

# ملزمة اخلاقيات العمل

جامعة الدمام – تعليم عن بعد  
ادارة اعمال المستوى الثالث  
دفعة ١٤٣٤ – ١٤٣٥ هـ

الدكتور : د. أنور مطاوع

الايمل : Anwar\_3ma@yahoo.fr

تلخيص الطالبتين : دعاء شراحيلى – ابرار الدوسري

تجميع وتدقيق : نصرود الزهرانى

يَا رَبِّ أَنْزِلْ دِفْئَ رَحْمَتِكَ عَلَيَّ إِخْوَانِنَا فِي سُورِيَا

### المحاضرة الثانية

#### دائماً يثور التساؤل : لماذا أخلاقيات العمل؟

- الأخلاق لها أهمية بالغة في حياة الأفراد والجماعات لذلك فإن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة اهتما بالأخلاق اهتماماً كبيراً سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص والتأكيد على الأخلاقيات الكريمة، مثال: الصدق والأمانة والوفاء بالعهد، ورفض الأخلاقيات الذميمة مثل الكذب والغش والخيانة.
- الأخلاق تهدئ من الاختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية وبسبب البيئة المتغيرة بشكل مستمر، وتخفف من القلق لدى الإنسان الذي يزداد يوماً بعد يوم بسبب تطور الحياة وتعقيدها وخوفه من المستقبل، فتجعله دائماً مطمئناً وأن كل إنسان يأخذ حقه.
- الأخلاق تعزز من ترابط الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض وتحفز كل موظف نحو احترام القانون وتوجيهه للسلوك القويم وتحدد له ما يفعله وما لا يفعله وبالتالي تحول عدم النظام إلى نظام.
- الأخلاق تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة والرتقاء بها وبموظفيها مما ينعكس على أدائهم في مواجهة الجمهور ومما يؤدي إلى التميز في المنظمة.

#### أنماط الأخلاق

- (1) أخلاق تتعلق بالإدارة وسير العمل وهي تصب في تسهيل سير العمل وتؤكد على أهمية سلوكيات الإدارة مع العاملين وأثر ذلك في تعزيز الإنتاجية لدى العاملين وزيادة أرباح المنظمة ومبيعاتها وتخفيض تكاليف التشغيل.
- (2) أخلاق تتعلق بالموظفين وسلوكياتهم وهي تصب في الإرتقاء بأخلاق الموظفين والتغلب على الاختلافات العرقية والفكرية والعقائدية والاجتماعية وغيرها حيث أن نجاح الموظف يعتمد إلى حد كبير على مهاراته الشخصية ومهارات تعامله مع الآخرين ومهارات الاتصال والتخاطب والإلقاء والإقناع.

#### تعريف الأخلاق

- **الأخلاق في اللغة :** تعني الطبع والسجية، وهي صورة الإنسان الباطنة بكل أوصافها ومعانيها، فكما أن للإنسان صورة ظاهرة لها أوصاف حسنة أو قبيحة فإنه كذلك له صورة باطنة وهي أخلاقه وقد تكون كذلك أخلاق كريمة وقد تكون أخلاق ذميمة.
- **الأخلاق في الاصطلاح :** هي حال للنفس داعية إلى أفعالها من غير فكر أو روية ، وهذه الحال قد تكون طبيعية من أصل المزاج كالغضب والخوف والفرح والحزن، وقد تستفاد من العادة والتدريب فمن يعود نفسه على خلق معين بعد فترة يصبح هذا الخلق من صفاته التي يتميز بها.

#### الأخلاق في الشريعة الإسلامية

- هي علم الخير والنشر، والحسن والقيح، له قواعده التي حددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه.
- **وحسن الخلق** هو مجموعة من الصفات التي وصف بها الله المؤمنين حيث تكررت الآيات والأحاديث في مدح حسن الخلق في غير موضع منها على سبيل المثال: قوله تعالى ( وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ) ، وقوله تعالى ( وَمِمَّنْ خَلَقْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ وَبِهِ يَعْدِلُونَ ) ، وقوله عز وجل ( الَّذِي خَلَقَنِي فَهُوَ يَهْدِينِ ) .
- وقوله تعالى ( إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ ) ، وقوله تعالى ( إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ) ، فهي تنهى عن كل فحشاء ومنكر من السرقة والزنا وشرب الخمر وغيرها.
- وقول سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم ( أقربكم مني منزلة يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً ) ، وقوله ( إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق )

#### أهمية الأخلاق

- (1) علم الأخلاق من أهم العلوم فهو تاج العلوم وكل العلوم تسعى للكشف عن ما هو خير وما هو شر وما هو نافع وما هو ضار وكل هذا هو موضوع علم الأخلاق لهذا لقي علم الأخلاق الاهتمام الكبير.
- (2) الأخلاق تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى وكلما تحلى الإنسان بالأخلاق الكريمة كلما أضفى ذلك عليه جمالاً وبهاءً وقيمة إنسانية، كما أن الأخلاق تعكس ما في نفس الإنسان من خير أو شر.
- (3) تحقق الأخلاق السعادة للفرد والجماعة، فالحياة الأخلاقية حياة خيرة يسودها الأمن والطمأنينة أما الحياة الشريرة غير الأخلاقية يسودها الشر والعداوة والبغضاء وتسودها التعاسة والشقاء، وبالتالي فالحياة من غير قيم أو أخلاق هي حياة مرة على القلوب والنفس.

- ٤) الأخلاق وسيلة لنجاح الإنسان، فالإنسان الذي يتحلّى بالأخلاق الكريمة دائماً يثق فيه الناس ويؤدي به الحال إلى الفلاح والنجاح حتى وإن تعثر لبعض الوقت إلا أنه في النهاية سيقف كل طموحاته وآماله بخلاف الشخص الذي ليس له أخلاق كالغشاش والغشاش فإنه مهما طال كذبه أو غشه فإنه يوماً ما سوف ينكشف وسوف يعاقب بعدم التعامل معه، مثال ذلك التاجر الغشاش أو الموظف الكذاب أو المنافق.
- ٥) الأخلاق وسيلة للنهوض بالأمم، فإن سقوط كثير من الأمم وانهايار الحضارات سببها انهايار الأخلاق (إنما الأمم الأخلاق ما بقيت إن ذهبت أخلاقهم هم ذهبوا) ولهذا أكد الإسلام على صلاح النفوس.

### مصادر الأخلاق الحسنة

- ١) الإيمان بوجود الله سبحانه وتعالى.
- ٢) القرآن الكريم.
- ٣) القدوة الصالحة.
- ٤) الخشية من الله واستشعار رقيبته.
- ٥) الخوف من عذاب الله في الآخرة.

### المقصود بالعمل

- العمل لغة هو المهنة والفعل عن قصد.
- أما العمل في الاصطلاح فهو " كل ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي من وظيفة أو مهنة أو حرفة."
- وبالتالي يشترط في العمل ركنين أساسيين:
- ١) النشاط وهو لب العمل سواء كان هذا النشاط جسدي أو ذهني، ومن هنا حرم الإسلام الكسب بدون نشاط كالقمار والربا.
- ٢) الإنتاج وهو الهدف من العمل فلا يكفي النشاط بدون إنتاج بل لابد أن يكون النشاط يهدف الإنتاج سواء كان هذا الإنتاج مادي كالصناعات أو معنوي كالوظائف الكتابية أو العقلية.

### أنماط العمل

قد يكون العمل وظيفة أو مهنة أو حرفة:

- فالوظيفة هي: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية .
- أما المهنة فهي : مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج إلى خبرة ومهارة وتدريب طويل .
- أما الحرفة فهي : عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير ويتخذها الإنسان مصدر للكسب أو الرزق .

### العمل في الإسلام

- ١) نظر الإسلام إلى العمل نظرة تمجيد واحترام وجعله فريضة وعبادة وجعل العامل أفضل من المتعبد، مثال قوله تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون."
- ٢) اعتنت السنة النبوية بالعمل وترك العجز والكسل لقوله صلى الله عليه وسلم " ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده" .
- ٣) جعل الإسلام المعين الذي يعطى خير من المعان الذي يأخذ ، مثال : اليد العليا خير من اليد السفلى أو كما قال صلى الله عليه وسلم.
- ٤) العمل في الإسلام مطلق في كل مجالات الحياة كالصناعة والزراعة والتجارة بشرط التقيد بالحل الشرعي أي أن يكون العمل حلال فكل أنواع العمل مطلوبة مادامت حلالاً شرعاً.
- ٥) في الإسلام لا يوجد عمل عظيم وعمل حقير ، فكل عمل هو جليل مادام حلالاً شرعاً ، فإن سيدنا محمد كان يرعى الغنم قبل البعثة مقابل أجر وإن سيدنا داود كان يصنع الدروع وإن سيدنا نوح كان نجاراً وسيدنا لقمان كان خياطاً ، والتالي فإن الله ينظر إلى دين الإنسان وتقواه وليس إلى ماله وغناه ولمهنته وعمله.
- ٦) الإسلام يكره البطالة دون سبب كعجز أو شيخوخة لأنها تؤدي إلى الفقر والعوز وتدفع المجتمعات إلى كثير من المخاطر.

### المقصود بأخلاقيات العمل

- هي مجموعة المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب من أفراد العمل وتعهدهم بالالتزام بها .
- ومثالها : الأمانة والعدل وإطاعة النظم والرحمة والولاء والصدق والشجاعة والمساعدة والتعاون والتحكم في النفس واحترام الآخرين.

### الأخلاق المطلوبة في العامل

#### ١) القوة:

- تعني القدرة وهي عكس الضعف وتستعمل القوة سواء للقوة المادية كقوة البدن أو قوة الجسد وقد تستعمل للقوة المعنوية كقوة الإيمان وقوة العزيمة وقوة المكانة وقوة المعرفة وقوة الذكاء.
- وبالتالي فإنه عند استخدام العامل لبدن أن تتوفر فيه القوة سواء المادية أو المعنوية أو الأثنين معاً ، فالمزارع يجب أن يكون قوي البدن والصانع قوي المعرفة والمهندس قوي التخطيط والمدرس قوي المعرفة والمحارب شجاع وقوي القلب والخبرة بالحروب والقاضي قوي العلم بالعدل وعدم الظلم.

## ٢) الأمانة:

الأمانة خلق أوجبه الإسلام، والعرب قبل الإسلام كانوا إذا أرادوا أن يمتدحوا شخصاً وصفوه بالأمين حيث كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يلقب بالصادق الأمين، ولقد أكد القرآن الكريم على الأمانة في العديد من الآيات القرآنية، قال تعالى: "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون"، كما روى عنه صلى الله عليه وسلم قوله أن الإيمان أمانة ول دين لمن لا أمانة له.

### الواجبات المطلوبة في العامل

هناك عدة واجبات تقع على عاتق العامل:

- ١) يعرف واجباته.
- ٢) يشعر بالمسئولية تجاه العمل.
- ٣) يؤدي عمله على أكمل وجه.
- ٤) يؤدي عمله بإخلاص وأمانة بدون غش أو إهمال أو تقصير.
- ٥) عدم استغلال وظيفته لتحقيق مصالح خاصة له أو لأحد أقاربه إلا بحق شرعي أو قانوني.

### الأخلاق المطلوبة في صاحب العمل

- ١) توضيح العمل الذي يقوم به العامل ومدته وأجره.
- ٢) لا يكلف العامل فوق طاقته.
- ٣) يعامل العامل بالحسنى لا يهينه ولا يحتقره ولا يظلمه.
- ٤) لا يبخس العامل أجره عند التعاقد.
- ٥) يعطي العامل أجره بمجرد فراغه من عمله.
- ٦) أن يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنهم.

### أخلاقيات العمل في المنظمة

- ١) يجب على المنظمة تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.
- ٢) لا تترك إتباع العمال للأخلاق الكريمة يخضع لقناعاتهم الشخصية بل لابد من إلزامهم بها ووضع عقوبات رادعة لكل من يخالف الأخلاق الكريمة في العمل.
- ٣) مواجهة الأخلاق الذميمة في المنظمة بكل حزم، مثال: الكذب في كتابة التقارير، العداوة والإيذاء بين العمال بعضهم البعض، الألفاظ البذيئة، الخداع والغش الذي يمارسه العامل على الآخرين، أخذ العمال هدايا من المتعاملين معهم، وجود مصالح متداخلة بين العامل والمنظمة.

### الأخلاق الكريمة التي يدعو إليها الإسلام

هناك العديد من الأخلاق الكريمة التي يدعو إليها الإسلام منها:

- ١) التعاون والترابط والتراحم وخدمة الناس وقضاء حوائجهم.
- ٢) لسكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة.
- ٣) التسامح مع المخطئ والرفق وسعة الصدر وإبداء النصح للآخرين.
- ٤) البعد عن التقاطع والتباغض.
- ٥) التهادي بين الإخوان والأصدقاء.
- ٦) التيسر والبشاشة وطيب الكلام والشكر والثناء على المعروف.
- ٧) إقضاء السلام.
- ٨) التواضع والصدق والأمانة والرحمة.
- ٩) الصراحة والترفع عن النفاق.
- ١٠) الابتعاد عن حب الذات والأنانية.
- ١١) الكرم وتجنب البخل.
- ١٢) البعد عن احتقار النفس.
- ١٣) الابتعاد عن الحسد والنميمة.

## المحاضرة الثالثة

### أسباب تراجع أخلاقيات العمل

و يرجع سبب تراجع الأخلاق في العمل إلى ثلاثة أسباب :

#### ١) التلوث العقائدي:

إن عدم الالتزام بتطبيق الشريعة الإسلامية أو التخلي عنها سواء عمداً أو جهلاً بسبب الشبهات أو الشهوات أو وساوس الشياطين هو ما نعنيه هنا بالتلوث العقائدي. وبالتالي فالتلوث العقائدي يلوث حياة الإنسان كلها لأن سلامة الحياة تكمن في تمسك الإنسان بالشريعة الإسلامية في كل شؤون حياته ومنها العمل. ولقد ورد لفظ الدنس في الحديث الشريف وهو يعني التلوث في قوله ( اللهم نقني من الخطايا كما ينقى الثوب الأبيض من الدنس ) و عليه فإن كل مخالفة لأخلاق العمل كالسرقة أو التزوير والغش وأكل مال الناس بالباطل وتضييع أوقات العمل وتضييع مصالح الناس كل ذلك سببه التلوث العقائدي وعدم تطبيق الشخص بقواعد الشريعة الإسلامية.

#### ٢) التلوث الفكري:

إن الغاية من وجود الإنسان على الأرض هو خلافة الله وعبادته وإعمار هذه الأرض وإن المال هو وسيلة لتحقيق تلك الغاية ، فإذا تلوث الفكر وأصبح المال هو غاية في حد ذاته يحصل عليه الإنسان من حلال أو حرام و يسود عصر المادة و يصبح المال مالكا للناس بدلا من أن يملكونه. هنا نكون بصدد تلوث فكري سببه غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلام للكون والحياة ، حيث في ظل غياب الفكر تتلوث الحياة وتمارس الأخلاق الذميمة كالسرقة والغش والتزوير وأكل أموال الناس بالباطل.

#### ٣) التلوث القيمي :

إن القيم الأخلاقية التي جاء بها الإسلام ثابتة لا تتغير ولا تتبدل فالخير والشر والحق والباطل كلها مفاهيم لا يمكن أن تتغير أو تتبدل ولن يصبح الخير شر ولن يصبح الحق باطل ولن يغير الزمن هذه القيم. ولكن دخلت علينا أفكار هدامة بدأت في تحوير هذه الحقائق وتلوين هذه القيم فأصبحت الرشوة هدية ، والنفاق مجاملة ، وأكل أموال الناس ذكاء وإيذاء الناس قوة في الشخصية.

### طرق تقويم الأخلاق

- ١) تقوية معاني العقيدة الإسلامية وترسيخها في عقول الأطفال داخل الأسرة وتعريفهم بما هو حلال وما هو حرام وما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي وتدريبهم على القيم الأخلاقية فينشأ يؤدي عمله بإخلاص من خلال الرقابة الذاتية ورقابة الضمير الإيماني
- ٢) مواجهة الأخلاقيات والأفكار الهدامة والملوثة للقيم الأخلاقية الكريمة.
- ٣) إقرار مبدأ الثواب والعقاب ، فكما يكافئ المحسن لابد أن يعاقب المسيء سواء فيما يتعلق بالحدود أو التعزيزات ويجب أن تتنوع العقوبات من التأنيب أو التهذيب أو السجن ، ومن الممكن النزول بالعقوبة لتكون مجرد تقديم نصيحة خيرة أو غض الطرف عن الأفعال أو الأخطاء البسيطة التي تصدر عن أشخاص ذوو خلق.

### الفصل الثاني: أخلاقيات العمل الوظيفي

#### أولا : مصادر أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال

##### ١) العائلة والتربية البيئية

تعتبر العائلة النواة الأولى لبناء سلوك الإنسان حيث يبدأ الفرد باكتساب سلوكه الحسن والسيئ من هذا المنبع ، كما أن الفرد يعكس أسرته التي نشأ فيها ، فإذا نشأ في أسرة مفككة لا تحترم بعضها بعضاً ولا تحترم العمل الحلال فإنه سوف يكون إنسان في عمله يسلك سلوك سيء في أخلاقه ، بخلاف الشخص الذي نشأ في أسرة أخلاقية فإن جميع سلوكياته مستقبلاً تكون أخلاقية ، فالإنسان حقاً هو سفير أسرته أو عائلته.

##### ٢) ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

خارج الأسرة نجد الإنسان يحتك بغيره من أفراد المجتمع المحيطين به ومع مرور الوقت يتبنى هذا الشخص قيم المجتمع وعاداته و يدافع عنها ، فإذا كانت هذه القيم والعادات أخلاقية أي كان المجتمع يتسم بالتسامح والتعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه واحترام المواعيد والصدق، هنا نجد أن الأفراد سوف يتمتعوا بهذه القيم الأخلاقية وسوف يعكس ذلك على أداءهم لأعمالهم بصورة أخلاقية. من ناحية أخرى الشخص الذي ينشأ في مجتمع ملوث أخلاقياً سوف يتأثر بقيم هذا المجتمع الغير أخلاقية وسوف يعاني كثيراً للتخلص من هذه القيم السيئة فلا بد دائماً القضاء على الأخلاق غير الكريمة ، مثال ( أنت كريم ونحن نستاهل ) هذه من العبارات التي تدعو إلى الكسل وعدم إعطاء كل ذي حق حقه.

##### ٣) التأثير بالجماعات المرجعية

لكل واحد منا مرجعية قد تكون سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية وعادة يكون للشخص أكثر من مرجعية وعلى ذلك يؤثر في سلوك الفرد اتجاهاته وسلوكه الأخلاق ، كما أن التأثير بأكثر من مرجعية يجعل الفرد في حالة تناقض دائم وكل هذا يؤثر في قراراته وسلوكياته. وفي إطار العمل نجد أن تأثر الشخص بمرجعية معينة قد يؤثر على قرارات الفرد وقد يسلك هذا الشخص مسلكاً يضر بالمنظمة التي يعمل بها أو يضر بالمجتمع ككل.

