ لديه بعض القرد في الحديقة التي يلعب فيها أطفاله. يعمل الطلاب على حلّ المعضلة لفترة قصيرة (حوالي 5 دقائق)، وفي معظم الحالات يوافقون بسرعة على رشّ المبيد. بعد ذلك، قدّم السيناريو الثاني، واسأل الطلاب أن يتخيلوا أنهم موظفون حكوميّون يُطلب منهم الموافقة على استخدام المبيد لقتل القرد المنتشر في ساحة روضة الأطفال العامة المحليّة. من المحتمل أن تستمر المناقشة لفترة أطول؛ إذ يستكشف الطلاب المسؤوليات المحددة المرتبطة بالأدوار العامة. اطلب من الطلاب أن يفكروا في الفرق بين السيناريو الأول والثاني، وعواقب القرارات المتخذة.

يوافق الطلاب عادة على استخدام المادة المحظورة في المنزل، ولكن لديهم جدل طويل حول ما إذا كان يجب على الموظف العام الموافقة على استخدام المبيد. وعلى المحاضر أن يتذكّر أنّ قرارات الخدمة العامة يجب أن تكون قانونية وفعالة وأخلاقية. وفي هذه الحالة لا يمكن تحقيق الشروط الثلاثة في وقت واحد. ويجب أن يؤكّد المحاضر على أن اتخاذ القرارات في مواقف المعضلات الأخلاقية، هو جزء من دور الموظفين في القطاع العام ويستلزم تحمل المسؤولية. يمكن للمحاضر اتباع الإرشادات العامة للتمرين 4.



## هيكل الفصل الدراسي المحتمل

يحتوي هذا القسم على توصيات بشأن تسلسل التدريس والتوقيت الذي يهدف إلى تحقيق نتائج التعلم؛ من خلال فصل دراسي مدته ثلاث ساعات. قد يرغب المحاضر في تجاهل أو تقصير بعض الأجزاء أدناه، من أجل إعطاء مزيد من الوقت للعناصر الأخرى؛ بما في ذلك المقدمة، أو كسر الجمود، أو الخاتمة، أو فترات الراحة القصيرة. ويمكن أيضًا تكييف الهيكل ليناسب فصولاً أقصر أو أطول، نظرًا لأن فترات الفصول تختلف من بلد إلى آخر.

تشير الفترات الزمنية أدناه إلى الوقت اللازم لفصل دراسي مكون من 20 شخصًا. إذا كان حجم الفصل أكبر بكثير، وقرّر المحاضر استخدام تقنيات المجموعات الكبيرة الموصوفة في نهاية الأقسام؛ فمن الضروري توفير المزيد من الوقت لتلك الأجزاء.

### فتح الجلسة: الاستقبال الافتتاحي للقيم (10 دقائق)

- تعريف الطلاب بالمواضيع المطروحة في قسم القضايا الرئيسية للوحدة، وشرح طريقة التدريس التفاعلية.
- إجراء التمرين 1.

### موظف قطاع عام كضيف مؤقت (10 دقائق)

- عرض القيم الأساسية الخمس من الجدول 1: القيم الأساسية للخدمة العامة ومبادئ العمل (انظر قسم القضايا الرئيسية في الوحدة). يمكن للمحاضر توزيع نشرة مع الجدول أو عرضه من خلال شرائح العروض التقديمية.
- شرح مفهوم "الوصي المؤقت".
- أسأل الطلاب عما إذا كانت هناك قيمة أو مبدأ عام مهم مفقود من الجدول.
- تسهيل المناقشة حول استجابات الطلاب.

### قواعد الأخلاق لموظفي القطاع العام (30 دقيقة)

- شرح دور ومحتوى القواعد الأخلاقية وإجراء التمرين 2.
- النزاهة العامة (40 دقيقة)
- إجراء التمرين 3: قم بعرض الفيديو وقيادة المناقشة.
- بناءً على مناقشة سيناريو الفيديو، اشرح أن النزاهة العامة تتطلب أكثر من مجرد وجود موظفين يتسمون بالأخلاق. كما أن أهمية نظام تشغيل المؤسسات العامة بالإضافة إلى نظام إدارة النزاهة الخاص بها.