##### ٤) المدرسة ونظام التعليمي في المجتمع

يلعب النظام التعليمي دور كبير في تشكيل أخلاقيات الفرد ، فإذا كانت فلسفة الدولة التعليمي واضحة تتمثل في تطوير السلوك الإيجابي للفرد وتعزيز المسؤولية والمساءلة والإخلاص والصدق في العمل فإنها تتبع هذه الفلسفة طوال مراحل الدراسة بدءاً من رياض الأطفال وحتى الجامعة أي تثبت القيم الأخلاقية في الفرد طوال حياته التعليمية.

وقد تكون فلسفة الدولة التعليمية غير واضحة ولا تثبت قيما أخلاقية معينة، هنا يحدث التعارض وعدم الوضوح وعدم القدرة على تمييز ما هو أخلاقي عما هو غير أخلاقي، كما هو الحال في الدول النامية نجد ظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة مرفوضة أخلاقيا ولكنها تبرر أحيانا بأساليب كثيرة، وكذلك الأمر في العديد من السلوكيات الغير أخلاقية والتي تنتشر في مجال العمل والتي يكون حصل عليها الشخص نتيجة تأثره بقيم غير أخلاقية أثناء سنوات الدراسة.

#### ٥) الإعلام في الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

تلعب الصحافة والإعلام ومؤسسات الرأي دور كبير في بث قيم وأفكار معينة قد تؤثر في سلوك الأفراد، فإذا لم تكن هذه المؤسسات حرة وصادقة ومهنية قد تثبت فينا العديد من الأخلاقيات السيئة التي تؤثر على سلوكنا في جهة العمل، خاصة بعد ظهور الانترنت وأصبح تأثيرها كبير جدا من الناحية الأخلاقية فيجب أن تكون سياسة الإعلام والصحافة ومؤسسات الرأي واضحة وهدفها بث الأخلاق الكريمة لدى الشعوب والتخلص من بث الأخلاق السيئة وعدم الاقتصار على دورها السياسي والاقتصادي والرياضي كما هو الحال الآن.

#### ٦) مجتمع العمل الأول

إن من أهم ما يؤثر في أخلاق الشخص هو الأخلاقيات التي اكتسبها من عمله الأول أي أول وظيفة عمل فيها، فإذا كانت الجهة التي عمل فيها لأول مرة تتمتع بالأخلاق الكريمة فإن هذا الشخص سوف يتأثر بتأثير كبير بذلك و ينهج هذا النهج الأخلاق طوال حياته، والعكس إذا كانت جهة العمل تنتهج سياسة غير أخلاقية سوف يؤثر ذلك أيضا على حياته كلها، وهنا نجد أن الموظف الذي كان يعمل في منظمة تسودها الأخلاق إذا ذهب للعمل في منظمة أخرى غير أخلاقية فإنه سوف يعاني كثيرا في هذه المنظمة الجديدة، والعكس سوف يعاني الموظف الذي كان يعمل في منظمة غير أخلاقية إذا ذهب للعمل في منظمة أخلاقية.

#### ٧) القيم الأصلية الشخصية لدى العاملين

لكل واحد منا موروثاته الثقافية التي حصل عليها طوال حياته، تلك الموروثات التي نعتقد أنها دائما صحيحة وهي في الحقيقة خلاف ذلك وتحتاج دائما منا التدقيق والفحص والمناقشة لتنقية هذه الموروثات والتمسك بالأخلاق منها وترك الغير أخلاق منها، وقد تكون هذه الموروثات عبارة عن مقولات لأشخاص دينية أو قبلية تؤثر بشكل كبير على سلوكنا، ولكن نظرا للتطور في ما حولنا قد يكون تطبيق هذه الأقوال كارثياً ولا يتفق مع العقل والمنطق مثال ذلك " إن لم تكن ذنبا تأكلك الذناب"، هذه المقولة التي تصور الإنسان كالذئب وأن البقاء للأقوى وهذا لا يجوز في مجال الأعمال.

#### ٨) القوانين واللوائح الحكومية

القوانين عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم سلوك الأفراد في مجال العمل وتوضح حقوق وواجبات كل من العمال وأصحاب الأعمال وأجورهم ومدة أعمالهم وسلوكيات العمل وإجازاتهم، هذه القوانين تشتمل على الكثير من القواعد الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها العمال وغالبا ما تشتمل هذه القوانين على عقوبات رادعة لمن يخالف قواعده أو أخلاقياته. كما أن الحكومات قد تضع مجموعة من اللوائح التنفيذية أو التنظيمية لتنظيم سير العمل داخل المنظمات، تلك اللوائح التي يوجد بها العديد من الأخلاقيات التي يلتزم بها الأفراد في مجال العمل، مثال اللوائح التي تمنع التدخين وتحذر من التلوث أو اللوائح التي تهدف إلى الحد من الضوضاء أو الزحام في المدن الكبيرة.

## المحاضرة الرابعة (تابع للمحاضرة الثالثة)

### ٩- مواثيق الشرف أو قواعد السلوك الأخلاقي للصناعة أو المهنة

\*توجد داخل المنظمات العديد من القواعد الاخلاقية الغير مكتوبة والتي يجب على العاملين إتباعها داخل العمل وهذه القواعد تعتبر بمثابة إرشادات لما يجب أن يكون عليه سلوك العاملين الاخلاقي وقد تلجأ المنظمة الى عمل مجموعة من القواعد الإرشادية أو مواثيق الشرف التي يلتزم بها العاملين في المنظمة

\*وتهدف هذه القواعد الى توجيه وإرشاد المديرين وتذكر العاملين بالمتطلبات الأخلاقية وتعريفهم بالنواحي الأخلاقية في المنظمة وتقوية ودعم الثقة في المنظمة وتقوية انضباط العاملين أخلاقيا داخل المنظمة

\*وتوجد في المنظمة لجان تحكيم هدفها الفصل في المنازعات داخل المنظمة ويعتبر حكمهم نافذا لمعرفةهم بالقواعد الأخلاقية داخل المنظمة

### ١٠- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني

\*تعتبر خبرة الانسان مصدرا كبيرا جدا لسلوكياته وتمتعه بأخلاقيات معينة وتنمي قدراته نحو حل المشاكل والقضايا التي تواجهه أثناء العمل ولذلك فإن العديد من المنظمات تتفق أمولا طائلة في تدريب عمالها وموظفيها وأكسبهم العديد من الخبرات كنوع من استثمار الموارد البشرية وخاصة لدى المرء

\*كذلك فإن ضمير الانسان يلعب دور كبير في سلوكه الاخلاقي والغير اخلاقي فهناك الشخص ذو الضمير الانساني الصالح الذي يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وهناك الشخص الذي ليس لديه الضمير ويحاول دائما ان يقدم مصالحه الخاصة على مصلحة المنظمة ومنهم من يقدم المصلحة العاجلة على المصلحة الاجلة اذ يلعب ضمير الانسان الصالح دور كبير في إتباع الشخص سلوكا اخلاقيا يهدف الى تحقيق مصالح المنظمة

### ١١- جماعات الضغط في المجتمع المدني

\*تشكل جماعات الضغط مصدرا مهم لقواعد السلوك الأخلاقي في جهات العمل فهي تقوم بوضع القواعد الاخلاقية داخل المنظمة للاسترشاد بها والعمل عند اتخاذ القرار ونجد ان جماعات الضغط لها دور كبير في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية مثال ذلك نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق المرأة

### ثانيا :- ترسيخ أخلاقيات العمل الوظيفي

#### ١- تنمية الرقابة الذاتية

\*ان الرقابة تعني ان يراقب الانسان الله تعالى في كل اعماله قبل ان يراقبه المسئول وأن يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تأكدت الرقابة الذاتية لدى العاملين فإن ذلك سوف يؤدي الى نجاح المنظمة فالرقابة الذاتية تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية التقوى وتقوية الايمان باله وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية والافتتاع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح

#### ٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

\*ان الاخلاقيات الغير سوية تنتج إما من غياب النظام أو ضعفه وعدم وضوحه لذلك وللاهتمام بأخلاقيات المهنة فإن المنظمة يمكن لها عمل مكتب خاص للاهتمام بأخلاق المهنة يقوم عليه عدد من الموظفين او عمل خط تليفون للتبليغ عن أي خلل في الاخلاق كما يجب على صاحب العمل والعمال الاطلاع على الانظمة واللوائح المنظمة للعمل حتى يكون كل منهم على علم بكل حقوقه وواجباته كما يجب ان توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة بالجزاءات تبين السلوكيات الغير اخلاقية والجزاءات التي توقع على من يرتكب هذه المخالفات

#### ٣- القدوة الحسنة

\*ان وجود القدوة الحسنة في المنظمة يشجع العمال على السلوك الاخلاقي فإذا كان صاحب العمل متمسك بالأخلاق الكريمة فإن العمال سوف سوف يقومون بتطبيق هذه الاخلاق الكريمة والعكس صحيح اذ كان صاحب العمل لا يتمسك بالأخلاق الكريمة فإن سوء الاخلاق سوف يكون هو الطابع الغالب على سلوك العمال في المنظمة

#### ٤- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

\*من المهم لترسيخ القيم الاخلاقية في المنظمة تصحيح الفهم الديني للعمل وان العمل عبادة وان العمل وسيلة للتنمية لوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل وانه كلما زادت الاخلاق زاد الانتاج وزادت رفاهية الوطن الذي بالنهاية سوف يصب في مصلحة الافراد انفسهم

#### ٥- محاسبة المسؤولين والموظفين

\*من المهم كذلك ان يكون هناك جهات رقابية تشرف على تطبيق النظام داخل المنظمة ومحاسبة أي عامل يقوم بأي عمل يخالف القواعد الاخلاقية او الانظمة او اللوائح او مواثيق الشرف المعمول بها داخل المنظمة وان يتعرض من يخالف ذلك لعقوبات رادعة

#### ٦- التقييم المستمر للموظفين

\*لابد ان يخضع الموظفين في المنظمة لعملية تقييم مستمر لسلوكياتهم وأخلاقهم حتى يقوم كل عامل في المنظمة من تطوير نفسه على أن يتم مكافأة من يحصل على تقديرات عليا في المنظمة في هذا التقييم فضلا عن ان التقييم يساعد الرؤساء من معرفة مستويات موظفيهم وكفاءتهم

### ثالثا :- مجالات تطبيق أخلاقيات العمل الوظيفي

#### ١- اخلاقيات العمل في العلاقة بين العاملين في الادارة

\*اذ كانت جهة الادارة ملتزمة بأخلاقيات العمل وان جهة الادارة تقدر مجهود العمال وان المديرين يتصفوا بالصدق والأمانة والوفاء والرحمة فأن ذلك سوف يؤدي الى زيادة ثقة العمال في الادارة وتصديق وعود المديرين للعمال وان العاملين سوف يستمرون في العمل لسنوات

طويلة داخل المنظمة كما ان العمال سيكونون سعداء بالعمل ولديهم نوع من الولاء والانتماء للمنظمة فضلا عن هذه المنظمة سوف تجتذب كفاءات عالية من سوق العمل

\* اما اذ كانت المنظمة لاتتمسك بقواعد الاخلاق ولاتفي بوعودها للعاملين فانه في هذه الحالة نجد ان وعود الادارة غير مصدقة من قبل العمال ويسود الشك في العلاقة بين العمال والادارة كما انه العمال سوف يبحثون دائما عن عمل بديل فضلا عن عدم الولاء للمنظمة وسعي العمال للكسب السريع والفوري من الادارة كما انه تلك الادارة تنفر العديد من الكفاءات من الانضمام لها او العمل لديها

## ٢- اخلاقيات العمل في العلاقة بين العاملين

\* اذ ساد الصدق والتعاون والاحترام والأمانة بين العاملين فإن ذلك سوف يفجر طاقتهم في العمل ولصالح العمل وسوف يسهل تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل كما ان بيانات العمل سوف يكون مستعد لتحمل اعباء اضافية كما انه اية مبادرة سوف تقابل بالترحاب ويكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين

\* اما اذ سادت ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل سوف يكون حذرا من زميله ويخفي عنه الكثير من المعلومات ويكذب في التقارير ويصعب عمل فرق عمل لفقدان روح التعاون كما ان البيانات في التقارير ستكون كاذبة ومضللة كما ان كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤولية اضافية وأية مبادرة من أي زميل سوف تقابل بالشكوك وتغلب المكائد بين العاملين ومهارات ايقاعهم في المشاكل

## ٣- اخلاقيات العمل في العلاقة مع الموردين

\* عندما تتعامل المنظمة مع الموردين بأسلوب اخلاقي فإن الموردين يفضلون التعامل مع هذه المنظمة وتكون علاقتهم بها طويلة الامد ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل وهذا يعطي المنظمة القدرة في طلب الموردين بتقديم اسعار افضل وجودة اعلى كما ان الموردين سيكونون على استعداد للتعاون مع موظفي المنظمة لتطويرها وحصولها على مايلزمها وفي الوقت المناسب

\* اما اذ كانت المنظمة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير اخلاقي كأن توخر سداد مستحقاتهم بغير حق او تعطيتهم وعودا كاذبة فان العلاقة بين الموردين والمؤسسة تكون قائمة على الكسب السريع لأن المورد لا يضمن العمل معها لفترة طويلة وبالتالي يحاول تقديم الخدمة او المنتج بأعلى سعر مع انخفاض الجودة كما ان المورد لايهتم كثير برضى المنظمة عنه

## ٤- اخلاقيات العمل في العلاقة مع العملاء

\* عندما تكون المنظمة صادقة وأمينة في تعاملها مع عملائها فأنهم سيفضلون التعامل معها وشراء منتجاتها او بضائعها لان لديهم ثقة فيها كما ان العملاء سوف يقومون بعمل دعاية مجانية لتلك المنظمة عندما يتحدثون عنها مع اقرانهم

\* اما اذ كانت المنظمة مضللة للعملاء كاذبة عليهم تقدم لهم مواصفات غير حقيقة او مغلوطة هنا نجد العملاء سوف ينصرفون عن التعامل مع هذه المنظمة ولا يثقون فيها يتخوفون من منتجاتها وينقلون ذلك الى اقرانهم ويفضلون التعامل مع منظمة اخرى

## ٥- اخلاقيات العمل مع المستثمرين

\* تظهر هذه الحالة عند شراء اسهم احدى الشركات وخاصة في البورصة فان الشركة تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية صادقة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها عن القرار بشراء اسهم هذه الشركة اما الشركة التي لاتتميز بالتمسك بقواعد الاخلاق وتقوم بخداع العاملين بها تقديم بيانات مالية كاذبة فإن فرص جذب المستثمرين ستكون ضعيفة وبالتالي تقل فرص توسع الشركة

## ٦- اخلاقيات العمل في العلاقة مع المنافسين

\* رغم التنافس الذي يوجد بين المنظمة وغيرها من المنظمات الاخرى إلا انه لا يمنع ذلك من التعاون بما يعود على نفع للمجتمع هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المنظمة لاتتميز بأخلاقيات العمل لان المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر وبالتالي تخسر هذه المنظمة كل فرص التعاون المفيد مع المنافسين



## المحاضرة الخامسة - أخلاقيات العمل

### رابعاً: مظاهر أخلاقيات العمل الوظيفي

١. عدم وجود تضارب في المصالح أي أن تعمل في مؤسسة ثم تعمل مستشاراً لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من المنافسين.
٢. عدم العش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة .
٣. الحفاظ على البيئة .
٤. عدم تشغيل الأطفال واستغلالهم في أعمال غير آمنة .
٥. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعمالة لتحقيق مكاسب .
٦. احترام حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع.
٧. عدم حصول العاملين على هدايا سوى ما تسمح به لائحة المؤسسة.
٨. عدم تقاضي رشوى.
٩. عدم التفرقة في التوظيف والترقية بناء على الجنس أو الأصل أو الدين.
١٠. مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة .
١١. الصدق والدقة في التقرير .
١٢. الحفاظ على أمانة وصحة العاملين .
١٣. احترام سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها للآخرين.
١٤. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
١٥. عدم السرقة وأخذ أموال المؤسسة .

### الفصل الثالث: قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

#### تعريف القيم

هي تعبير عن المعتقدات الأساسية للفرد وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله وما هو صحيح أو خطأ وما هو حق أو باطل وهي التي توجه سلوكنا مع الآخرين .

#### ١. قيم الفرد

تؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم والمستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة الإسلامية دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته، حيث أن قيم الفرد هي التي تؤثر على سلوكه وتميز شخصيته، ففعل الإنسان يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية وقيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا، وبالتالي فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه يعبر عن أخلاق مميزة وكريمة والعكس صحيح.

#### ٢. قيم المنظمة

من الملاحظ أن لمظاهر السلوك الإنسان الذي سلكه الفرد أثناء مزاولته لعمله علاقة وطيدة بين قيمة التي يعتنقها وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها، فقيم المنظمة أو كما تسمى بالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات (المدراء) والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد (العاملين) كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المدراء في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيههم ومنظمتهم، وبالتالي فقيم المنظمة عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية. وتتمثل هذي القيم في تحقيق الأهداف والاستقرار والنمو والاستقلالية والتعاون .

#### العلاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة

- مما يسترعي الانتباه أنه توجد علاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة والتي على أساسها تتحدد مدى فاعلية الفرد مع المنظمة من عدمه، وبالتالي فعندما تكون التوجيهات والقرارات الصادرة من القيادة في المنظمة منسجمة مع القيم السائدة في المنظمة من قبل المرؤوسين سوف يلتزم جميع المرؤوسين بهذه القيم، والعكس إذا تصرفت القيادة بما يخالف القيم السائدة في المنظمة فإن المرؤوسين سيكونون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بين الأفراد والمنظمة.
- ومن ثم كلما زادت المساحة المشتركة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة كلما كان هناك المزيد من الولاء والنجاح في صالح المنظمة، أما الاختلاف بين قيم الأفراد والمنظمة يؤدي إلى التصادمات في المنظمة ويتطلب ذلك من الأفراد مجهود كبير لتفهم قيم المنظمة والتجاوب معها .

#### مدى تأثير قيم المنظمة على قيم الأفراد

- مما لا شك فيه أن قيم المنظمة تؤثر تأثير كبير على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية، ومن الملاحظ أن أداء الأفراد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمهم، فلأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نمو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الأفراد عن تحقيق الحافز المادي ذو القيمة لديهم فإن نوعية أدائهم سوف تنخفض، كما أن تشابه القيم بين العاملين سوف تدفعهم لمزيد من التفاعل وبالتالي يرتفع ويتحسن أداء العمل.
- وعلى عكس ذلك فإن العامل الذي يرى نفسه صاحب قيم تختلف عن الآخرين سوف يتصرف بنحو مخالف لغيره مما يؤدي إلى الصراع ذلك الصراع الذي يؤدي إلى ضعف العمل الجماعي وبالتالي يسوء ويتدنى أداء العمل.
- وعلى ذلك من المهم داخل المنظمة أن يتم توضيح قيم المنظمة للعاملين وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، وذلك لأن ضعف الاتصال بين المنظمة والعاملين وعدم توضيح قيم المنظمة للعاملين سوف يؤدي إلى العديد من المشاكل وتدني الإنتاج.
- ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية بالمنظمة لحل المشاكل بالمنظمة حيث يتم التعارف على أوجه الاختلاف بين قيم الأفراد وقيم المنظمة والتشابه بينهما وبالتالي يمكن تغيير قيم المنظمة بما يتلاءم مع قيم الأفراد وذلك لتحسين أدائهم.

#### القيم الأخلاقية المتعلقة بالعمال

#### ١. التقوى

من أهم القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها العامل هي تقوى الله سبحانه وتعالى وهي مفتاح سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، لقوله صلى الله عليه وسلم ( أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق).

## ٢. الأمانة

تعتبر الأمانة من أهم الصفات والقيم التي يجب أن تتوافر في العامل، والأمانة هي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانه له ولا دين لمن لا عهد له كما أن الأمانة مفتاح الرزق.

## ٣. الصدق

أرفع درجات الصدق صدق الإنسان مع ربه وويليه صدق الإنسان مع الناس وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً.

## ٤. البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين

هي أول طريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم وأن تبسمك في وجه أخيك صدقه وإذا ترك الإنسان البشاشة فقد ترك المعروف لأن البشاشة أدنى درجات المعروف.

## ٥. الرقابة الذاتية

وهي يقظة الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي في خالقة في السر والعلن، لقوله صلى الله عليه وسلم (لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فهو يراك)، وهذه الرقابة تحول دون الوقوع في الانحراف وهي صمام الأمان ضد الفساد ومن يتبع المنظمات الإدارية الغربية يجدها ورغم نجاحها في الإنتاج إلا أنها غير قادرة على القضاء على الفساد الإداري ذلك الفساد الذي لا يقوى عليه سوى الرقابة الذاتية وليس الأجهزة الرقابية الخارجية.

## القيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل

### ١. العمل عبادة :

العمل في الإسلام فريضة على كل قادر عليه دون عجز أو شيخوخة لقوله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)، سواء كان العمل حرفي أو فكري وكل عمل حلال فهو مباح شرعاً وفيه الإنسان يكون في مقام المتعبد لنهي النبي صلى الله عليه وسلم ترك العمل والتفرغ فقط للعبادة، وبالتالي حرص الإسلام على العمل والإنتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق وعدم الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، فأمر الإسلام الإنسان بأن يملأ يده من الدنيا ويملاً قلبه من الإيمان والآخرة.

### ٢. العمل مقياس التفاضل في الإسلام :

إن الإسلام أول النظم أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل لقوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين)، وقوله صلى الله عليه وسلم ( لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه)، وبالتالي يحذر الإسلام من إتباع معايير المحسوبية والقرابة والتعيين والمفاضلة بين الناس.

### ٣. الإخلاص والإتقان في العمل :

حرص الإسلام أن يكون أساس العمل هو النية لقوله صلى الله عليه وسلم (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)، وأن يكون العمل هدفه ابتغاء مرضاة الله وأن يخلص الإنسان في عمله، كما حث الإسلام أن يسعى المسلم لإتقان عمله والإبداع فيه وتفجير طاقته وملكاتة ومهاراته في تطوير عمله لقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

### ٤. احترام وقت العمل :

لقد وجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن في ذلك إتقانه، وبالتالي على العامل أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج منه مبكراً لأن ما يتقاضاه من أجر مقابل عمله في مواعيد المحددة .

## القيم الأخلاقية المتعلقة بالقيادات الإدارية

### ١. القدوة الحسنة:

القائد الإداري هو المثل الأعلى لمروسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق والالتزام بالواجبات واحترام الوقت والولاء والانتماء للمنظمة، كما أن المرؤوسين يتأثرون بما يلقيه عليهم القائد الإداري من تعاليم وقرارات تستحوذ قلوبهم ومشاعرهم. ولكن إذا تبين عدم مصداقية هؤلاء القادة فإنه سرعان ما تتحول هذه التعاليم والقرارات إلى مادة سخرية بين العاملين لأن أقوال القادة الإداريين لا تتطابق مع تصرفاتهم وأفعالهم.

### ٢. إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:

على القائد الإداري أن يقيم العدل بين المرؤوسين وينظر في مطالبهم ويتفقد أحوالهم وينصف المظلوم منهم وينزل الناس منازلهم فيقول لمن أحسن أحسن ولمن أسوأ أسوأ ولا يساوي بين المحسن والمسيء في المكافآت والحوافز والعلاوات وإعطاء كل ذي حق حقه. كما يجب على القائد الإداري أن يخلص المنظمة من المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل، ولا شك أن شعور العامل بعدالة الإدارة سوف يقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتماءه مما يدفعه لبذل أقصى مجهود لرفع مستوى الأداء والإنتاج.

## المحاضرة السادسة

### ٣- الشورى و التفويض :

- على القائد الاداري ان يستشير معاونيه و مرؤوسيه كلما واجهته مواقف تحتاج الى اتخاذ قرار جماعي حيث يتحمل الجميع المسؤولية ، كما ان تعدد الآراء و الأفكار تؤدي الى اتخاذ القرار السليم و الصائب .
- كما ان على القائد الاداري تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه و يترك لهم التصرف في بعض الأمور ولا يمسك بيده جميع الخيوط صغيرها و كبيرها لأن طاقه الانسان و ساعات عمله محدودة و جسده ما حاجة للراحة و عقله يحتاج الى راحة من التفكير في كل شيء

### حسن المعاملة في الوظيفة

#### ١- حسن المعاملة للرؤساء و المدراء .

- ان حسن المعاملة الرؤساء و المدراء يظهر في تنفيذ رغباتهم و اوامره و قدراتهم فهم اهل الخبرة وهم اولياء الأمور شرعاً و بالتالي فنحن مأمورون بطاعتهم في الكتاب و السنة و حسن معاملتهم له مردود ايجابي على جودة الانتاج في المنظمة ، كلما كانت العلاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين انعكس ذلك على الأداء في العمل .
- ومع ذلك هناك بعض الموظفين من يعتمد الى تخشين المعاملة مع الرؤساء و غيبيته به لأنه لم يستطع اخذ حقه منه ، وللقضاء على ذلك يجب ان يعلم الموظف ان غيبيته للمسئول لا تخدمه بل تضره اذا بلغ ذلك الرئيس او اضر ذلك بأحد الناس فيقوم برفع قضية تشهير ضده
- فضلاً عن ذلك يجب ان يعلم الموظف ان هناك طرق شرعية و نظامية بها يستطيع الحصول على حقه وليس بالغيبة و التشهير ، كذلك فان حسن معاملة الرؤساء و المدراء يقابل بحسن المعاملة و التغيير في وجهات النظر الى الافضل بالإضافة الى ان الموظف يجب ان تقوم علاقته مع الرئيس او المدير على المكاشفة و المصارحة و النصيحة الصالحة الخالية من الفضيحة .

#### ٢- حسن المعاملة للزملاء .

- الزملاء هم شركاء في العمل فيجب النصح لهم و ارشادهم و تسهيل مهامهم وكل ذلك يعود بالنفع على المنظمة و يشعر الموظف بالراحة النفسية ، و يظهر حسن المعاملة مع الزملاء في التحية و الابتسامة و التعاون و النصح و التغاضي عن العيوب و الأخطاء الغير مقصودة ، وكل هذا مع التنافس الشريف و الدخول في مسابقات وظيفية بما لا يؤثر على حسن المعاملة .

#### ٣- حسن المعاملة للمرؤوسين .

- المرؤوسين هم مساعدو المدير في عمله فلولاهم لما استطاع تنفيذ العمل ، فيجب ان يكون المدير قدوة للمرؤوسين ويكون عادلاً بينهم صادقاً في اقواله و تصرفاته لا يظلم فيهم احد ، متواضعاً لهم ، اما اذا كان غير ذلك فسوف يؤثر ذلك سلباً على عطاءهم و انتاجهم .
- ولا يعني ذلك ان يكون المدير متساهلاً لأن ذلك من ضعف الادارة لأن الادارة تحتاج الى سياسة و حكمة ، كما ان تطبيق النظام لا يعني العيوس و الجفاف في المعاملة .

#### ٤- حسن المعاملة للمراجعين ( المتعاملين مع المنظمة ) .

- المتعاملون مع المنظمة او المؤسسة هم قياس نجاحها فانطباعهم عن المؤسسة يعكس رأيهم في تعامل الموظفين معهم وعلى الأقل اذا لم يتم قضاء مصالحهم فلا أقل من حسن معاملتهم حتى ينصرفوا مسرورين بما وجدوه من حسن المعاملة ، ومن اجل ذلك تعقد المؤسسات العديد من الدورات التدريبية لموظفيها لتدريبهم على كيفية التعامل الحسن مع المتعاملين مع المنظمة او المؤسسة .

### الفصل الرابع : الانضباط و الالتزام الوظيفي

#### أولاً : مفهوم الانضباط الوظيفي :

الانضباط لغة يعني ضبط الشيء أي حفظه بالحزم ، ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور كلها سواء الانضباط في الهيئة او الأوقات او التصرفات .

- و يعتبر الانضباط مطلباً اساسياً في الاسلام

**مثال :** الانضباط في العقيدة و عدم صرف أي نوع من العبادة لغير الله سبحانه وتعالى و بعدم اتباع اياً من الرسل سوى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، و الانضباط في الصلاة بالالتزام بأوقاتها و أعمالها و أفعالها و الاستعداد لها و كفيئتها ، و الانضباط في الصوم بدايته و نهايته و زمانه ، و الانضباط في الزكاة بتحديد مقاديرها و الانضباط في الحج بزمانه و مكانه و أعماله .

### صور الانضباط الوظيفي

#### ١- الانضباط في الهيئة ( الشكل ) .

يلتزم العامل بالانضباط في الشكل الخارجي و التزامه بارتداء الزي الرسمي و المحافظة على نظافته و تجنب ارتداء الملابس ذات الكتابات المثيرة و الملونة ، كما يجب ان يهتم العامل بنظافته الشخصية من قص شعره و تهذيب لحيته و نظافة اسنانه و تقليم اظافره و اعتناء برائحة جسمه و نظافته .

#### ٢- الانضباط في الوقت .

يجب على العامل ان يتعرف على جدولته في العمل و تقويم العمل و عدم الخروج من العمل الا في المواعيد المحددة و لا بد ان يراجع أعماله أولاً بأول و يقدم ما يكلف به في مواعيد و لا يؤجل عمل اليوم الى اغد وان يتغلب على ظروفه الخاصة و لا يجعلها تؤثر على أداء عمله ، و عدم حصوله على اجازة إلا للطوارئ و الضرورة و المرض ، كما يجب ان يحضر الى العمل مبكراً ، و يستثمر ساعات الراحة في اللقاء بزملائه و سؤالهم عن كل ما يحتاج ان يستعلم عنه في عمله .

#### ٣- الانضباط في التعامل ( التصرفات ) .

لابد ان يعرف العامل كيفية التعامل مع من هو اعلى منه او مثله او اقل منه ، وبالتالي يجب على العامل معرفة قدر الموظفين و المسؤولين و يعاملهم معاملة حسنة ، كما انه لابد ان يعامل زملاءه كإخوانه و يحب لهم الخير وان يعامل الضعفاء باحترام و رحمة ، كما انه لابد ان يحاول الحصول على حقوقه بالإقناع وليس بالقوة ، وان لا يرفع صوته عند اقناع الآخرين بل لابد ان يظهر رزاقته ووقاره عند أية مناقشة ، وان يدافع عن حقوقه بنفسه ، وان يحافظ على ممتلكات و مرافق العمل و عدم العبث او تخريب هذه الممتلكات .

### العوامل التي تؤدي الى تحسين الانضباط الوظيفي

#### ١- الايمان و التوحيد .

- ان الانسان المؤمن عندما يتذكر قدرة و عظمة الله تعال وضعفه امام الله عز وجل يتواضع مع الآخرين و يتذكر دائماً انه اذا دعتك قدرتك على ظلم الناس فتذكر قدرة الله عليك ، كما ان الايمان بالله يورث الانسان الرحمة فان الله يرحم من عباده الرحماء ، كما ان الايمان بالله يجعل الانسان في كل افعاله و اقواله يتبني مرضاة الله وليس السمعة و المصلحة الشخصية ، كما يمنعه من القيام بالأخلاق السيئة مخافة عقوبتها ، كما ان ايمان الانسان بالرسول الكرام يدعو الى التخلق بأخلاقهم .
- ومن الملاحظ ان اخلاق الانسان و انضباطه الوظيفي يزيد عند زيادة ايمانه و ينقص عند نقصانه فإذا اراد الانسان ان تتحسن اخلاقه فعليه بزيادة ايمانه بالله و التفكير في آيات الله و الإقبال على الطاعات و ترك المنكرات و حضور مجالس الذكر و العلم و مدارس سيرة النبي صلى الله عليه وسلم و قراءة سير الصالحين .

#### ٢- العبادات .

- تؤثر العبادات تأثيراً كبيراً على انضباط العامل الوظيفي وعلى سلوكه متى داوم على اداء العبادات بصورتها الشرعية الصحيحة ، وبالتالي فان الصلاة تحكم تصرفات الانسان و تهدئ اعصابه و تزيد الرقابة الذاتية و ترقق القلب و تزيد من التواضع و الرحمة بالآخرين ، كما ان الزكاة تنمي الرحمة و الاحسان و تزيد الروابط الاجتماعية مما له اثر كبير في ضبط سلوك الانسان و نظراته للآخرين ، كما ان الصوم يضبط الأعصاب و يشعر الانسان بالفقراء و المحتاجين ، كما ان الحج يربي على الصبر و يشعر بالمساواة بين الناس .

#### ٣- الصحبة و الصداقة و المخالطة .

- ان الانسان يتأثر بمن يخالط ، و عن المرء لا تسأل و أبصر قرينه فكل قرين بالمقارن يقتدي ، فنجد الشاب يتأثر بمن يخالط و يصاحب ، و كما قيل فان صاحب صاحب ، كما ان الانسان مفطور على ان يتطبع بطباع من يخالط .
- ولم يغفل الاسلام هذه المسألة فأوصى بمجالسة الصالحين و ترك مجالسة الطالحين و كما قال النبي صلى الله عليه وسلم مثل الجليس الصالح و السوء كحامل المسك و نافخ الكير ، فحامل المسك اما ان تبتاع منه و اما ان تجد منه ريحاً طيبة ، و نافخ الكير اما ان يحرق ثيابك و اما ان تجد ريحاً خبيثة .
- و مما يسترعي الانتباه ان الصديق المادح الموافق في جميع الأحوال يضر و لا ينفع لأنه لا يريد الخير لمن يصاحبه بل يريد مصلحته الخاصة ، ولو كان يريد الخير لصاحبه لناصره لأن كل انسان لا يخلو من العيوب و الأخطاء ، فالمسلم الحق هو من يبحث عن من ينصح له كما قال سيدنا عمر بن الخطاب رحم الله امرئ اهدى الي عيوبي .

#### ٤- التربية الصالحة .

- ان التربية الصالحة تؤثر في سلوك الانسان وان الانسان ينشأ وفقاً لما عوده عليه والده و كما قال النبي صلى الله عليه وسلم كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته ، فالرجل راع في اهل بيته و مسئول عن رعيته و المرأة راعية في بيت زوجها و مسئولة عن رعيته .
- و التربية الصالحة لها وسائل منها الترغيب و التهيب ، النصيحة و التوجيه و القدوة الحسنة و التربية بالمواقف الحياتية و التربية بالشدة احياناً ، و لأجل ذلك شدد الاسلام على اختيار الزوجة الصالحة التي تقوم برعاية اطفالها و تربيتهم التربية الاسلامية و قوله صلى الله عليه وسلم تنكح المرأة لمالها و لحسبها و لجمالها و لدينها فأظفر بذات الدين تربت يداك .
- ومن الملاحظ ان التربية الصالحة قد تتعرض لبعض المعوقات التي تؤثر على سلوك الانسان منها الانفتاح الغير منضبط على المجتمعات الأخرى و الاعلام الحر و التجارب السيئة التي يسمعها الانسان عن اقرانه و ضعف الرقابة الأسرية بسبب غياب و انشغال الوالدين ، كل هذه المعوقات تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد . حُرُوف انثوية

## المحاضرة السابعة والثامنة

### البث المباشر

#### العوامل التي تؤدي إلى عرقلة الانضباط الوظيفي

١- الإكراه .

المكره الذي يرغم على فعل ما لا يريد أو قول ما لا يريد لا يؤخذ شرعاً على فعله ، ولكن لا بد أن يكون الإكراه ملجئاً حتى ترتفع المؤاخذه أي يجب أن يكون سلوك الإنسان عن اضطرار حتى لا يمكن محاسبته بحيث يترتب على عدم تنفيذ الإكراه ضرر بدني أو نفسي أو اجتماعي ، وبالتالي فقد يكون عدم انضباط الإنسان بسبب ظروف أكرهته أي أجبرته على ذلك. أما إذا كان الأمر الموجه للإنسان غير ملجئ أي ليس فيه ضرورة أو اضطرار وإنما يترتب عليه بعض الإحراج فلا يعد إكراهاً شرعاً ، وبالتالي فإنه يؤخذ على ما أمر به لأنه نفذ الأمر باختياره وإرادته ، فالإكراه يؤثر في السلوك الأخلاقي بحيث يصرفه عن الاختيار فلا يمكن الحكم على الشخص من خلال تصرفاته التي تصدر عن حال الإكراه.

٢- الغضب .

إن الغضب يخرج الإنسان عن تصرفاته السوية وفي حالة الغضب تصدر عن الإنسان سلوكيات غريبة وخاصة عند الغضب الشديد حيث يتفوه بكلمات خطيرة أو يقوم بتصرفات غير واعية أو فقدان علاقات اجتماعية أو وظيفية ، لذلك يجب على الإنسان أن يضبط أعصابه ويتحكم فيها بحيث لا يقوده الغضب بل هو الذي يقود نفسه لقوله صلى الله عليه وسلم : ( ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب ) . وهناك وسائل يستطيع بواسطتها الإنسان تخفيف الغضب منها : الوضوء ، وذكر الله ، وتغيير هيئة الإنسان من الوقوف إلى الجلوس ، وإشغال النفس بملهيات مختلفة ، والاسترخاء والهدوء ، والتنفس العميق ، وعدم مقابلة الهجوم بالهجوم وتأجيل البحث في الموضوع وخفض الصوت.

٣- الرياء والمصلحة .

فالمرائي هو الذي يتصنع السلوك الذي يخدم مصلحته حتى ولو كان ليس من أخلاقه ، فيتصنع الصدق وهو كاذب ويتصنع الكرم وهو بخيل ويتصنع التدين وهو غير ذلك لينال بذلك مصلحة ، وفي الواقع لا تعتبر هذه التصرفات أخلاقاً ولا انضباطاً وظيفياً. ولكن كيف لنا أن نميز بين السلوك الحقيقي والسلوك المتصنع الغير حقيقي ، هناك عدة طرق من خلالها يمكن التعرف على صدق التصرف من عدمه وهي :

أ- الرجوع إلى أهل الخبرة والدراية الذين لهم تجربة طويلة في تمييز التصرفات الغير حقيقية .  
ب- ملاحظة السلوك العام للشخص طوال مدة معينة لأن المتصنع لا يستطيع أن يستمر في تصنعه أبد الدهر ولا لمدة طويلة فلا بد أن تظهر سلوكياته وتظهر حقيقته بمرور الوقت .