### الانعكاس الأخلاقي المنظم لدراسة الحالة (20 دقيقة)

- تحضير المقاعد حسب وصف التمرين 4.
- شرح قواعد العملية قبل عرض دراسة الحالة.
- تقديم دراسة الحالة 1 أو أي حالة أخرى، مثل تلك المتوفرة على الرابط <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.
- مناقشة مواقف الطلاب من المعضلة الأخلاقية المعروضة.
- ناقش آراء الطلاب حول العملية وسجل أفكارهم على السبورة أو اللوح الورقي (أطلق على ملاحظاتهم اسم "حوار")

### تعزيز الأخلاق والنزاهة العامة (40 دقيقة)

- مناقشة الأدوات اللازمة لبناء بيئة أخلاقية بالاعتماد على المناقشة ذات الصلة في قسم القضايا الرئيسية في الوحدة (مثل القسم، والتدريب التعريفي، ومدونة الأخلاق، ومناقشة المعضلات، ومناقشة القواعد الجديدة، وورش عمل السياسة الداخلية).
- اعرض ملاحظتك عن "الحوار" من المناقشة السابقة، واسأل المجموعة عن أي من الأفكار المدرجة في القائمة ذات صلة لبناء ثقافة أخلاقية في المؤسسات (مثل، إنشاء بيئة آمنة؛ ومشاركة وفهم التفسيرات المتنوعة؛ ومناقشة نتائج القرارات؛ وتجربة التوافق الناشئ).
- قسم الطلاب إلى مجموعات صغيرة، وخصّص لكل مجموعة أداة واحدة لبناء البيئة الأخلاقية، واطلب من الطلاب مناقشة مسألتين: (1) كيف يمكنك استخدام هذه الأداة في مؤسسة عامّة؟ (2) وما هو أثر الأداة على سلامة المنظمة؟
- بعد 15 دقيقة، يقدم ممثلو المجموعة النتائج إلى الفصل الأكبر.

### التزامات موظفي القطاع العام (30 دقيقة)

- استخدام التنسيق الموجود في التمرين 4، قم بتسيير المناقشة حول دراسة الحالة 2.

### تمرين ختامي اختياري إذا سمح الوقت: استقبال القيم العامة

- كرر التمرين 1، ولكن هذه المرة اطلب من الطلاب أن يكتبوا على البطاقة القيمة العامة التي يشعرون بها بشدّة، بدلاً من القيمة الشخصية التي اختاروها.
  - اطلب من الطلاب أن يناقشوا مع أقرانهم أسباب اختيارهم للقيمة العامة.
  - بعد 10 دقائق، سلّم الطلاب البطاقات من التمرين 1، واطلب منهم أن يقارنوا بهدوء بطاقة "القيم العامة" الخاصة بهم مع بطاقة "القيم الشخصية" الخاصة بهم من التمرين 1.
- اسمح لهم بالوقت الكافي للتفكير، دون أي تعليقات من قبلك. ومن الأفضل في هذه المرحلة ترك الطلاب لمشاركة الكلمات الأخيرة وشكرهم فقط على مشاركتهم النشطة.

## القراءات الجوهرية

يوفر هذا القسم قائمة من المواد، معظمها ذات الوصول المفتوح، والتي يمكن للمحاضر أن يطلب من الطلاب قراءتها قبل حضور الفصل الدراسي القائم على هذا الوحدة.

Eagleman, David (2016). How I decide? In *The Brain: The Story of You*. Edinburgh: Canongate Books, pp. 107-144.

«الكتاب يقدم نتائج جديدة من علم الأعصاب حول كيفية عمل دماغنا. الفصل "كيف أتخذ القرار؟" يقدم تفسيراً للطبيعة العقلانية والعاطفية للقرارات. ويناقش بعض القرارات الأخلاقية في هذا السياق. ويساعد في فهم سبب أهمية العملية في التعليم الأخلاقي وتطوير الأخلاق والنزاهة في القطاع العام. الكتاب غير متاح بحرية على الإنترنت، ولكن نسخة الفيلم من BBC متاحة مجاناً على موقع <https://www.bbc.co.uk/programmes/b07030n9>.

Gilman, Stuart C. (2005). *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. World Bank.

«تقدم الوثيقة مقدمة موجزة حول القيم العامة، ويشرح الجزء الأول منها الارتباط بين النظام الديمقراطي وقيمته، وشفافية الأخلاق العامة. يتميز أسلوبها بالبساطة والسهولة حتى للطلاب الذين ينتمون إلى تخصصات بعيدة عن الموضوع: لأنه مكتوب للعاملين في مجال التنمية. <https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>.

Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman (2012). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-44 and 115-138.

«كتاب موثوق في مجال الأخلاق العامة، ويساعد في فهم تحديات الأخلاق في الخدمة العامة، ويقدم إرشادات عملية للتعامل مع القضايا الأخلاقية. المقدمة والفصل الأول يقدمان مقدمة شاملة حول أنظمة الأخلاق العامة والنزاهة العامة والقيم والمبادئ الأساسية للأخلاق العامة. يقدم الفصل الخامس توضيحاً مفصلاً وإرشادات للتصرف في مواجهة تحديات أخلاقية.

OECD (2017): Recommendations on Public Integrity. Paris.

«ملخص يعكس المفاهيم الحديثة في مجال النزاهة العامة. يلخص النظام الابتكاري للنزاهة العامة، والأعمال التجارية وصلتها بالمجتمع. ويعتبر بمثابة وثيقة قصيرة وموجزة، مكتوبة بخط الجرافة، سهل الوصول للجميع، ومزود برسوم مميزة، ومتوفرة بعدد من اللغات. <http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf>.

## القراءات المتقدمة

يوصى بالقراءات التالية للطلاب المهتمين باستكشاف موضوعات هذه الوحدة بمزيد من التفصيل، وللمحاضرين الذين يقومون بتدريس الوحدة.

de Graaf, Gjal, Leo Huberts and Remco Smulders (2014). Coping with public value conflicts. *Administration and Society*, vol. 48, No. 9 (April).

«مقال علي يشرح تعارض القيم اليومية في المؤسسات العامة، والآليات المستخدمة في القطاع العام للتعامل مع هذه التعارضات. المقال متاح على الرابط التالي:

[https://www.researchgate.net/publication/274983312Coping\\_With\\_Public\\_Value\\_Conflicts](https://www.researchgate.net/publication/274983312Coping_With_Public_Value_Conflicts).

Huberts, Leo (2014). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. Baskingstoke: PlagraveMacmillan.

«يقدم الكتاب لمحة عامة عن نهج النزاهة وأدواته وممارسات تنفيذها. ويقدم مناقشة شاملة لاستراتيجيات إدارة النزاهة.

Huberts, Leo and Alain Hoekstra, eds. (2016). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach*. The Hague: Dutch National Integrity Office.

هذا الكتاب عبارة عن نظرة عامة على التاريخ والحالة الفعلية لنهج النزاهة الهولندي، ويعتبر من أفضل الممارسات في مجال إدارة النزاهة. وهو مفيد بشكل خاص في دراسات الحالة حول أنظمة إدارة النزاهة في الفصول 8-12. الكتاب متاح على الرابط <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.

Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen (2013). *Codes of good governance: national or global public values? Public Integrity*, vol. 15, No. 1 (Winter), pp. 71–95. The publication analyses the text of national codes from different countries and public service domains. It illustrates the nature and extent of diversity among national codes.

«تقدم هذه المقالة تحليلاً مقارناً لقواعد الأخلاق. وهو متاح على الرابط

[https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance).

Integrity Action (2015). *Live and Work with Integrity: You Can Do It!*. London: Integrity Action.