ت- اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يستطيع أن يصبر فيها إلا الصادقون ، فالمرائي في الصدق والشجاعة والكرم من الممكن وضعه في اختبار بعده ينكشف حاله وحقيقته.

٤- الخوف :

الخوف من العوامل التي تصرف الإنسان عن الخلق القويم والانضباط الوظيفي ، وهو عامل قهري يسيطر على نفسية الإنسان فيلجئه إلى سلوكيات لا تدل على خلقه ، حيث أن الإحساس بالأمن من الأمور المفطور عليها الإنسان وفي سبيل حصوله على الأمن يلجأ الإنسان إلى تصرفات وسلوكيات تخالف أخلاقه وعاداته.

الالتزام الوظيفي :

١- الالتزام بالديمقراطية للمجتمع .

يجب أن يشعر الموظف العام أثناء تأدية عمله أن السلطة النهائية للشعب وما هو إلا خادم لهذا الشعب والمواطنين ، وإذا اقتنع الموظف بذلك ترتب على ذلك التزامات سلوكية يلتزم بها الموظف ، فيلتزم الموظف بالمساواة بين جميع الناس دون تمييز ودون تفرقة بين فئة وفئة أخرى أو طائفة وطائفة أخرى ، كما يلتزم الموظف باحترام إرادة المجتمع وأن يقوم بخدمة المواطنين في حدود ما تقرره القوانين والأنظمة ، كما يلتزم الموظف بمبدأ المصالح العامة واحترام المواطنين والعاملين معه حتى يسود جو من الأخلاق داخل المنظمة.

٢- الإدراك الواعي لمحدودية التخصص .

نحن نعيش في عالم يعتمد في كل أعماله على العلم والتخصص الدقيق ، ولكن ينبغي أن ننتبه إلى المخاطر والمشاكل التي من الممكن أن تترتب على ذلك ، حقا الموظف المتخصص هو سيد الموقف في تنفيذ السياسات والتخطيط لها ، ومع ذلك يجب أن يدرك الموظف المتخصص أن قراره الفني يجب أن يتخذ في ضوء قيم المجتمع وإرادته وأن يكون قراره متأثر بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم ، وألا يتبادر إلى عقله أن قراره الفني يجب أن يسود ويعلو ولا يعلو عليه لأن بإصراره على ذلك فهو يغلب رأيه الخاص على مصالح المجتمع وهذا بدوره يؤدي إلى الغرور والانغلاق في ميدان التخصص.

٣- الولاء للقيادة .

يوجد الكثير من الانحراف وسوء السلوك في العمل ينتج عن الفهم الخاطئ للولاء الذي يجب أن يعطيه الموظف لقيادته الإدارية ورئيسه المباشر ، وما مدى الولاء والطاعة للقرار الإداري الذي يصدر من الرئيس الإداري إذا رأى المرؤوس أن فيه خللاً أخلاقياً أو فساداً إدارياً ، هنا إذا شعر المرؤوس بأن رئيسه قد خالف القانون بقصد وأتى بتصرف فيه فساداً واضحاً فله الحق في معارضته ورفع الأمر إلى السلطات العليا داخل المنظمة وخارجها حسب ما يقتض الموقف ، لأن الطاعة العمياء والولاء المطلق لقرارات الرئيس المباشر قد توقع المرؤوس في الخطأ والفساد الإداري وليس هناك قانون يجبر الموظف على الطاعة العمياء بل عليه أن يحكم ضميره في تنفيذ القرار فينفذ ما يتمشى مع القانون ويعارض ما خالفه.

٤- تجنب تعارض المصالح .

يعني بتعارض المصالح أن يتخذ الموظف موقفاً تتعارض فيه المصلحة الشخصية مع خدمة الصالح العام من خلال العمل بالمنظمة ، ولذلك لا يخلو قانون للخدمة العامة من مواد قانونية تمنع الموظف العام من التعامل الاقتصادي والمالي مع المنظمة التي يعمل فيها ، حيث يجب ألا يعود على الموظف أو أحد أفراد أسرته أو أقاربه نفع مالي أو اقتصادي نتيجة عمل الموظف في هذه المنظمة مثال الموظف الذي يقرر أمر يتعلق بالتعامل مع شركة له فيها أسهم أو استثمارات مالية ، هنا قد يقع هذا الموظف تحت طائلة تعارض المصلحة العامة مع مصلحته الخاصة ، فيجب أن يمتنع عن ذلك تحسباً للريبة والاشتباه. وفي الواقع أن كل ما تفعله القوانين والأنظمة هو وضع قواعد قانونية تحذر الموظفين من القيام بأعمال خاصة تحقق لهم مصالح تتعارض مع المصالح العامة للمنظمة ، ولكن التزام الموظف من عدمه ورغم وجود العقوبة لا يكون في الغالب إلا بسبب أخلاق الموظف وأمانته وقيمه التي تربي عليها في البيت والمدرسة والمجتمع الكبير.

تدريبات (سؤال وجواب)

- ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة :

١- الأخلاقيات التي اكتسبها العامل من عمله الأول لا تؤثر على أخلاقه عند العمل في منظمة أخرى.

العبارة خاطئة

٢- على القائد الإداري أن يكون حكيماً غير متساهل مع الموظفين وغير عبوس أو جاف في المعاملة.

العبارة صحيحة

٣- الوظيفة كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسئوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا.

العبارة صحيحة

٤- لا يترك تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في منظمات الأعمال لقناعات العمال الشخصية.

العبارة صحيحة

٥- لا تؤثر مرجعية العامل السياسية أو الدينية أو الأدبية على اتجاهاته وسلوكياته الأخلاقية أو غير الأخلاقية داخل المنظمة.

العبارة خاطئة

٦- توافق قيم العمال مع قيم المنظمة تدفعهم لمزيد من التفاعل وبالتالي يرتفع ويتحسن أداء العمل.

العبارة صحيحة

٧- لتقويم أخلاقيات العمل ضرورة غض الطرف عن الأفعال أو الأخطاء البسيطة التي تصدر من أشخاص ذو خلق.

العبارة صحيحة

٨- على القائد الإداري ألا يمسك بيده جميع الخيوط ويفوض صلاحياته للمرؤوسين حفاظاً على مصلحة العمل.

العبارة صحيحة

٩- العمل هو كل ما يقوم به الإنسان من نشاط في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

العبارة خاطئة

١٠- العمل في الإسلام مطلوب ومطلق في جميع مجالات الحياة كالزراعة والصناعة والتجارة بدون قيود أو شروط.

العبارة خاطئة

١١- يجب أن تكون سياسة الإعلام في الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي مقتصرة على المسائل السياسية والاقتصادية والرياضية وترك المسائل الأخلاقية للمؤسسات الدينية.

العبارة خاطئة

١٢- يلعب ضمير الإنسان الصالح دوراً كبيراً في إتباع الشخص سلوكاً أخلاقياً يهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

العبارة صحيحة

١٣- يظهر حسن معاملة الزملاء في التحية والابتسام والتعاون والنصح والتغاضي عن العيوب والأخطاء الغير مقصودة والدخول معهم في تنافس في مسابقات وظيفية.

العبارة صحيحة

١٤- العاملون يتأثرون بما يليق به عليهم القائد الإداري من تعاليم وقرارات تستحوذ قلوبهم ومشاعرهم ، وعدم مصداقيته يحول هذه التعاليم والقرارات إلى مادة سخرية بين العاملين.

العبارة صحيحة

١٥- الصديق المادح في جميع الأحوال يريد الخير لصديقه بعدم ذكر عيوبه.

العبارة خاطئة

١٦- الموظف المتخصص من يتخذ قراره الفني في ضوء قيم المجتمع وإرادته وأن يكون قراره متأثر بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم.

العبارة صحيحة

١٧- من حسن معاملة الزملاء التزام الموظف العام بعدم إبلاغ المسؤولين عن أية مخالفة يرتكبها أحد الموظفين في الإدارة حتى لا تسود الفرقة بين الموظفين.

العبارة خاطئة

١٨- يلتزم القائد الإداري بالإفصاح عن أسرار العمل متى طلبت الجهات الرسمية منه ذلك أو متى كان الإفصاح سيؤدي إلى كشف مخالفة.

العبارة صحيحة

١٩- عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال في الأسرة والمجتمع يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم تحمل المسؤولية.

العبارة صحيحة

- اختار الإجابة الصحيحة

١- انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات سببها :

أ- نظام التعليم في المجتمع. ب- وسائل الإعلام. ج- التأثير بالجماعات المرجعية.

٢- تستطيع المنظمة توسيع نشاطها وقيامها بمشروعات ضخمة وتحقيق أرباح كبيرة إذا كان سلوكها أخلاقي مع :

أ- الموردين. ب- العاملين. ج- المنافسين.

٣- إن كون العمل عبادة ووسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوي الدخل يتطلب :

أ- تنمية الرقابة الذاتية. ب- وجود قذوة حسنة. ج- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة.

٤- إذا كان صاحب العمل متمسك بالأخلاق الكريمة فإن العمال سوف يقومون بتطبيق هذه الأخلاق الكريمة ، هذا يدل على :

أ- وجود قذوة حسنة. ب- تحقيق المساواة بينهم. ج- الشورى والتفويض.

٥- عدم الالتزام بتطبيق الشريعة الإسلامية أو التخلي عنها سواء عمداً أو جهلاً بسبب الشبهات أو الشهوات أو وساوس الشياطين :  
أ- تلوث فكري. ب- تلوث عقائدي. ج- تلوث قيمي.

٦- "إن لم تكن ذنباً تأكلك الذئاب" هذه المقولة الغير أخلاقية سببها :  
أ- التأثير بالجماعات المرجعية. ب- الموروثات الثقافية للعاملين. ج- نظام التعليم في المجتمع.

٧- عمل يؤديه الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج إلى خبرة ومهارة وتدريب طويل :  
أ- الحرفة. ب- الوظيفة. ج- المهنة.

٨- يرجع عدم قدرة المنظمات الإدارية الغربية على القضاء على الفساد الإداري رغم نجاحها في الإنتاج إلى عدم وجود :  
أ- التقوى. ب- البشاشة. ج- الرقابة الذاتية.

٩- مجموعة من القواعد التي تنظم سلوك الأفراد في مجال العمل وتوضح حقوق وواجبات كل من العمال وأصحاب الأعمال وأجورهم ومدة أعمالهم وسلوكيات العمل وأجازاتهم :  
أ- الأنظمة. ب- موانئ الشرف. ج- اللوائح.

١٠- الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية صادقة وبالتالي فإنها تكتسب ثقة :  
أ- المستثمرين. ب- العملاء. ج- المنافسين.

١١- المال هو وسيلة الإنسان لإعمار الأرض ، فإذا أصبح المال غاية في حد ذاته يحصل عليه الإنسان من حلال أو حرام وأصبح مالكا للناس بدلاً من أن يملكونه ، هنا نكون بصدد :  
أ- التلوث العقائدي. ب- التلوث الفكري. ج- التلوث القيمي.

١٢- عند استخدام العامل لا بد أن تتوافر فيه :  
أ- القوة المادية. ب- القوة المعنوية. ج- القوة المادية والمعنوية.

١٣- عندما تكون جهة الإدارة ملتزمة بأخلاقيات العمل في مواجهة العاملين سوف يؤدي ذلك إلى :  
أ- نقل خبرات الموظف للآخرين. ب- العمل بروح الفريق. ج- الولاء والانتماء للمؤسسة.

١٤- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لا يشم رائحة الجنة ، قيل من يا رسول الله ، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه ، صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم ، يدل هذا الحديث على القيم الأخلاقية التي يجب أن تتوافر في :  
أ- العمال. ب- العمل. ج- القيادة الإدارية.

١٥- استثمار الموظف لساعات الراحة في اللقاء بزملائه وسؤالهم عن كل ما يحتاج أن يستعلم عنه من عمله ، يعتبر :  
أ- انضباط في الهيئة. ب- انضباط في الوقت. ج- انضباط في التعامل.

١٦- عند صدور قرار إداري من الرئيس الإداري للموظف فيه خللاً أخلاقياً أو فساداً إدارياً ، على الموظف :  
أ- تنفيذ الأمر مباشرة. ب- تقديم النصح للرئيس الإداري وتنفيذ الأمر. ج- المعارضة ورفع الأمر للسلطات العليا.

## المحاضرة التاسعة .. الفصل الخامس : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

مع تقلص دور الحكومات ف التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبح للقطاع الخاص دور كبير في المشاركة الجادة لإحداث التنمية ، كما أصبح الدور الاجتماع للشركات هو أيضاً استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة والعاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها و يزيد أيضاً انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات ، كما أصبح قادة وأصحاب الشركات يرغبون في المشاركة الاجتماعية وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أنها نشاط اجتماع ووطن وإنسان وليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها.

### مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

- + تعددت التعريفات للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، فرأى البعض أنها : التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد .
- + بينما عرفها البعض بأنها " التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها .

### أنماط المسؤولية الاجتماعية

- 1- النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية . جوهر هذا النمط أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تحقيق الربح بغض النظر عن أية مساهمة اجتماعية وأن الأنشطة الاجتماعية ما هي إلا نواتج ثانوية لتعظيم الربح وذلك لأن المدراء ليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وإنما هم محترفون يمثلون مصالح المالكين وتكون مهمتهم إنجاز أعمالهم بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين ، ومن ثم إذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يلحقون الخسائر بالمالكين وإذا أرادوا زيادة الأسعار لتعويض الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية سوف يؤدي ذلك إلى تحميل المستهلك هذه الزيادة مما يترتب عليه إحجام المستهلكين عن شراء سلع وخدمات هذه المنشأة وبالتالي تضعف المنشأة وتتدهور.
- 2- النمط الثاني : المسؤولية الاجتماعية . على عكس النمط السابق فإن هذا النمط يعرض المنشآت ومنظمات الأعمال كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها وليس فقط التركيز على الربح ، ومع ذلك فإن هذه المنظمات تجد صعوبة كبيرة في موازنة متطلباتها الاقتصادية والتزاماتها في الاتجاه الاجتماعي تجاه المجتمع سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارج.
- 3- النمط الثالث : الاقتصادي – الاجتماعي . يعتبر النمط الاقتصادي الاجتماعي لمنظمات الأعمال هو الأكثر توازناً حيث يقتضي هذا النمط أن منظمات الأعمال بجانب تحقيقها للربح لابد أن تضطلع بأدوار اجتماعية وتتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة خاصة بعد اتساع عمليات الخصخصة لإحلال القطاع الخاص محل القطاع العام وبعد أن أصبحت إدارات منظمات الأعمال لا تمثل مصالح المالكين فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى كالمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة. وبالتالي يعتبر هذا النموذج الأكثر توازناً فلا هو كالنموذج الأول الذي يظهر منظمات الأعمال التي لا هم لها سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب العاملين والمجتمع ، ولا هو كالنموذج الثاني الذي تتبناه الدولة والتي تظهر منشآتها وكأنها خلايا اجتماعية تهدف إلى تقديم المزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائه الاقتصادي وتحملها إلى الكثير من الخسائر.

### عناصر المسؤولية الاجتماعية

- 1- المالكون : تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المالكين في تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وتعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل ورسم صورة محترمة للمنظمة وحماية أصولها وزيادة حجم المبيعات.
- 2- العاملون : تظهر مسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين في منحهم رواتب وأجور مجزية وإتاحة فرص الترقية لهم وتدريبهم وتطويرهم بصورة مستمرة وإيجاد نوع من العدالة في الوظيفة وتهيئة ظروف عمل مناسبة وتوفير رعاية صحية للعاملين ومنحهم إجازات مدفوعة فضلاً عن إيجاد سكن مناسب ووسيلة نقل ملائمة.
- 3- العملاء : تلتزم المنظمة بأن تقدم للعملاء أو الزبائن في إطار مسؤوليتها الاجتماعية منتجات بنوعية جيدة وبأسعار مناسبة وذات جودة عالية والصدق في الإعلانات وتقديم منتجات آمنة عند الاستعمال وتقديم إرشادات للعمل بشأن الاستخدام الأمثل للمنتج وكيفية التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.
- 4- المنافسون : تلتزم المنظمة مع منافسيها بأن تكون المنافسة عادلة ونزيهة وأن تكون معلوماتها صادقة وأمانة وألا تقوم بسحب العاملين من المنظمات المنافسة بوسائل غير نزيهة.
- 5- المجتمع : تلتزم المنظمة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية بالمساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع من مياه وكهرباء وصرف صحي وتعليم وصحة ونقل ومواصلات ، وتقوم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة وخلق فرص عمل جديدة ودعم الأنشطة الاجتماعية والمساهمة في حالة الطوارئ والكوارث ، والصدق في التعامل واحترام العادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- 6- البيئة : تقوم المنظمة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة بالحد من تلوث الماء والهواء والتربة والاستخدام الأمثل والعدل للموارد الطبيعية وتطوير هذه الموارد وصيانتها فضلاً عن التشجير وزيادة المساحات الخضراء والمنتجات غير الضارة.
- 7- الحكومة : تلتزم المنظمة ف مواجهة الحكومة بالالتزام بالقوانين أو الأنظمة واللوائح الصادرة من الحكومة واحترام مبدأ تكافؤ الفرص في الوظيفة وتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب منها والمساهمة في الإنفاق على البحث والتطوير والقضاء على البطالة والمساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
- 8- جماعات الضغط ف المجتمع : تلتزم المنظمة بالتعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك واحترام أنشطة جماعات حماية البيئة واحترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها والتعامل الصادق مع الأجهزة الرقابية والصحافة.



## المحاضرة العاشرة .. مفهوم المحاسبة والمسئولية الاجتماعية

المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية عبارة عن : مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات. وبالتالي فإن المحاسبة الاجتماعية تهتم بوظيفة قياس الأداء الاجتماع للمنظمات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماع لأي منظمة من قبل المجتمع.

### **أهداف المحاسبة الاجتماعية**

- 1- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة والتي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية ( الاجتماعية ) والتي لها تأثير على فئات المجتمع.
- 2- تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت أهداف المنظمة تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة ومع طموح المنظمة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى.
- 3- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية وذلك بتوفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماع للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية من تعليم وصحة العاملين والحد من تلوث البيئة واستهلاك الموارد الطبيعية ، فضلاً عن إيصال هذه البيانات للأطراف الداخلية والخارجية ، كل ذلك من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع.

### **مجالات المحاسبة الاجتماعية**

- 1- **مجال العاملين.** يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأشخاص العاملين فيها، وبالتالي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين وتحسين ظروف العمل وتقديم وسائل الأمن الوظيفي والصناعي.
- 2- **مجال البيئة.** ويشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار البيئية الناجمة عن ممارسة المنظمة نشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك للحفاظ على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية. مثال : تلوث المياه والهواء والتربة والتلوث الضوضائي.
- 3- **مجال حماية المستهلك.** وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك وذلك بالاهتمام بزيادة أمان المنتج وعدم خداع المستهلك والصدق في الإعلان وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام ومدة الصلاحية والمخاطر وحدودها.
- 4- **مجال المجتمع.** تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة وإفصاح المجال أمام طلاب الجامعات للتدريب وإقامة حضانات لأطفال المنطقة والمساهمة في الرعاية الصحية ودعم الجمعيات الخيرية.

### **المسئولية الاجتماعية وحقوق المجتمع**

تقوم منظمات الأعمال بوظائفها الاقتصادية والتقليدية والتي تتمثل في تحقيق الربح وتوسيع نطاق فرص التوظيف وإعادة الاستثمار بهدف تحقيق التوسع مستقبلاً ، فضلاً عن ذلك تقوم هذه المنظمات على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تمارس أنشطتها خلالها ، وهنا يثور التساؤل عن الكيفية التي تنتهجها منظمات الأعمال للمساعدة على تحسين مجتمعاتها المحلية ؟ في الواقع ورغم أن عملية المشاركة داخل المجتمع تنسم بارتفاع العبء من حيث الوقت والتكلفة فإن كثير من المنظمات تعتبرها بمثابة دور هام بتعيين الاضطلاع به ، ففي ظل ارتفاع درجة التنافسية تتوافر لدى المنظمات الرغبة في الظهور بصورة الجهات التي تستهدف المزيد من الربح وكذلك الرغبة في تحسين أوضاع الخدمات البلدية في المناطق التي تتواجد بها. ولذلك تقوم هذه المنظمات بإنشاء مؤسسات خيرية تكون مسؤولة عن الاضطلاع بالأنشطة الاجتماعية بدلاً من أن تقوم هذه المنظمات بها بصورة مباشرة ، وتقوم هذه المؤسسات الخيرية بمساندة وتدعيم المستشفيات والمشروعات التي تستهدف رعاية الأطفال والمطبوعات والأبحاث ، فضلاً عن إعطاء منح دراسية للدراسة في الداخل والخارج ، ومنح الجوائز مقابل الانجازات العلمية والثقافية وشراء الأعمال الفنية لوضعها في متاحف الدولة الرسمية كما تركز هذه المؤسسات على المشروعات التعليمية والطبية. ومن ناحية أخرى تقوم منظمات الأعمال بمشاركة البلديات بالمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق على البنية الأساسية وتحسينها ، فضلاً عن مساندة المجتمعات المحلية في فترات الكوارث الطبيعية وذلك بتجميع الأموال والأجهزة الطبية والغذاء والملابس وتقديمها لضحايا الفيضانات مثلاً.

ويلاحظ أن جميع منظمات الأعمال سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة أو متوسطة تقدم إسهامات كبيرة للمجتمعات المحلية وتقوم هذه المنظمات بتقديم المنح المالية والعينية ويتراوح حجم المنحة حسب حجم المنظمة والموارد المتاحة لها ، كما أن المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تمارس نشاطاً فاعلاً في مجال مساندة الأطفال والأسر الفقيرة وتمويل العلاج الطبي مثل عمليات زراعة الأعضاء البشرية.

### **المسئولية الاجتماعية وحقوق العملاء ( المستهلكين )**

- 1- **حق الأمان.** على المنظمة أن توفر للمستهلك حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تنتجها والتي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته ، فالمنظمة سابقاً كانت تلتزم في إنتاجها بمعايير السلامة والأمان من الناحية القانونية ، أما الآن فأصبح الالتزام بهذه المعايير نابعاً ليس فقط من القانون ولكن من تحمل المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المستهلك وحمايته من المنتجات الضارة والهدامة لحياته ولصحته.
- 2- **حق الحصول على المعلومات.** تلتزم المنظمة بأن توفر للمستهلك الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات

غير الصحيحة على الأغلفة والعبوات ، كما يجب أن تتصف هذه المعلومات بالكفاية والدقة والمصداقية ، لأن المستهلك بناءً على هذه المعلومات سوف يتخذ قراره بشراء السلعة أو الخدمة ، ووفقاً لهذه المعلومات يعقد المقارنات ويقوم المنتجات وبالنهاية يصدر قراره بالشراء ولذلك كان لزاماً تزويد المستهلك بالمعلومات الحقيقية التي تساعد على قيامه بالاختيار السليم

**٣- حق الاختيار.** في ظل الصناعة التي تعمل في ظروف غير تنافسية ومعتمدة بإجراءات وتنظيمات حكومية فإنه يتم توفير سلع وخدمات ذات نوعية تحقق الإثبات للمستهلك وبأسعار عادلة ، أما الصناعة التي تعمل في ظروف تنافسية يجب أن توفر للمستهلك حق الاختيار وتوفير الفرص لاختيار أنواع مختلفة من المنتجات وبأسعار تنافسية ، أما إذا انعدم حق الاختيار للمستهلك هنا السوق تسودها حالة الاحتكار من قبل الباعة ودائماً يعملون على تحقيق مصالحهم وأهدافهم بغض النظر عن المستهلك ، ولذلك يجب على منظمات الأعمال أن تقدم في إطار مسؤوليتها الاجتماعية للعملاء السلع والخدمات بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

**٤- حق سماع رأي المستهلك.** يجب على منظمات الأعمال إفراح المجال لسماع رأي المستهلك حول السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه وخاصة إذا كانت السلعة التي تقدم إليه معرضة للتلف أو ضارة بحياته ، ولا يجب أن يترك المستهلك يأخذ حذره ، ويجب أن يكون هدف المنظمة فقط بيع السلعة وإتمام الصفقة ، كما أن حق سماع رأي المستهلك بضمن المنظمة التأكيد والتثبت من المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلك وبما ينسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها وخدماتها التي تقدم إليه.

**٥- حق التعويض.** يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضليل عن السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ، ويتطلب ذلك توفير خدمات ما بعد البيع فضلاً عن ضمان السلعة أو الخدمة لفترة معينة بعد البيع إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار.

**٦- حق التثقيف.** يكون للمستهلك حق اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات ، ولذلك لابد من إقامة برامج تثقيفية ودورات تدريبية لضمان هذا الحق للمستهلكين وتعميم ثقافة توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام وسائل الإعلام وفي كافة مراحل الفرد التعليمية.

## المحاضرة الحادية عشر .. الفصل السادس : مدونات السلوك

### • مفهوم مدونة السلوك :

- مدونة السلوك عبارة عن معايير لأخلاقيات و سلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية ، تحدد للموظفين العاملين مجموعة القيم و السلوكيات التي ينبغي اتباعها اثناء اداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة اخرى .
- وتتميز مدونات السلوك انها التزم اخلاقي طوعي من قبل الدوائر و الموظفين العموميين ، حيث يكون الضمير اداة رقابية داخلية فعالة ، ومن ثم يحث للدوائر الحكومية المختلفة ان تصنع رسالتها وقيمتها وفقاً لمعايير التصرف و السلوك المتوقعة من الموظف عند تعامله مع الآخرين .

### مبادئ مدونات السلوك :

- 1- **احترام القانون :** يعتبر احترام القانون المنظم للعمل وكافة الأنظمة و اللوائح و التعليمات الصادرة بموجبها فضلاً عن تطبيق احكام القضاء دون تأخير او ابطاء من اهم المبادئ التي تقوم عليها مدونات السلوك في القطاع العام .
- 2- **الحياد :** يجب على الموظف العام ان يتصرف وفقاً لما تملبه عليه الجوانب الموضوعية للمسألة المعروضة عليه والبعد عن الجوانب الشخصية وان يقدم الخدمات بذات الجودة للجميع حكومات او مواطنين بغض النظر عن دينهم او افكارهم او معتقداتهم السياسية .
- 3- **النزاهة :** يجب على الموظف العام ان يقوم بعمله بنزاهة حتى ينال ثقة الجمهور التي هي غاية الوظيفة العامة ، وان يسعى الى تأكيد هذه الثقة وتعزيزها بما يترتب عليه نزاهة الادارة الحكومية برمتها ، وألا يستخدم الموظف سلطاته و منصبه او يستخدمها بطريقة غير سليمة للحصول على مصالح شخصية وان يغلب دائماً الصالح العام على مصلحته الشخصية ، وان يكشف عن كل حالات الاحتيال وسوء الادارة حال علمه بها ، وألا يكشف المعلومات الرسمية او يستخدمها لتحقيق مصالح شخصية .
- 4- **الاجتهاد :** يتعين على الموظف العام ان يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد و عناية و انتباه ، وان يسعى لتحقيق اعلى مستوى اداء للإدارة الحكومية التي يعمل بها في تقديم الخدمة للجمهور ، وان يقدم دائماً النصيحة للمسؤولين وان يتجنب السلوك الذي يدل على اهماله .
- 5- **الاقتصاد والفعالية :** يلتزم الموظف بعدم تبديد المال العام او اساءة استعماله او استعماله بطريقة غير شرعية وان يدبر كل اشكال الموارد البشرية و المعنوية و المادية بطريقة تؤدي الى الحفاظ على الممتلكات و الايرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفعالية وجودة عالية .

### أهداف مدونات السلوك :

- 1- تحديد معايير السلوك الاخلاق المرغوب و المتوقع من قبل الدوائر الحكومية و موظفي القطاع العام .
  - 2- تعريف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه و المتوقع في الدوائر الحكومية و موظفي القطاع العام .
  - 3- الترويج للمعايير و اخلاقيات السلوك في الدوائر الحكومية الأخرى .
  - 4- وضع السلوك المهني المثالي و المسئول في اطار محدد بدلاً من ان يترك الأمر للاجتهاد الشخص لكل دائرة حكومية وكل موظف .
  - 5- تحقيق قدر من الثقة في التعامل بين الموظفين الحكوميين و الجمهور .
  - 6- تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم و مهاراتهم الفنية و الوظيفية و الادارية .
  - 7- جعل البيئة الوظيفية اكثر شفافية وبناءة بالنسبة الى الموظف العام .
- القواعد العامة التي تحكم اداء الموظف العام :**

### • تتعدد القواعد السلوكية التي تحكم اداء الموظف العام ومنها :

- 1- حرص الموظف العام على تأدية عمله بدقة و امانة وإخلاص وتجرده عن أي اعتبارات خاصة قد تخل بالوظيفة .
- 2- تخصيص وقت العمل الرسمي في اداء مهام الوظيفة .
- 3- احترام مواعيد العمل المخصص للوظيفة .
- 4- اداء المهام الوظيفية وانجاز العمل في الوقت المحدد بدون تأخير .
- 5- القيد بقيم النزاهة و القيام بجميع الواجبات التي تفرضها الوظيفة وفقاً للقوانين و اللوائح .
- 6- تنمية قدرات الموظف العام العلمية و العملية و السعي للحصول على المهارات و المعلومات اللازمة والتي تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة منه .
- 7- الامتناع عن الاحتفاظ بحوزة الموظف العام الشخصية بأصل أي مستند او تقرير او وثيق او رسالة خاصة بالدائرة الحكومية التي يعمل بها او بنسخها و استخدامها لأغراض خاصة .
- 8- ابلاغ الرؤساء في الدوائر الحكومية بأية مخالفة او تهمة تؤدي الى حضور الموظف للحكومة او غيرها من الملاحظات القانونية و القضائية باستثناء الحوادث الشخصية البسيطة التي لا تؤثر على سمعة الموظف او سير العمل.
- 9- الالتزام بعدم الاطلاع على المستندات و الأوراق و السجلات التي ليست من شأن اختصاصه .
- 10- الحرص على عدم ظهور الموظف العام بمظهر من شأنه المساس بكرامة الوظيفة .
- 11- حسن معاملة الجمهور و التعامل معهم باحترام و انفتاح .
- 12- في حالة قيام الموظف العام بمهمة رسمية خارج مقر العمل يلتزم باستخدام اكثر وسائل السفر المتوفرة كفاءة و ترشيد .
- 13- الالتزام بإبلاغ الرئيس المباشر بنتائج المشاركة في المهمات الرسمية .
- 14- الحفاظ على ممتلكات الادارة و حسن استعمالها .
- 15- الامتناع عن استعمال الحيلة او الغش لخداع الادارة او الجمهور .
- 16- ابلاغ المسؤولين عن أية مخالفة يرتكبها احد الموظفين في الادارة .
- 17- عدم استغلال المركز الوظيفي في الادارة لتحقيق مصالح شخصية .

### أسس السلوك الأخلاقي للموظف العام :

## ١- الحيادية الوظيفية :

يلتزم الموظف العام بأن يقدم الخدمة للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن التعصب في المعتقدات و الاهتمامات الخاصة وان يتخذ قراره بناءً على الحقائق وان يبدي الأسباب التي دفعته الى اتخاذ قرار معين متى طلب منه ذلك ، كما يلتزم الموظف العام بعرض الحقائق دون أية عبارات خاصة و دون اخفاء للمعلومات او تحريفها او تأخيرها ، كما يجب ان يقدم المعلومات بناءً على الأدلة دون أي تحيز وان يعرض الحقائق بشكل سليم و دقيق .

## ٢- الحيادية السياسية :

يلتزم الموظف العام بخدمة الحكومة بغض النظر عن توجهاتها السياسية و معتقداتها بطريقة تضمن الحياد السياسي و تتماشى مع قواعد السلوك بعيداً عن معتقداته السياسية الشخصية ، وان يتصرف بطريقة تحفظ له ثقة المسؤولين وتضمن له في ذات الوقت القدرة على انشاء علاقات مع اشخاص قد يتطلب العمل معهم في الحكومات المستقبلية ، كما يلتزم الموظف باحترام القواعد القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الادارية وفي مكان العمل و اوقاته ، كما يحرص الموظف على عدم السماح لأرائه السياسييه الشخصية بالتأثير على طبيعة النصح و المشورة المقدمة للرؤساء او بالتأثير على اعماله و افعاله .

## ٣- تضارب المصالح :

يلتزم الموظف العام بعدم استخدام المعلومات التي يحصل عليها اثناء وظيفته بعد ترك الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة ، كما يلتزم بعدم الجمع بين وظيفته و أي عمل آخر يتعارض معها ، فضلاً عن عدم استغلال الموظف لموقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية او عائلية او قبول هدايا او مكافآت اثناء الخدمة او بعدها ، كما عليه اعلام الرؤساء بأي تعارض في المصالح ينشأ اثناء شغل الموظف للوظيفة ، وان يقدم اقراراً بالذمة المالية الخاص به وبزوجته وبأولاده القصر ، كما يلتزم الموظف بالإفصاح عن اعماله الخاصة ومصالحه المالية والتجارية ، كما يلتزم بالقيام بالتدابير اللازمة للحد من تضارب مصالحه الخاصة و مصلحة العمل وإزالتها .

## ٤- العلاقة مع الزملاء :

على الموظف احترام التسلسل الاداري في اتصالاته الوظيفية وان ينفذ ما يصدر اليه من اوامر و تعليمات وفقاً للقوانين واللوائح ، وان يتعامل مع زملائه لكل احترام وتقدير وان يتعامل معهم بروح الفريق وان يدعم و يساند جهود زملائه بشكل يمكنهم من التزاماتهم وتأدية اعمالهم .

## ٥- العلاقة بين الدوائر الحكومية و القطاع الخاص :

على العاملين في الدوائر الحكومية التعامل مع الجميع باحترام وعلى قاعدة مبدأ الانفتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص ، وبالتالي تمتنع الدوائر الحكومية و العاملين فيها عن قبول أية هدية او خدمة مقدمة من اشخاص او هيئات اياً كان السبب متى كان الغرض تقديم تسهيلات او معلومات للحصول على عقود او معاملات تجارية لصالح شخص او شركة خاصة ،

كما يجب على الدوائر الحكومية اعتماد اجراءات معلنة و واضحة في طرح العطاءات الحكومية لتوفير السلع او تقديم الخدمات .

حُرُوف انثوية

## المحاضرة الثانية عشر

### المسئوليات العامة للموظف

- على الموظف العام اداء واجبات وظيفته متوخياً الأمانة و النزاهة و الدقة المهنية وان يسعى الى تحقيق المصلحة العامة ، كما يحرص الموظف على احترام القوانين و تنفيذها دون تجاوز او اهمال ، وان يكرس اوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام و واجبات وظيفته ، وان يسعى دائماً لتحسين ادائه و تطوير قدراته المهنية و الاطلاع على اخر المستجدات في مجال عمله وان يقدم المقترحات التي تؤدي الى تحسين العمل .
- كذلك يتمتع على الموظف القيام بأي تصرفات تنتهك الآداب و السلوك وان يتمتع عن الاساءة الى الآراء السياسية او المعتقدات الدينية للآخرين داخل او خارج الدائرة الحكومية او التحريض ضدها ، كما يلتزم بعدم الاضرار عن العمل او تحريض الغير عليه و الامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية المتعلقة بالوظيفة او الاشتراك في تنظيمها مهما كانت الأسباب و الالتزام بطرق التظلم المحددة قانونياً

### المسئوليات الأخلاقية للموظف

#### ١- التعامل مع الجمهور :

على الموظف احترام حقوق ومصالح الجمهور و التعامل معهم باحترام ولباقة وحيادية وموضوعية دون تمييز على اساس العرق او الحالة الاجتماعية او المعتقدات السياسية او الدينية او السن او النوع او أي شكل من اشكال التمييز ، كما يلتزم الموظف بكسب ثقة الجمهور من خلال نزاهته و تجاوبه و سلوكه السليم في كل اعماله و رده على استفسارات و شكاوي الجمهور بكل موضوعية و سرعة ، وان يبين اسباب عدم الموافقة او التأخير في معاملاتهم .

كما يلتزم الموظف بأن يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة و المتعلقة بنشاط دائرته الحكومية بدقة و سرعة وبدون غش او خداع او تضليل و إرشادهم الى كيفية تقديم شكوى عند رغبتهم في ذلك ، كما يلتزم الموظف بالتعامل مع الوثائق و المعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة و ألا يستغل هذه المعلومات لتحقيق اهداف خاصة ، كما يتمتع عن القيام بأي عمل من شأنه ان يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة .

#### ٢- التعامل مع الرؤساء :

على الموظف في علاقته مع الرؤساء تنفيذ اوامرهم و توجيهاتهم و تعليماتهم وفق التسلسل الاداري و إذا تضمن الأمر الصادر له مخالفة قانونية وجب على الموظف ان يعلم رئيسه بذلك خطأً و لا يلتزم بتنفيذ هذه المخالفة إلا اذا اكد لها رئيسه خطأً ، و للموظف في هذه الحالة ان يعلم الجهات و السلطات الأعلى بذلك .