هي منظمة دولية غير حكومية، تركز على إطلاق عمليات اجتماعية للحد من الفساد. وتتناول هذه "Integrity Action" منظمة « المنشورات دور النزاهة في التقليل من الفساد في القطاع العام، ودور الأطراف المعنية المختلفة في هذه العملية. وتحتوي هذه المنشورات على توازن جيد بين الحالات المستمدة من مناطق مختلفة. وهو متاح على الرابط [https://integrityaction.org/sites/default/files/publication/files/IAC\\_017\\_Integrity\\_Textbook\\_r5\\_WEB.pdf](https://integrityaction.org/sites/default/files/publication/files/IAC_017_Integrity_Textbook_r5_WEB.pdf).

OECD (2009). *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. Paris: OECD.

يقدم المنشور إطاراً شاملاً لإدارة النزاهة في المؤسسات العامة. ويدعو إلى اتباع نهج نظامي ومطابقة للأدوات القائمة على « القواعد والقيم في المؤسسات العامة. إذ يتناول المنشور التركيز على منع الفساد. ويتجاوز المحتوى الحاجة إلى دورة تمهيدية، ولكن يمكن أن يكون المنشور مصدراً مفيداً للمحاضرين الذين يرغبون في فهم أعمق لإدارة النزاهة في القطاع العام. المنشور

متاح على الرابط

[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF\(2009\)1](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF(2009)1).

Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown (2005). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, No. 2 (June), pp.96-108.

إلى جانب شرح أنظمة النزاهة، يقدم المقال استعارات لإدارة النزاهة. يمكن لهذه الاستعارات مساعدة المحاضرين في شرح « كيفية تداخل مكونات أنظمة النزاهة المختلفة بتأثير إيجابي، وفي معظم الحالات ترك انطباعات دائمة لدى الطلاب. المنشور

متاح على الرابط

[https://www.researchgate.net/publication/230317133\\_From\\_Greek\\_Temple\\_to\\_Bird's\\_Nest\\_Towards\\_A\\_Theory\\_of\\_Coherence\\_and\\_Mutual\\_Accountability\\_for\\_National\\_Integrity\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/230317133_From_Greek_Temple_to_Bird's_Nest_Towards_A_Theory_of_Coherence_and_Mutual_Accountability_for_National_Integrity_Systems).

Sandel, Michael, J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?*. New York: Farrar, Straus and Giroux. «يقدم الكتاب للقرءاء فكرة عن الأخلاق العامة والتفكير الأخلاقي؛ من خلال تحليل القضايا العامة المتنازع عليها، وحالات الصراع الأخلاقي. ويُظهر كيف يمكن للتفكير الأخلاقي المتقدم والنقاش المنطقي أن يسهما في الحياة العامة.

## تقييم الطلاب

يقدم هذا القسم اقتراحًا لواجبات ما بعد الدرس بهدف تقييم فهم الطلاب للوحدة التعليمية. ويتم توفير اقتراحات لمهام ما قبل الدرس أو أثناء الدرس في قسم التمارين.

لتقييم فهم الطلاب للوحدة التعليمية، تم اقتراح الواجبين التاليين لما بعد الدرس. الواجب الأول يرتبط بأخلاقيات الخدمة العامة. ومع ذلك، يمكن أن يكون ذا صلة بالطلاب الذين ليسوا متخصصين في الإدارة العامة؛ بحيث يمكن أن تقيّم معرفتهم وفهمهم للوحدة التعليمية. الواجب الثاني: يطلب من الطلاب التفكير في ما يمكنهم القيام به لتعزيز الأخلاق في بيئتهم الخاصة؛ من خلال وضع إستراتيجيات للعمل، بناءً على تم مناقشته في الوحدات. وهذا لا يتعلّق بشكل مباشر بأخلاقيات الخدمة العامة، ولكنه يشجّع على التفكير التحليلي والتفكير النقدي والتصميم الإبداعي، والمهارات التي تتعلق بالقضايا التي تم استكشافها في الوحدة التعليمية.