وفي جميع الأحوال على الموظف ان يتمتع عن تنفيذ الأوامر اذا كانت تتضمن مخالفة او جنابة يعاقب عليها قانون العقوبات او أي قانون آخر . كما يلتزم الموظف باحترام رؤسائه و عدم خدعهم او تضليلهم او اخفاء معلومات عنهم بهدف التأثير على قراراتهم المتخذة او اعاقبة سير العمل و عليه ان يتعاون معهم بتقديم الرأي والمشورة والخبرة بكل صدق و موضوعية ، كما يلتزم الموظف بإعلام رؤسائه عن أي تجاوز او مخالفة او صعوبات يواجهها في العمل فضلاً عن اطلاع رئيسه المباشر المكلف حديثاً بالوظيفة على الوثائق و كل المعلومات و البيانات التي تضمن استمرارية العمل .

#### ٣- التعامل مع الزملاء :

يلتزم الموظف العام بالتعامل مع الزملاء باحترام وصدق وان يحتفظ بعلاقات ودية معهم دون تمييز وان يحترم خصوصياتهم وان يتمتع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الاساءة ، كما يلتزم الموظف العام بالتعاون مع زملائه و مشاركتهم آراءه بمهنية تامة وان يقدم لهم المساعدة و المشورة لحل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل ، فضلاً عن ذلك يتمتع على الموظف القيام بأية تصرفات غير اخلاقية و تنتهك الآداب العامة و السلوك القويم .

#### ٤- التعامل مع المرؤوسين :

على الرئيس الاداري كموظف ان ينمي قدرات مرؤوسيه و مساعدتهم و تحفيزهم على تحسين ادائهم وان يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه في الالتزام بالقوانين واللوائح النافذة ، كما يلتزم بنقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها الى مرؤوسيه و تشجيعهم على تبادل المعلومات ونقل المعرفة بينهم ، كما يلتزم بالإشراف على مرؤوسيه و مساءلتهم عن اعمالهم و تقييم مستوى ادائهم بموضوعية و السعي لإيجاد فرص التدريب و التطوير لهم ، كما يلتزم الرئيس الاداري برفض أي ضغوط من طرف ثالث تؤدي الى التعامل مع المرؤوس معاملة تفضيلية ، فضلاً عن ضرورة احترام حقوق المرؤوسين و التعامل معهم بمهنية عالية دون محاباة او تمييز .

#### ٥- الحفاظ على السرية :

على الموظف عدم افشاء اسرار العمل للآخرين و كل الأوراق و المستندات التي حصل عليها اثناء الوظيفة و يجب ان تظل هذه المعلومات او الأسرار طي الكتمان حتى بعد انتهاء مدة خدمته الا اذا حصل على موافقة خطية بإفشاءها من الجهات المسؤولة ، كما يتمتع على الموظف الادلاء بأي تعليق او تصريح او مداخلة تتعلق بموضوعات مازالت قيد الدراسة او المداولة لدى الأجهزة الأمنية .

ومع ذلك يلتزم الموظف بالإفصاح بشكل كامل و صريح عن كل المعلومات الرسمية التي تستوجب الإفصاح عنها بحكم وظيفته ، فضلاً عن الإفصاح عن المعلومات التي من الممكن ان تؤدي الى كشف جريمة في مجال العمل كل ذلك وفقاً لما تقرره القوانين واللوائح النافذة .

#### ٦- عدم قبول او طلب الهدايا و الامتيازات و الفوائد الأخرى :

يلتزم الموظف العام بعدم قبول او طلب أي هدايا من أي نوع كانت سواء بطريق مباشر او غير مباشر لأن قبول او طلب الهدية يؤثر على موضوعية الموظف و قراراته عند تنفيذ مهام وظيفته ، وعندما يكون الموظف في حالة لا يمكن فيها رفض الهدايا او عندما يعتقد ان قبول الهدية من الممكن ان يعود بنفع على المنظمة هنا على الموظف اعلام رئيسه المباشر بذلك خطأً و هنا يجب ان يعلم الرئيس المباشر

الموظف خطياً بقبول الهدية او الاحتفاظ بها للمنظمة او التبرع بها لإحدى المؤسسات الخيرية او رفضها وعدم قبولها ، وعادة تقوم الدوائر الحكومية بفتح سجل خاص بالهدايا المقدمة لها تسجل فيه الهدايا وكيفية التعامل معها سواء كانت من خلال الاحتفاظ بها في الدائرة او التبرع بها او الاحتفاظ بها من قبل الموظف .

#### ٧- الاستحقاق والجدارة و التنافس والعدالة :

يلتزم الموظف العام باتخاذ الاجراءات ذات العلاقة باختيار او تعيين الموظفين او ترقيةهم او مكافأتهم او تقييمهم او نقلهم او انتدابهم او اعارتهم بشفافية ونزاهة وبمناى عن أي اعتبارات تتعلق بالقرابة او الصداقة ودون تمييز بسبب الجنس او العرق او الدين او العمر و التقيد بالصلاحيات و الاجراءات المعتمدة في المنظمة .

كما يلتزم الموظف بإبلاغ الرئيس المباشر بأي تجاوزات للقوانين واللوائح تتعلق بتعيين او ترقية احد الموظفين وعلى الرئيس المباشر التأكد من صحة البلاغ وان يعيد الوضع الى نصابه الصحيح او يقوم بتصويب الخطأ ، وبالتالي يلتزم الموظف بصفة عامة وسواء بطريق مباشر او غير مباشر بعدم القيام بأية معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة المحسوبية .

#### العقوبات التي يتعرض لها الموظف العام :

##### اولاً : العقوبات التأديبية :

• اذا خالف الموظف العام مسؤوليته المنصوص عليها قانونياً فانه يتعرض للعديد من العقوبات التأديبية وهي كالتالي :

١- التنبيه او لفت النظر

٢- الانذار

٣- الخصم من الراتب

٤- الحرمان من العلاوة الدورية او تأجيلها

٥- الحرمان من الترقية

٦- الوقف عن العمل لمدة معينة

٧- تخفيض الدرجة الوظيفية

٨- الانذار بالفصل

٩- الاحالة الى التقاعد مع احتفاظه ببعض الحقوق

١٠- الفصل من الخدمة

##### ثانياً : العقوبات الجنائية :

• وقد يتعرض الموظف العام الى توقيع عقوبات جنائية عليه اذا ما طالب او قبل لنفسه او لغيره هدية او وعداً او أية منفعة اخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته او ليعمل عملاً غير حق او ليمتنع عن عمل كان يجب ان يقوم به حكم وظيفته .

• وكذلك يعاقب الموظف بعقوبات جنائية اذا ما ادخل في ذمته ما وكل اليه بحكم الوظيفية او ادارته او جبايته او حفظه من نقود وأشياء اخرى للدولة او لأحد الأخصاص ، وتشدد العوبة اذا صاحب ذلك دس كتابات غير صحيحة في القيود او

الدفاتر او تحريف او حذف او اتلاف في الحسابات و الأوراق وغيرها من الصكوك او بأية حيلة تمنع من اكتشاف الاختلاس .

• كما يعاقب الموظف بعقوبات جنائية وفقاً للقانون اذا ما اقترف غشاً عن توكيله ببيع او شراء او ادارة اموال منقولة او غير منقولة لحساب الدولة او لحساب ادارة عامة بقصد الحصول على مغنم ذاتي او مراعاة لفريق او الاضرار بفريق آخر او اضراراً بالإدارة العامة ، وبالتالي يتعرض

للجزاء الجنائي كل موظف يحصل على منفعة شخصية من المعاملات الخاصة بالإدارة التي ينتمي اليها سواء افعل ذلك مباشرة او بواسطة شخص آخر او باللجوء الى مستندات صورية وغير حقيقة .

• ومن ناحية اخرى ، يتعرض للعقاب الجنائي كل موظف يستعمل سلطة وظيفته بطريقة مباشرة ليعوق او يؤخر تنفيذ احكام القوانين او الانظمة المعمول بها او جباية الضرائب والرسوم المقررة قانونياً او تنفيذ حكم قضائي او أي آخر صادر عن جهة ذات صلاحية .

• كما يتعرض للعقاب الجنائي كل موظف تهاون بلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته وتنفيذ اوامر صادرة له من رؤسائه وفقاً للقانون ، او الامتناع عن تلبية طلبات السلطة الادارية او القضائية .

#### حُرُوف انثوية

## المحاضرات ١٣ ، ١٤ ( محاضرة البث المباشر )

### الفصل السابع : السلوك العدواني

اصبح السلوك العدواني للموظف حقيقة واقعية في معظم دول العالم يشمل كافة العاملين في منظمات الأعمال و المجتمع بشكل عام و يأخذ من ادارة المنظمات الوقت الكثير و يترك آثار سلبية على الانتاج ، و لذلك كان لزاماً دراسة السلوك العدواني للموظف و معرفة الأسس ومدى تأثير السلوك العدواني على الموظف وطرق الوقاية منه ومسئولية كل من الادارة و الموظف للقضاء على السلوك العدواني .

#### مفهوم السلوك العدواني :

السلوك العدواني لغةً هو الظلم وتجاوز الحد ،

اما في الاصطلاح فهو " السلوك الذي يؤدي الى الحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة او الشتم او جسدياً كالضرب والعراك " ، او هو " كل سلوك ينتج عنه اذى لشخص اخر او اتلاف لشيء ما " .

• ويتنوع السلوك العدواني فقد يكون عدواناً جسدياً كالضرب والعراك وقد يكون عدواناً لفضياً كالإهانة او الشتم وقد يكون عدواناً على شكل نوبات غضب وقد يكون عدواناً غير مباشر أي اعتداء عن طريق شخص اخر كالتحريض وقد يكون عدواناً سلبياً كالعناد و المماطلة .

#### الأسس النفسية للسلوك العدواني :

• ان السلوك الانساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجهه للتصرف على نحو محدد من اجل اشباع حاجة معينة او لتحقيق هدف معين ، وقد تكون هذه الدوافع اولية تتعلق بالبقاء مثل دوافع حفظ الذات ودوافع حفظ النوع وهذه الدوافع فطرية طبيعية تحرك الانسان لسلوك معين وفقاً لحاجات الانسان الفطرية .

• وهناك دوافع ثانوية تكتسب اثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعلم ومنها دوافع التملك و التنافس والسيطرة والنفوذ ، وهذه الدوافع ترتبط بانفعالات الغضب والكراهة والخوف والحسد والخجل والإعجاب بالنفس ، ومن هنا تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تتزايد حده كلما اشتد الدافع ثم اشبع او اعيق عن الاشباع بسبب عوائق شخصية كالعاهات و المشاكل النفسية او بسبب الظروف الاجتماعية او المادية او الاقتصادية للشخص .

• ويعتبر القلق سبباً مباشراً لحالات الميل الى العنف و السلوك العدواني ، وينجم القلق عن الاحباط والتعرض للتهديد بالإيذاء الجسدي او التعرض لتهديد تقرير الذات ، ويحاول الفرد اما ان يتوافق مع حالة القلق بأساليب مباشرة تتضمن السلوك العدواني و اساليب اخرى غير مباشرة كتعاطي المخدرات .

• كما ان الغضب الذي ينتاب الموظف حين يشعر بالعجز عن تحقيق اهدافه و رغباته وحين يشعر بتهديد مركزه سواء في نطاق الوظيفة او المجتمع الذي يعيش فيه من اهم الأسباب التي تدفع الموظف للسلوك العدواني وظهور حالات العناد والعنف والمشاكسة ، حيث يستطيع الموظف بالميل الى العنف من تحقيق مكانة اجتماعية رهيبة عند الآخرين كما يتصور او ان يحسب له الآخرين حساباً او اكتساب القوة والنفوذ و السيطرة ويحاول الموظف تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصورة فظة وتحدي السلطة القائمة .

#### الأسس الجسدية للسلوك العدواني :

• لا يمكن فهم الكثير من جوانب السلوك الانساني الا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الانسان ، ففي الجسم يوجد جهازان يساهمان في قدرة الفرد على ادراك البيئة المحيطة به والتكيف مع ظروفها ، وهما الجهاز العصبي والجهاز الغدد الصماء .

• **الجهاز العصبي :** هو الجهاز الذي يختص باستقبال المعلومات وفهمها والتوفيق بينها وإرسال الأوامر الى اجزاء الجسم المختلفة عن طريق رسائل كهربائية تأخذ شكل النبضات العصبية للقيام بالاستجابات الملائمة .

• ويقوم الجهاز العصبي بضبط جميع الوظائف البدنية الهامة لحياة الانسان كالدورة الدموية وعمليات التنفس و الهضم ودقات القلب ولا يمكن لإنسان ان يحس بدوافعه او بما يجري حوله او ان يقوم بعمليات الادراك و التذكر و التخيل والفهم و التفكير دون الجهاز العصبي وهو الجهاز الذي يجعل اجزاء الجسم المختلفة تعمل معاً وفي تآلف وفي وحدة منظمة متكاملة .

• **اما جهاز الغدد الصماء :** فهو الذي يختص باستقبال وإرسال رسائل كيميائية عن طريق الدم لتنظيم نشاط الخلايا في اجزاء الجسم المختلفة ، ويقوم جهاز الغدد الصماء بإفراز مواد كيميائية معينة تسمى هرمونات أي مواد منشطة تكون مسؤولة عن مستوى النشاط العام لدى الشخص وعن سرعة تهيؤ الأعصاب والعضلات للاستجابة فضلاً عن مسئوليتها عن الاتزان الانفعالي .

#### اشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال :

١- اعتداء موظف على موظف آخر .

٢- اعتداء موظف على رئيسه المباشر .

٣- اعتداء موظف على جهة الادارة .

٤- اعتداء الموظف على المؤسسة بالتخريب و الاتلاف و الحريق و السرقة .

٥- اطلاق الاشاعات وتشويه صورة المؤسسة .

٦- اعتداء الادارة على الموظف .

#### مظاهر السلوك العدواني في منظمات الأعمال :

١- احداث فوضى في مكان العمل .

٢- الاعتداء على الزملاء بالفعل او القول .

٣- الاحتكاك بالرؤساء و عدم احترامهم و الإهمال المتعمد لنصائحهم و تعليماتهم .

٤- العناد و التحدي و عدم الانتظام في ساعات العمل .

٥- تخريب او اتلاف او سرقة الأجهزة و الوثائق .

٦- الايماءات و الحركات التي يقوم بها الموظف والتي تخفي سلوكاً عدوانياً .

أسباب السلوك العدواني :

١- اسباب تتعلق بالمؤسسة .

من اسباب السلوك العدواني والتي تتعلق بالمؤسسة تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني وما يلاقيه الموظف من تسلط او تهديد في المؤسسة وعدم توفير العدالة في معاملة الموظفين وعدم احترام وجهة نظر الموظف وعدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس او اللغة او الدين او اللون اثناء العمل .

فضلاً عن عدم العدالة في توزيع الواجبات بين الموظفين وعدم العدالة في معاملة الموظف وفي قضايا الثواب والعقاب وعدم اعطاء الحقوق للموظفين وعدم العدالة في الرواتب والحوافز وفي تقييم الأداء وبالإجمال سوء الادارة من قبل الرؤساء .

٢- اسباب تتعلق بالموظف .

من اسباب السلوك العدواني ما يتعلق بالموظف وذلك اذا كان الموظف يعاني من صراع نفسي لاشعوري او يعيش في عزلة اجتماعية من قبل زملاءه او يعيش في توتر عائلي يؤثر في نفسيته وقد يكون لدى الموظف حب السيطرة و التسلط وضعف الوازع الديني لديه او معاناته من بعض الأمراض النفسية و احساسه بالنقص النفسي او الوظيفي فيعوض ذلك بالعدوان .

٣- اسباب تتعلق بالمجتمع .

من الأسباب التي تدفع الموظف ان يسلك سلوكاً عدوانياً اسباب تنتج عن الظروف المجتمعية التي يعيشها الموظف ، فقد يعاني الموظف من مشاكل عائلية من شدد الأب او الرفض من الأسرة وكثرة الخلافات فيها فضلاً عن تدني المستوى الثقافي للأسرة او عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية سليمة او الحرمان الاجتماعي .

فضلاً عن تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة وعدم قدرة الموظف على الشراء وظروف المسكن غير الملائم وعدم كفاية الراتب فضلاً عن تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة افلام العنف و الرعب على شاشة التلفاز او الكمبيوتر .

مراجعة

ضع علامة ( صح ) امام العبارة الصحيحة وعلامة ( خطأ ) امام العبارة الخاطئة فيما يلي :

١- منشآت الأعمال يجب ان تركز على هدف تحقيق الربح وبغض النظر عن أية مساهمة اجتماعية .

• العبارة خاطئة .

٢- يلتزم الموظف بعدم الادلاء بأي تعليق او تصريح او مداخلة تتعلق بموضوعات مازالت قيد الدراسة او المداولة لدى الأجهزة الأمنية .

• العبارة صحيحة .

٣- تقوم منظمات الأعمال باتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق على البنية الأساسية وتحسينها بالتعاون مع المجلس البلدية و المحلية .

• العبارة صحيحة .

٤- يعتبر قيام الموظف بإبلاغ المسؤولين في الادارة عن أية مخالفة يرتكبها احد الموظفين مسألة غير اخلاقية .

• العبارة خاطئة .

٥- مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية اصبح للقطاع الخاص دور كبير في المشاركة الجادة لأحداث التنمية ، كما اصبح الدور الاجتماعي للشركات هو ايضاً استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج.

• العبارة صحيحة .

٦- يقتصر دور منظمات الأعمال على تحسين وضع العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية و اتاحة فرص التقدم للعاملين

• العبارة خاطئة .

٧- عند تعامل الموظف مع الجمهور يجب ان يراعي عند تقديمه الفوارق العرقية و الاجتماعية و المعتقدات السياسية و الدينية .

• العبارة خاطئة .

٨- على الرئيس الاداري عند تعامله مع المرؤوسين عدم قبول ضغوط من طرف ثالث تؤدي الى التعامل مع المرؤوس معاملة تفضيلية .

• العبارة صحيحة .

٩- قيام منظمات الأعمال بمسئوليتها الاجتماعية بعيداً عن الجمهور و المجتمعات المحلية هو تعبير عن الأداء الجيد لهذه المنظمات .

• العبارة خاطئة .

اختر الاجابة الصحيحة فيما يلي :

١- يعتبر التزام الموظف بتقديم اقرار الذمة المالية الخاص به و بزوجته واولاده القصر تطبيقاً لـ

(أ) الحيادية الوظيفية

(ب) الحيادية السياسية

(ت) عدم تضارب المصالح

٢- زيادة امان المنتج و الصدق في الاعلان وتوفير البيانات اللازمة للمنتج من حيث طريقة الاستخدام ومدة الصلاحية والمخاطر وحدودها تكون لأجل حماية

(أ) المجتمع

(ب) المستهلك



ت) البيئة

٣- عندما تقوم منظمات الأعمال بتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وتعظيم قيمة السهم ورسم صورة محترمة للمنظمة وحماية اصولها وزيادة حجم المبيعات فأنها تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه

أ) العملاء

ب) العاملون

ت) المالكون

٤- لتحقيق ثقة الجمهور الادارة وعدم استخدام الموظف سلطاته و منصبه لتحقيق مصالح شخصية يجب ان يتصرف الموظف بـ

أ) الحياد

ب) النزاهة

ت) الفعالية

٥- التزام الموظف العام بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون اخفاء للمعلومات او تحريفها او تأخيرها

أ) تضارب المصالح

ب) الحيادية الوظيفية

ت) الحيادية السياسية

٦- عندما تقدم منظمات الأعمال منتجات آمنة عند الاستعمال وتقديم ارشادات بشأن الاستخدام الأمثل للمنتج وكيفية التخلص منه او من بقاياها

بعد الاستعمال فان ذلك يكون لمصلحة

أ) الحكومة

ب) العملاء

ت) المجتمع

٧- عندما يتلقى الموظف هدية في صورة تبرع ، عليه

أ) الاحتفاظ بها لنفسه

ب) عدم قبولها

ت) اعلام رئسه المباشر بذلك

٨- اذا ما طلب الموظف او قبل لنفسه او لغيره هدية او وعداً او أية منفعة اخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته او ليعمل عملاً غير حق او

ليمتنع عن عمل كان يجب ان يقوم به بحكم وظيفته .

أ) الرشوة

ب) الاختلاس

ت) خيانة الأمانة

٩- حق المستهلك في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات ، وذلك بإقامة برامج ودورات

تدريبية لضمان هذا الحق للمستهلكين وتوعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام وسائل الاعلام وفي كافة مراحل الفرد التعليمية .

أ) حق المستهلك في الحصول على المعلومات

ب) حق المستهلك في الاختيار

ت) حق المستهلك في التثقيف

حُرُوف انثوية

## المحاضرة الخامسة عشر

### تأثير السلوك العدواني على الموظف :

١- في المجال السلوكي .  
يؤثر السلوك العدواني على سلوك الموظف فيظهر على الموظف العام عدم المبالاة و العصبية الزائدة و مخاوف غير مبررة و تشتت في الانتباه و عدم القدرة على التركيز و الاكتئاب و انخفاض مستوى الثقة بالنفس و توتر دائم و ردود افعال سريعة و عدم اعتدال المزاج و انعدام الاستقرار النفسي .

٢- في المجال الوظيفي .  
تجد الموظف الذي يسلك سلوكاً عدوانياً يتغيب دائماً عن المؤسسة او يتأخر عن الدوام فضلاً عن تدني مستوى ادائه و عدم مشاركته في الأنشطة المؤسسة و تسربه من المؤسسة وقيامه بسلوكيات ضارة مثل الكذب و السرقات و تحطيم الأثاث و الممتلكات في المؤسسة فضلاً عن العزلة الاجتماعية .

### وسائل تغادي السلوك العدواني :

من اجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لابد من تضافر الجهود المشتركة ما بين كافة الادارات في منظمات الأعمال و الموظفين و هذا يقتضي من الجميع موظفين و رؤساء و إدارات من القيام بمسئوليات معينة و هي كما يلي :-

### أولاً : مسؤوليات تقع على الإدارة .

١- زيادة الوعي لدى الموظفين لأهداف مهنتهم و توعية الموظف للسلوك المسموح به و الغير مسموح به و شرح تعليمات النظام المؤسسي و نظام العقوبات و الحوافز ، و الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية و اشتراك الموظف في اعدادها و تنفيذها و الإشراف عليها لامتصاص طاقة الموظفين و جعل المؤسسة مكاناً محبباً لديهم ، وحث الموظفين على الالتزام بالدوام الصباحي و اعتماد القدوة الحسنة في التعامل مع الموظف و البعد عن كثرة النصائح و استبدالها بالأفعال لا بالأقوال .

٢- احترام ذات الموظف و قدراته و كل ما يصدر عنه و محاولة الاستفسار منه بطريقة مقبولة عن ما قد يراه غير مناسب ، و ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما اذا كان للفت الانتباه او التسلط او السيطرة ، و ضرورة تحاشي استعمال الكلمات و التصرفات المحببة و الابتعاد عن النقد و الشكوى من الموظف و اللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية و المتكررة ، و تجنب الكلام في مواقف الصراع و الخلاف و الغضب فالسكوت هو الأمثل في هذه الحالة ، و الود في التعامل مع الموظف و استعمال كلمات التشجيع التي تبني شعوراً بتحقيق الذات و تجنب الاحباط المتكرر للموظف و عدم الاستهزاء به .

٣- تحاشي المقارنة بين الموظفين بعضهم ببعض الآخر ، و توخي العدالة في التعامل مع الموظفين و عدم التفريق بينهم في التعامل و ترك الموظف يعبر عن رأيه بكل حرية و تعليمه احترام آراء الآخرين ، و إظهار الاهتمام بكل ما يفصح عنه الموظف و إعطاءه الفرصة كاملة للتحدث ، و مكافأة الموظف اذا أجاد و سؤاله عن السبب في لطف اذا اخفق .

٤- عدم اللجوء الى اسلوب طرد الموظف مهما كانت الأسباب و الإقلال من الكلام في الموقف السلبي للموظف و إظهار التقدير له في الموقف الايجابي و اشراك الموظف العدواني في مشاهد يرى من خلالها الآخرين الذين يمارسون سلوكاً ودياً مقبولاً .

٥- عقد جلسات مصارحة بين الموظفين و رؤسائهم من خلال يوم واحد في الأسبوع لكي نعترف بأخطائنا و عيوبنا ، و تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في بداية عهده بالوظيفة و تجنب المغالاة في الشدة و التساهل و ضرورة الاعتدال في التعامل مع الموظف بالحكمة و الصبر و حسن التصرف و إظهار و تأكيد الجنب الايجابي للموظف و إحساسه بإمكانياته و قدراته .

### ثانياً : مسؤوليات تقع على عاتق الموظف .

١- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و اللوائح الموجودة في المؤسسة .

٢- اعلام الادارة عن المشاكل و الأخطاء الموجودة في العمل .

٣- التعاون مع الادارة و الرؤساء في تحقيق اهداف المؤسسة .

٤- احترام الزملاء و الرؤساء بما يحقق مصلحة العمل .

### الفصل الثامن : الفساد الاداري

اصبح الفساد الاداري آفة ادارية متفشية في كل من القطاعين العام و الخاص في معظم دول العالم حتى لا ينقضي يوم إلا و نسمع فيه عن هذا الشبح ، و من المعلوم ان انتشار الفساد الاداري هو الأكثر في الدول النامية لعدة اسباب تاريخية و ثقافية .

### مفهوم الفساد الاداري :

الفساد الاداري هو " خروج عن القانون او النظام و عدم الالتزام به من اجل تحقيق مصالح سياسية او اقتصادية او اجتماعية للفرد او لجماعة معينة " او هو " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق الموظف مصلحة لنفسه او لجماعته "

اما الفساد الاداري لغةً : فهو البطلان ، فيقال فسد الشيء أي بطل و اضمحل و يأتي في عدة تعبيرات منها الجذب و القحط و الطغيان و التجبر .

● ونظراً لان الفساد الاداري يعتبر اساءة استعمال السلطة العامة او الوظيفة العامة للكسب الخاص فهو له آثار مدمرة و نتائج سلبية على كافة الدولة ، فهو يؤدي الى هدر الأموال و الثروات و الوقت و الطاقات و عرقلة انجاز الوظائف و الخدمات و بالتالي اعاققة التقدم على المستوى الاقتصادي و المالي و السياسي و الاجتماعي و الثقافي .

### مظاهر الفساد :

تتجلى مظاهر الفساد من مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة ، وهي كالتالي :

#### ١- الفساد السياسي .

يتعلق الفساد السياسي بالانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام التي تنظم عمل المؤسسات السياسية في الدولة ، ويوجد الفساد الإداري على حد سواء في الأنظمة السياسية الديمقراطية وفي الأنظمة الدكتاتورية ، ويتمثل الفساد الإداري في الحكم الشمولي الفاسد وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة السياسية وفساد الحكام وسيطرة النظام الحاكم على الاقتصاد وانتشار الوساطة والمحسوبية .

#### ٢- الفساد المالي .

يتعلق الفساد المالي بالانحرافات المالية ومخالفة القوانين واللوائح والأنظمة التي تنظم سير العمل الإداري والمالي ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية على حسابات و أموال الحكومة و الهيئات و المؤسسات العامة و الشركات ، ويتمثل الفساد المالي في الرشاوى و الاختلاس و التهرب الضريبي وتخصيص الأراضي بدون وجه حق والمحاباة و المحسوبية في التعيين في الوظائف العامة .

#### ٣- الفساد الإداري .

وهو الفساد والانحرافات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته باستغلال نقاط الضعف في القوانين واللوائح والاستفادة من تلك الثغرات بدلاً من لفت الجهات المعنية لمعالجتها ، ويتمثل الفساد الإداري في عدم احترام اوقات ومواعيد العمل من الحضور والانصراف او قضاء الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار والامتناع عن اداء العمل او التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء اسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي .

#### ٤- الفساد الأخلاقي .

يتمثل الفساد الأخلاقي في الانحرافات السلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل او الجمع بين الوظيفة و أعمال اخرى خارجية دون اذن الادارة او استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة او ان يمارس المحسوبية دون النظر الى اعتبارات الكفاءة و الجدارة .

حُرُوف انتهوية ..

## المحاضرة السادسة عشر

### أسباب الفساد الإداري :

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري فمنها أسباب تربوية و سلوكية ومنها أسباب اقتصادية و أسباب سياسية و أسباب قانونية ، وذلك كما يلي :

#### ١- أسباب تربوية و سلوكية .

يترتب الفساد الإداري على عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال سواء في الأسرة او في المجتمع الذي يعيش فيه مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون ، كما ان انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية وسيادة القيم و الروابط القائمة على النسب والقرابة من أهم الأمور التي تؤدي إلى الفساد الإداري .

#### ٢- أسباب اقتصادية .

تتمثل الأسباب الاقتصادية في نقص الرواتب والامتيازات وعدم قدرة الموظف على الوفاء بمتطلبات المعيشة كل ذلك يجعله يمد يده لقبول الرشوة ليلسد بها هذا النقص ، كما ان ضعف وانحسار المرافق و الخدمات التي تخدم المواطنين يشجع على التنافس بين عامة الناس للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك الوساطة و المحسوبية و المحاباة وتقبل الرشوة.

#### ٣- أسباب سياسية .

من العوامل التي تؤدي إلى الفساد الإداري وجود تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة ، فتقلب الدولة من ديمقراطية إلى دكتاتورية والعكس يخلق جو من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري ، كما ان عدم الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وضعف السلطة القضائية وغياب استقلالية و نزاهة القضاء يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد ، فضلاً عن ضعف الإدارة لدى القيادة السياسية وعدم اتخاذ أيه اجراءات وقائية او عقابية جادة ، ناهيك عن غياب الحريات خاصة حرية الاعلام وعدم السماح للمواطنين بالوصول للمعلومات او السجلات مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات و المؤسسات العامة .

#### ٤- أسباب قانونية .

يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وقصور بعض مواد القانون وغموضها الأمر الذي يعطي الفرصة للموظف إلى التهرب من القانون وتفسيره تفسيراً يتعارض مع مصالح المواطنين ، فضلاً عن غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص .

### أنواع الفساد الإداري :

#### ١- الانحرافات التنظيمية .

ويقصد بها المخالفات التي تصدر من الموظف اثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بالعمل كعدم احترام العمل والتأخر عن الحضور صباحاً والخروج مبكراً عن وقت الدوام الرسمي وقراءة الصحف واستقبال الزوار و التنقل من مكتب إلى آخر ، فضلاً عن امتناع الموظف عن أداء العمل او عدم القيام به على الوجه الصحيح او التأخر عن أداءه ، كذلك التراخي و الكسل في اداء العمل وعدم الالتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء و السلبية وعدم ابداء الرأي وعدم الرغبة في التعاون والعمل الجماعي ، فضلاً عن عدم القدرة على تحمل المسؤولية بعدم التوقيع على الأوراق و المستندات .

#### ٢- الانحرافات السلوكية .

يقصد بها المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومنها عدم المحافظة على كرامة الوظيفة كتعاطي المخدرات او التورط في جرائم مخلة بالشرف او الأخلاق او سوء استعمال السلطة و المحسوبية و الوساطة .

#### ٣- الانحرافات المالية .

ويقصد بها المخالفات المالية و الإدارية والتي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف وذلك بمخالفة القوانين والأنظمة و اللوائح المنظمة لسير العمل ، وقيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه من فرضه الاتاوة على بعض الأشخاص او استخدام رؤوسيه في القيام بأعمال شخصية بعيداً عن الأعمال الرسمية ، وتبديد الأموال العامة والإسراف في استخدامها على الحفلات و الدعاية والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي .

#### ٤- الانحرافات الجنائية :

تتمثل في قيام الموظف بقبول الرشواى واختلاس المال العام والتزوير وغيرها من التصرفات التي تجعل الموظف يخضع للمساءلة الجنائية .

### آثار الفساد الإداري :

#### ١- أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية .

بسبب الفساد الإداري تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءاً من الانتاج و الدخل و الواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية ، كما ان الدولة تفقد الكثير من مواردها عندما تقوم بتقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة بسبب الحصول عليه بالرشوة والنفوذ او بأية وسيلة أخرى وكل ذلك يؤثر على الأداء الاقتصادي للدولة .

#### ٢- أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي .

يترتب على الفساد الإداري خفض معدلات الاستثمار حيث يؤدي الفساد إلى الفشل في جذب الاستثمارات الأجنبية وهروب رؤوس الأموال المحلية ، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة تعتبر شرطاً أساسياً لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية على حد سواء ، كما أن الفساد الإداري يؤدي إلى هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة .

كما أن الفساد الإداري إلى الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية نتيجة لسوء سمعة النظام السياسي ، ناهيك عن هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في اشغال المناصب العامة .

### ٣- أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل .

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء و الفقراء وهذا من خلال تراجع مستويات المعيشة وتهرب الأغنياء من دفع الضرائب باستخدام طرق ملتوية كالرشوة ، كما يؤدي الفساد الإداري إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثال : التعليم والسكن وكذلك الإقلال من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

### ٤- أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية .

يؤدي الفساد الإداري إلى زعزعة القيم الأخلاقية في المجتمع وإلى الاحباط وانتشار اللامبالاة و السلبية بين جميع افراد المجتمع وظهور التعصب والتطرف في الأداء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص ، كما أن الفساد الإداري يؤدي إلى فقدان الاحساس بقيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في أداء الواجب الوظيفي و الرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام فضلاً عن الشعور بالظلم لدى غالبية أفراد المجتمع مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع .

### ٥- تأثير الفساد الإداري على النظام السياسي .

يترك الفساد الإداري آثار سلبية على النظام السياسي سواء من حيث شرعيته او استقراره او سمعته حيث يؤثر على مدى تمتع النظام السياسي بالديمقراطية والقدرة على احترام حقوق المواطنين كالحق في المساواة وتكافؤ الفرص والوصول للمعلومات وشفافية النظام وانفتاحه ، كما أن الفساد الإداري يؤدي إلى اتخاذ القرارات طبقاً للمصالح الشخصية ودون مراعاة للمصالح العام وهذا يقود إلى الصراعات اذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة مما يؤدي إلى خلق من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية .

كما أن الفساد الإداري يؤدي إلى ضعف المؤسسات السياسية و مؤسسات المجتمع المدني وهو ما يحول دون حياة ديمقراطية ، وبالإجمال يسيء الفساد الإداري إلى سمعة النظام السياسي وعلاقته مع الدول الأخرى التي من الممكن ان تقدم الدعم المادي له ، كما أن الفساد الإداري يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة .

### وسائل مكافحة الفساد الإداري :

تتعدد وسائل مكافحة الفساد الإداري ، وهي كالتالي :

#### ١- المحاسبة .

وهي خضوع الأشخاص الذين يعهد إليهم بالمناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم وتصرفاتهم حيث يكون الموظف الحكومي مسئول امام رؤسائه وهم مسئولين بدورهم امام السلطة

#### ٢- المساءلة .

وهي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة عن تقديم تقارير دورية عن نتائج اعمالهم ومدى تنفيذهم لها وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية والقانونية وهذا يشكل أساس استمرار اكتسابهم للشرعية والدعم للشعب .

#### ٣- الشفافية .

هي وضوح ما تقوم به المنظمة ووضوح علاقتها بالمواطنين وعلنية الاجراءات والأهداف وهذا كما ينطبق على المؤسسات الحكومية ينطبق على مؤسسات القطاع الخاص .

#### ٤- النزاهة .

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل ودائماً النزاهة تتعلق بقيم أخلاقية معنوية.

بتوفيق جميعاً ..

حُرُوف انشوية

## المحاضرة السابعة عشر

### الفصل التاسع : الحوكمة و أخلاقيات العمل

يوجد في الشركات العديد من التصرفات التي يقوم بها مجلس ادارة الشركة والتي تضر بالمساهمين فيها من خلال اتباع مجلس الادارة لطرق ونظم محاسبية ملتوية ، فضلاً عن تلاعب الشركات في قوائمها المالية و اظهارها و أنها حققت ارباح كبيرة مما يخدع المستثمرين الذين يقبلون على شراء اس

هم هذه الشركات بناء على هذه المعلومات الغير حقيقية .

كذلك ضعف النظام القانوني الذي يحكم تصرفات الشركات خاصة عند تنفيذ العقود التي تيرمها هذه الشركات مع الغير وعدم حل النزاعات بصورة فعالة ، ناهيك عن ضعف المعلومات وعدم للشفافية ومنع الاشراف والرقابة على اعمال الشركات مما يؤدي الى انتشار الفساد وسوء الادارة .

كل ذلك أدى الى العديد من الأزمات المالية وهذا ما حدث في الأزمة المالية الآسيوية والأزمة المالية الأمريكية ، ولتفادي كل هذه الأزمات كان لزماً اللجوء لفكرة حوكمة الشركات التي تؤدي الى :

افصاح الشركات عن المعلومات المالية وما يؤدي اليه هذا من تخفيض تكلفة رأس مالها ، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية عندما تكون القوائم المالية للشركة صادقة ، ومكافحة الفساد وسوء الادارة ، وازدياد اتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر تمويل أرخص من أسواق المال ، وخلق نظام لسوق تنافسية يقوم على أساس القانون ، وإعادة تقييم الأنظمة المعمول بها ، وإيجاد نوع من المحاسبة الدقيقة والشفافية .

#### ماهو معنى الحوكمة في منظمات الأعمال ؟

الحوكمة او ( الحاكمة الرشيدة ) هي " اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة " .

او هي " الاجراء الاداري ، الاشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء كذلك تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : " النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها " .

٢- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها : " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " .

٣- وهناك من يعرفها بأنها : " مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ، وقيام مجلس الدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " .

• وبمعنى اخر ، فان الحوكمة تعني النظام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية .

#### اسباب اللجوء للحوكمة في منظمات الأعمال

قد ظهرت الحاجة الى حوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002

وتزايدت أهمية اللجوء للحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي .

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الدارة ، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية ، فاتجهت الى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية ، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ، ومن ابرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ، ثم توالى بعد ذلك الأزمات ، وقد دفع ذلك كله العالم للاهتمام بالحوكمة .