### الواجب 1: مقالة عن قيمة الخدمة العامة

- يجب على الطلاب اختيار قيمة واحدة للخدمة العامة وكتابة المقال عنها.
- يجب عليهم شرح القيمة، ومراجعة مدونة أخلاقيات الخدمة العامة الوطنية، وتحديد مبادئ العمل المرتبطة بالقيمة، أو البحث في مختلف مدونات قواعد الأخلاق على الإنترنت، ومقارنة الصياغة المختلفة للقيمة ومبادئ العمل.
- يجب عليهم أيضًا مناقشة الآثار المترتبة على هذه القيمة على الخدمات العامة والحياة العامة، إذا تم تطبيقها بشكل صحيح.
- يجب عليهم شرح سبب أهمية هذه القيمة في حياتهم.

### الواجب 2: ما الذي يمكنني فعله من أجل بيئة أكثر أخلاقية؟

يجب على الطلاب اختيار ممارسة انتهاك النزاهة والأخلاق من بيئتهم الخاصة (المدرسة، النادي الرياضي، الأصدقاء، العائلة). يتعلق انتهاك النزاهة والأخلاق بسلوك متكرر، من قبل شخص ما ينتهك القواعد أو المعايير الأخلاقية الرسمية أو غير الرسمية المتعلقة بالمجموعة أو البيئة.

يجب على الطلاب كتابة مقال لتغطية الأسئلة التالية:

- لماذا تطورت هذه الممارسة ولماذا يتم تكرارها؟
- في أي ظروف، إن وجدت، ستقوم باتخاذ إجراء لتغيير هذه الممارسة؟
- كيف ستحاول تغيير هذه الممارسة؟

بحسب تفكيرهم، يجب على الطلاب تطبيق بعض المفاهيم التي تعلموها في الوحدة التعليمية.

## أدوات تعليمية إضافية

يتضمن هذا القسم روابط لوسائل التدريس المساعدة ذات الصلة؛ مثل شرائح العرض التقديمي، ومواد الفيديو، ودراسات الحالة، والتي يمكن أن تساعد المحاضر في تدريس القضايا التي تغطيها الوحدة التعليمية. ويمكن للمحاضرين تكييف الشرائح والموارد الأخرى وفقاً لاحتياجاتهم.

## دراسات الحالة

### *Integrity Management in the Public Sector: the Dutch Approach.*

تمثل الفصول من 8-12 في هذا المنشور مقترحاً للمحاضرين الذين يقومون بتدريس وحدة تعليمية مدتها ثلاث ساعات، » والذين ليسوا متخصصين في القطاع العام؛ لأنها تقدم أنظمة النزاهة التنظيمية في مختلف منظمات القطاع العام. وتوضح كيف يمكن تنفيذ عمليات إدارة النزاهة عملياً. وفي حالة الفصول الأطول زمنياً، يتم أيضاً تضمين عرض النهج ومناقشة بعض الحالات في التسلسل الزمني المقترح للفصول. المنشور متاح على الرابط

<https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.

### *Resources about Integrity Pacts.*

هذه المنشورات تصف كيف يمكن للحكومات إقامة عقود مع أصحاب المصلحة في المجتمع المدني؛ لضمان نزاهة تنفيذ المشاريع. ويمكن استخدامها في دورة مستقلة أطول، بالاشتراك مع المنشور السابق. هذه المنشورات متاحة من خلال [https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources\\_about\\_integrity\\_pacts/5](https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources_about_integrity_pacts/5).

### *Ethics Unwrapped: Cases.*

يمكن العثور في هذا الموقع على العديد من الحالات القصيرة التي يمكن استخدامها بدلاً من الحالات المدرجة في الوحدة » التعليمية. الموقع أيضاً مصدر ممتاز لشروحات قصيرة وواضحة للمصطلحات الرئيسية ومقاطع فيديو قصيرة جيدة. <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.

## مواد الفيديو

### *Eagleman: How do I decide?*

الفيديو عبارة عن محاضرة لـديفيد إجلمان حول اتخاذ القرارات. يمكن تكليف الطلاب بمشاهدة هذا الفيديو قبل الدرس. » ويمكن أن تكون مشاهدة هذا الفيديو مهمة جداً في البيئة الأكاديمية؛ حيث يركز التعليم على النظريات والأساليب العقلانية، لأنه يلفت انتباه الطلاب إلى الطبيعة النفسية لتفاعلات وقرارات البشرية. ويمكن أن يساعد الطلاب على فهم إستراتيجيات بناء القيم، وخاصة ما يسمى بالـمكونات اللينة المعروفة باسم إدارة النزاهة. وهو متاح من خلال الرابط <https://www.bbc.co.uk/programmes/b07030n9>

### ***Integrity Action: Just Do your Job!***

«يعرض الفيديو موقفًا صعبًا في الخدمة العامة. ويحتوي على هاتين مختلفتين، لكن كليهما يظهر أنه في المنظمات التي تفتقر إلى عمليات النزاهة، يكون أفراد الفريق عاجزين، ويجدون أنفسهم في مواقف لا تتيح لهم خيارات جيدة. كما أنها مادة تصويرية ممتازة لمطالبة الطلاب بتحديد العناصر التي تنتهك نزاهة الأفراد أو نزاهة المؤسسة. ويمكن تجميع القائمة الطويلة التي يجمعها المشاركون في مجموعات موضوعية. وهو متاح من خلال الرابط:

<https://www.youtube.com/watch?v=pzEMmSfNxw4>

### ***Ethics Unwrapped.***

«على هذا الموقع، يمكن العثور على العديد من مقاطع الفيديو القصيرة التي تقدّم شرحًا واضحًا للمصطلحات الأساسية. إنها ممتازة للفصول الدراسية التي يجيد فيها الطلاب اللغة الإنجليزية بشكل جيد، أو إذا كانت هناك موارد متاحة للترجمة. وتوفر الصفحات الأخرى على هذا الموقع حالات قصيرة يمكن استخدامها في الوحدة التعليمية، إذا كان المحاضر يهدف إلى استبدال الحالات المعروضة سابقًا. وهو متاح من خلال الرابط:

<https://ethicsunwrapped.utexas.edu/videos>

### ***Robin Williams - Conformity - Dead Poets' Society.***

مشهد قصير من الفيلم الشهير "نادي الشعراء الميتين"، يمكن استخدامه بعد فترة الاستراحة لجذب انتباه المشاركين وتقديم مناقشة حول إدارة الأخلاقيات. وهو متاح من خلال الرابط:

<https://www.youtube.com/watch?v=uNjdi4Q0yTo>



## المبادئ التوجيهية لتطوير دورة مستقلة

هذه الوحدة تقدم مخططاً تفصيلياً لجلسة دراسية مدتها ثلاث ساعات، ولكن هناك إمكانية لتطوير مواضيعها بشكل أعمق لتصبح دورة تدريبية مستقلة. سيتمّ تحديد نطاق وهيكل هذه الدورة وفقاً للاحتياجات المحددة لكل سياق، ولكن يتم تقديم هيكل محتمل هنا كإقتراح.

الموضوع	الوصف الموجز
1 القيم الشخصية والمعضلات الأخلاقية	يتناقش الطلاب حول قيمهم الشخصية، يتأملون في المواقف الأخلاقية، ويتعلمون النظريات الأخلاقية الرئيسية الثلاثة (أي النفعية، والواجبية، وأخلاق الفضيلة). ويمكن تدريس ذلك بناءً على الوحدة 1 "للأهامة والأخلاق".
2 القرارات الأخلاقية	يتعلم الطلاب أنّ القرارات هي نتيجة لعمليات معرفية عقلانية وعاطفية. يشاهدون فيديو إجلمان "كيف أتخذ قراراً؟" ويناقشون علاقته بتجربهم الخاصة.
3 قوة السياق	يشاهد الطلاب فيلمًا قصيرًا عن تجربة سجن زيميلاردو ويناقشون كيف يمكن للسياق أن يحدد السلوك. ويقومون بالقرارات الأخلاقية بمحاكاة بعض تجارب آريلي ومزار الأخلاقية، ويناقشون كيف يمكن أن يؤثر التصوير واستدعاء المعلومات على مواقف اتخاذ القرار. ويمكن تدريس هذا استنادًا إلى / أو مع الوحدة 6 "للأهامة والأخلاق".
4 المناخ الأخلاقي	بناءً على الأفلام والتجارب التي تم تناولها خلال الجلسات السابقة، يقوم الطلاب باستكشاف كيف يمكن استخدام المناخ الإيجابي والتذكير بالقيم الأخلاقية لبناء مناخ أخلاقي.
5 النظام الديمقراطي وقيمه	بناءً على تجاربهم الإيجابية الجماعية، يقوم الطلاب باستكشاف الروابط النظامية بين القيم الديمقراطية وتنفيذ القيم وبناء الثقة العامة.
6 دور الإدارة العامة وموظفي القطاع العام	يستكشف الطلاب دور الإدارة العامة في النظام الديمقراطي، وكون القيم الديمقراطية، والعلاقات المتنوعة بين مكونات النظام والقيم الخاصة المتعلقة بهذه العلاقات.

الموضوع	الوصف الموجز
7	قواعد الأخلاق العامة
8	القيم المتعلّضة في الخدمة العامة
9	إدارة الرّاهة العامة
10	إدارة الرّاهة المؤسسية
11	التعاون مع المجتمع المدني لتعزيز الرّاهة في تقديم الخدمات العامة
12	تعزيز الرّاهة والأخلاق في بيئتي الخاصة

مثل التمرين الموجود في الوحدة، ولكن في شكل موسع، يقوم الطلاب باستكشاف القيم والمبادئ الموجودة في الشفافية الأخلاقية العامة لبلدهم ومحاولة تطبيقها في حالة معينة.

استنادًا إلى مقالة (2014) Graaf-Huberts-Smulders ، يستكشف الطلاب تعرض القيم النموذجية في القطاع العام والآليات القياسية للتعامل معها. كما يناقشون نقاط القوة والضعف في هذه الآليات، وما هي البدائل التي يمكن تقديمها لعمليات اتخاذ القرار.

يتعلم الطلاب معلومات حول هدف وعملية إدارة الرّاهة العامة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في ذلك. كما يتعلمون أيضًا التمييز بين العمليات والأدوات المبنية على القواعد وتلك المبنية

يتم تقديم بعض أنظمة إدارة الرّاهة المؤسسية للطلاب، ونقاش كيفية تطبيق هذه الأنظمة للأدوات، وتنفيذ أهداف إدارة الرّاهة العامة.

يتعرف الطلاب على المشرع المجتمعية التي تنفذها منظمة "Integrity Action" ومنهجية "Fix-Rate" وأسلوب "Integrity Pact" الذي يُستخدمه التحالف الدولي للشفافية. ويناقشون الدور المحتمل لأصحاب المصلحة في المجتمع المدني في ضمان الرّاهة العامة والمشرع المحتملة في بيئتهم الخاصة.

يقوم الطلاب بالتفكير والتأمل في عملية منظمة حول كيفية بدء عملية الرّاهة والأخلاق أو نظام الإدارة في جامعاتهم، وباستخدام ما تعلموه في الدورة. قد يقومون بتحديد الأدوات الموجودة وتقييمها وتصميم أدوات إضافية. وإذا سمح الوقت وتوفرت الكفاءات، حتى قد يقومون بتطوير استراتيجية للرّاهة في جامعاتهم



# UNODC



مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة

مركز فيينا الدولي، صندوق بريد ١٤٠٠، فيينا، النمسا  
هاتف: ٢٦٠٦٠ - ٠١ - ٤٣، فاكس: ٥٨٦٦ - ٢٦٠٦٠ - ٠١ - ٤٣  
[www.unodc.org](http://www.unodc.org)