#### الهدف من تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال

تهدف قواعد وضوابط الحكومة الى تحقيق الشفافية والعدالة ، ومنح حق مساءلة ادارة الشركة ، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعاً ، ومع مراعاة مصالح العمل والعمال ، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه ، وتنمية المدخرات ، وتعظيم الربحية ، وإتاحة فرص عمل جديدة.

كما ان هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون ، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ، ووجود هيكل ادارية تمكن من محاسبة الادارة أمام المساهمين ، ومع تكوين لجنة مراجعة من غير اعضاء مجلس الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

#### شروط تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال :

١- توفير الحماية للمساهمين وتسهيل ممارستهم لحقوقهم .

٢- معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية سواء كانوا وطنيين او اجانب وإتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض مالي عند انتهاك حقوقهم .

٣- ضمان القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالمنظمة ومركزها المالي والأداء وحقوق الملكية .

٤- ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمنظمة والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على ادارة المنظمة ومحاسبة مجلس الادارة عن مسؤوليته امام المنظمة والمساهمين .

#### محددات الحوكمة في منظمات الأعمال :

هناك اتفاق على ان التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ، وهي كالتالي :

#### ١- المحددات الخارجية .

وتشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في احكام الرقابة على الشركات .

وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق امالية وغيرها ) ، بالإضافة الى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية الى ان وجودها ضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

#### ٢- المحددات الداخلية .

وتشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

#### معايير الحوكمة في منظمات الأعمال :

#### ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .

يجب ان يتضمن اطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب ان يكون متناسقاً مع احكام القانون ، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة .

#### ٢- حفظ حقوق جميع المساهمين .

وتشمل نقل ملكية الأسهم ، واختيار مجلس الادارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية ، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .

#### ٣- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين .

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ او دمج مشكوك فيها ، او من الاتجار في المعلومات الداخلية ، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين .

#### ٤- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الادارة بالشركة .

وتشمل احترام حقوقهم القانونية ، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ، وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء .

#### ٥- الإفصاح والشفافية .

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات ، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم ، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الدارة والمديرين التنفيذيين

ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير .

#### ٦- مسئوليات مجلس الادارة .

وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار اعضاءه ومهامه الاساسية ، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية .

#### الأركان الرئيسية لحوكمة منظمات الأعمال :

ان الحوكمة هي النظام المستخدم في ادارة ورقابة منظمات الأعمال وهي وسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة ، وبالتالي يمكن وصف الأركان الرئيسية لحوكمة منظمات الأعمال كما يلي :-

#### ١- مسئولية مجلس الادارة تجاه المساهمين .

ان مجلس الدارة عليه مسئولية تجاه المساهمين ، وبناءً على ذلك فان مجلس الادارة منوط بحماية حقوق المساهمين وعليه ان يعمل على زيادة قيمتها والتأكد من أن الشركة تقوم بالوفاء بارتباطها ومسئوليتها تجاه كافة الأطراف المتعاملة معها .

#### ٢- الشفافية .

ان الشفافية تتمثل في الإفصاح عن كم كافي من المعلومات المناسبة الخاصة بأعمال الشركة وسياستها دون المخاطرة بأهدافها الاستراتيجية . كما أن الشفافية بمعنى آخر هي افصاح الشركة عن تعاملاتها وعلاقتها مع كل من الأطراف الداخلية والخارجية ذوي العلاقة وذوي المصلحة .

#### ٣- الرقابة .

لن يكون هناك نظام حوكمة شركات فعال دون ايجاد وتطبيق نظام مناسب للرقابة الداخلية ، وهذه الرقابة الداخلية تولد الاطمئنان بأن أهداف الشركة يتم تحقيقها بشأن اعداد وإصدار التقارير والمعلومات بشكل فعال وكافي والالتزام بالقوانين والأنظمة والمحافظة على جودتها ومواردها .

#### ٤- المناخ الأخلاقي .

ان الشركات و المؤسسات لديها مسئولية تجاه المجتمع وتجاه المساهمين وذلك من خلال اتباع معايير أخلاقية في تعاملاتهم .

لذلك فان مجلس الادارة عليه مسؤولية وضع و اتباع الاطار الاخلاقي في التعاملات في المستويات العليا ، هذا وأن الاساليب غير الأخلاقية تشجع على الفساد الذي يتناقض مع أسس و أهداف حوكمة الشركات والتي تتمثل في الحفاظ على حقوق المساهمين وتعزيزها وكذلك حقوق الأطراف المعنية الأخرى .

**مسئوليات مجلس الادارة في منظمات الأعمال :**

**ان مسئوليات مجلس الادارة تتمثل فيما يلي :**

- ٣ . وضع الأهداف والاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها .
- ٤ . الاشراف على الادارة وتقييم ادائها .
- ٥ . تعيين المديرين واستبدالهم وتحديد مخصصاتهم .
- ٦ . مناقشة المصاريف الرأسمالية واعتمادها .
- ٧ . البت في خلافات وجهات النظر بين المديرين والمساهمين .
- ٨ . التأكد من عدالة وصحة نظم البيانات المالية والمحاسبية .
- ٩ . العمل على التأكد من الالتزام بالقوانين السارية والأنظمة المتبعة .
- ١٠ . مراقبة فاعلية ممارسات الحوكمة .
- ١١ . التأكد من أن شئون الشركة تسير بشكل عام في الطريق الصحيح لما فيه مصلحة المساهمين .
- ١٢ . من صلاحية مجلس الادارة تشكيل لجان داخلية للقيام ببعض من مهامه .
- ١٣ . تزكية مرشحين للانتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين بغرض الانضمام لعضوية مجلس الادارة .
- ١٤ . التأكد من ان التقارير المالية تتبع المعايير المحاسبية المستخدمة بالدولة ، وان كافة تقارير النتائج تسلم بانتظام للجهات الرقابية بالدولة وللجهات الأخرى المعنية ذات الصلة .



## المحاضرة ١٨

### عناصر الحاكمية الرشيدة في المنظمات :

#### أولاً : الديمقراطية .

تتجسد من خلال تعزيز ممارسة الديمقراطية المصلحة والمبنية على أرض الواقع ، بمعنى تجسيد نصوص القانون وترجمته بحياة ديمقراطية أساسها المشاركة وتمثيل الشعب والمحاسبة والمراقبة لأداء الحوكمة ، ومن خلال توفير الاطار المؤسسي لمكافحة الفساد .

#### ثانياً : حقوق الانسان .

تعزيز مفاهيم حماية حقوق الانسان ونشر ثقافة حقوق الانسان من خلال الاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الانسان و اشاعة مبادئ الاحترام وتعزيز الكرامة وعدم التمييز بين الأفراد والمساواة .

#### ثالثاً : سيادة القانون .

بمعنى احترام المبادئ القانونية وحكمها والتي تساعد على ارساء قواعد العدالة و تفعيل آليات حل النزاعات بالطرق القانونية والى المساواة أمام القانون وحق التقاضي وأن تنظر القضايا محكمة مستقلة وأن يكون القضاء والمحامون مستقلون لا يخضعون لأي سلطان غير سلطان الحق والعدل ، ويتم ذلك من خلال العمل على استقلالية الجهاز القضائي .

#### رابعاً : مؤسسات المجتمع المدني .

تعتبر مؤسسات المجتمع المدني من اهم عناصر الحاكمية الرشيدة وعلى الدول ان تعمل على تشجيع انشائها وتفعيل دورها في الشؤون العامة وان تعطيها الشرعية القانونية من خلال سن التشريعات التي تساعد على القيام بأداء الرقابي و العملي وتحقيق مفهوم المشاركة في التنمية .

#### خامساً : الادارة الحكومية .

ضرورة وجود الادارة الحكومية يعني ان تعمل على ادارة الأموال العامة واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية في خدمة المجتمع ويكون كل أفراد الشعب شركاء في هذه الثروات وأن تؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص وتقلد الوظائف العامة تحت معيار المساواة وعدم التحيز .

#### سادساً : الادارة غير المركزية .

على الحكومات وسلطات الدولة ان تقوم بتفويض صلاحياتها وسلطاتها لإدارات غير مركزية ( لحكومة داخلية محلية ) وبمشاركة واسعة من قبل افراد المجتمع .

#### أثر الحاكمية الرشيدة على التنمية المستدامة :

ان الحاكمية الرشيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التنمية وخصوصاً التنمية المستدامة ، ويمكن ان نحدد عناصر الحاكمية الرشيدة وعلاقتها بالتنمية من خلال المرئكتزات التالية :

- ١- ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في ادارة الدولة والمعتمدة على التمثيل لكافة فئات المجتمع وتعتمد أساس المحاسبة لأي حكومة .
- ٢- احترام المعايير الدولية والمحلية لحقوق الانسان وخصائصها المبنية على المساواة وعدم التمييز وعدم قابلية هذه الحقوق للتجزئة او الانتقاص .
- ٣- التشجيع على دعم مؤسسات المجتمع القائمة ، والتشجيع على تسهيل اجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة .
- ٤- احترام سيادة القانون وتعزيز مفهوم استقلال القضاء وتحديد معايير المحاكمات العادلة وحق التقاضي امام محاكم مختصة وقضاة مستقلون .
- ٥- ادارة أموال الدولة بطريقة شفافة وسليمة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع ولمفهوم المساءلة ، وأن تقوم على ادارتها مؤسسات حكومية تعرف بقدرتها على التعامل مع قضايا ادارة أموال الدولة ومواردها بكل احتراف ومهنية عالية ، وتضع مصلحة المجتمع وأفراده في أولى غاياتها .
- ٦- اعتماد السلطة اللامركزية للحكومة وتوزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافياً ، والاعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق ، واحترام كافة الحقوق والحريات الأساسية ، وتعزيز مفهوم الرقابة وترسيخ مفهوم الحكم الرشيد .

## الفصل العاشر الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

### مفهوم الثقافة التنظيمية :

ان لكل منظمة من منظمات الأعمال ثقافتها الخاصة ، وكما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا ان يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره ، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى .  
فالمؤسسات الربحية تختلف عن المؤسسات غير الربحية ، والجامعات تختلف عن المعاهد ، والمستشفيات تختلف عن الفنادق .  
كما ان المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض ، فلن تجد مصرفاً له شخصية مماثلة لمصرف آخر ، او جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى .

### مفهوم كلمة الثقافة :

الثقافة هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة للموسسة وغير الموسسة لمجتمع ما او جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم وتتشكل هذه المجموعات أسس التقايم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه .  
كما عرف البعض الثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع .

وعرف البعض الأخر الثقافة بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم الى الصغار .  
**مفهوم كلمة التنظيمية :**

تشترك كلمة التنظيمية من التنظيم ، والتنظيم هو هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود .  
**الثقافة التنظيمية :**

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، سواء كان داخل اوقات العمل الرسمي أو خارجة .  
وعليه فان يجب ان يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة .  
وتقع مسئولية وضع الثقافة التنظيمية للمنظمة على الادارة العليا والتي عليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة و مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة و الأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة .  
**آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :**

### ١- اختيار الموظفين .

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية ، والخلفيات الثقافية ، والاستعدادات و التوجهات المناسبة لها لعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة ، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين اذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم .  
ومن الامثلة الواضحة على أهمية التوافق بين قيم المرشحين للتعين ، وقيم المنظمة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية ، اذ بإمكان المرشحين للتعين ، ان يقرروا العمل او عدم العمل فيها حسب درجة التوافق او التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك .

### ٢- الممارسات الادارية .

رغم أهمية القيم المعلنة في المنظمة إلا ان الممارسات الادارية تبقى المؤشر الحقيقي للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، اذ يتضح ومن خلال هذه الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسيها ، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين .

فقد ترفع المنظمة شعارات وانها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتنبئ قيم المساءلة والشفافية ، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكشف العاملون ان الادارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطة ومحسوبية وعلاقات مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، واذا ان الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .  
وكذلك فان شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه الا الشعار ، اذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام ، بهدف رسم صورة جديدة للمنظمة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع .  
وبالتالي فان مثل هذه الممارسات حقيقة هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات .

### ٣- التنشئة و التطبيع .

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم منظمات الأعمال وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التأهيل والتدريب ، فالتأهيل والتدريب من أنواع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى .  
وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، يتعرف من خلالها الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والانسجام مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة .

### ٤- القصص والطقوس و الرموز .

ونعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و وهذه القصص تدور في الغالب على المؤسسات الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك

بالتقافة التنظيمية والمحافظة عليها ، اما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية ، اما بالنسبة للرموز فان لكل منظمة رموز معينة تعزز صورة المنظمة وتميزها عن غيرها أمام الجمهور ، وتوجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف

### العوامل المكونة للثقافة التنظيمية :

اولاً : عوامل ومتغيرات مادية ملموسة .

- 1-المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .
- 2-اسم وشعار المنظمة وأيه دلالات او اشكال اخرى
- 3-المباني والمكاتب والفروع الخاصة بالمنظمة وأثاثها وتصميمه الداخليه والخارجية .
- 4-اعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها .
- 5-مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع .

ثانياً : عوامل ومتغيرات معنوية غير ملموسة .

- 1-سلوكيات وتصرفات الموظفين .
- 2-أسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل .
- 3-أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع .
- 4-آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية .
- 5-مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع .
- 6-الأمر التي يفخر بها الموظفين كونهم أعضاء في المنظمة .
- 7-شعور الموظفين تجاه المنظمة ، والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي .
- 8-سياسات وإجراءات عمل المنظمة ، وسبب وجودها .

### أهمية الثقافة التنظيمية :

- 1-الثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الاقليمية واندماج المنظمات .
- 2-الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والأنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا ، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع .
- 3-الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات ، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية .
- 4-الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات ، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع ، كون ادارات هذه المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ، وأيضاً لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها او العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول و التطور التي قامت بها .
- 5-تعطي الثقافة التنظيمية العاملين الهوية التنظيمية وذلك لأن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بالهدف المشترك للمنظمة .
- 6-تسهل الثقافة التنظيمية الالتزام الجماعي من حيث تنمية الشعور بالهدف المشترك الذي يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- 7-تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، حيث توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما .

## المحاضرة التاسعة عشر والعشرون البث مباشر

### **أنواع الثقافة التنظيمية :**

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص ، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها ، وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت ، والتي تعكس هويتها.

### **١- الثقافة التنظيمية الظاهرية :**

تتمثل في البناء الخارجي ، كالملابس ، والأنماط السلوكية ، والأنظمة ، واللغة ، والطقوس.

### **٢- الثقافة التنظيمية غير الظاهرية :**

فتتمثل في القيم المشتركة ، والمعايير ، وولاء العاملين في منظمات الأعمال.

### **٣- الثقافة " البيروقراطية الهرمية "**

وهي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك في المستويات المختلفة للمنظمة ، والقادة المتميزون في هذه الثقافة هم القادرون على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم والذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة بشكل منتظم (روتيني) ، والقضايا الأكثر أهمية في تلك الثقافة هي : تحقيق أعلى معدل للاستقرار ، والقدرة على التنبؤ ، والفعالية.

### **٤- ثقافة " السوق "**

وهي تلك الثقافة التي تسيّر أمور المنظمة كـ " سوق " يركز على قضية التعامل وبالذات مع الأطراف الخارجية الفاعلة في السوق من عملاء وموردين وجهات الترخيص واتحادات عمال ومنظمات حكومية ونحوها ، وهذه الثقافة لا تهتم بالعوامل الداخلية في المنظمة بقدر ما تراعي تحقيق النجاح في التعامل مع تلك الأطراف ، ويعتبر تحقيق الربحية والمكانة القوية في السوق أهم القضايا التي تركز عليها تلك الثقافة ، مما يجعل المنافسة والإنتاجية أهم مفردات قيم تلك الثقافة.

### **٥- ثقافة " الجماعة "**

وهي تلك الثقافة التي تنسج بها المنظمات التي تبدو كما لو كانت " عائلة كبيرة " وليس مؤسسة اقتصادية ، حيث تهتم تلك المنظمات بالقيم والأهداف المشتركة بين أفراد المنظمة ، وتحرص بشكل كبير على تماسك أفراد المنظمة وتآلفهم ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، كما تهتم بالنزعة الفردية ، والمكافآت والحوافز تتم على أساس تقييم الفريق ككل وليس أفراد الفريق ، مما ينمي الروح الجماعية داخل أروقة المنظمة . ومن أهم قيم تلك الثقافة : فرق العمل ، والالتزام والولاء التنظيمي لأفراد المنظمة ، وتطوير وتنمية مهارات الأفراد . والقادة المتميزون في تلك الثقافة هم الذين يظهرون كمنصحين مخلصين أو حتى كآباء.

### **٦- ثقافة " الريادة والإبداع "**

وهي تلك الثقافة التي تبني مناًحاً تنظيمياً يشجع على تحقيق الريادة ، وتحقيق أعلى درجات المرونة والتكيف الذكي والسريع مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة ، مما يساعدها على تحقيق معدلات مرتفعة من الإبداع والابتكار من أجل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة عالية الجودة . وهذه الثقافة لا تقوم على السلطة المركزية أو العلاقات التنظيمية البيروقراطية ، وإنما السلطة تنتقل بشكل انسيابي من فرد إلى آخر ومن فريق إلى آخر وذلك بحسب المشكلة أو الموضوع محل التفكير والدراسة والعمل . ومن أهم قيم تلك الثقافة تركيزها الشديد على النزعة الفردية وتشجيع تحمل المخاطر واستشراف المستقبل .

### **أبعاد الثقافة التنظيمية :**

١- البعد الاجتماعي الذي يشير إلى مدى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة ، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم.

٢- البعد التضامني الذي يشير إلى مدى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر ، ويعتبر التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها ، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف ، وفي هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل ، وأن كل فرد يعمل من أجل صالح المنظمة ، ويلتزم بالمعايير المرتفعة ، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملون ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة.

٣- المبادرة الفردية : تشير إلى مدى الحرية والمسئولية والإستقلالية لدى الأفراد.

٤- التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.

٥- التوجيه : إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة وتوجيه العاملين فيها.

٦- التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

٧- دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.

٨- الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

٩- الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات الإدارية التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

١٠- نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد ( الزيادات ، العلاوات والترقيات ) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاياة وغيرها.

١١- التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

١٢- أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

## أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

### ١- التأثير على النمط الإداري :

نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المدبرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية ، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات راسخة في المنظمة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ٢- التأثير على أداء التنظيم :

وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف ، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

### ٣- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إنعاش العلاقات الرأسية والأفقية بين الموظفين والقيادة ، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

### ٤- الحفاظ على هوية المنظمة :

هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات ، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود ، وتماسك نسيجها لفترة طويلة ، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

### ٥- الحفاظ على استقرار المنظمة :

إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

### ٦- تدعيم التوجهات الأخلاقية السائدة :

تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة والتي تعتبر بمثابة الرقابة التي لا يمكن تجاوزها ، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوة مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

## تغيير الثقافة التنظيمية :

- تمكن الحاجة للتغيير الثقافي في تحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية ، والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين وتزرع فيهم قيم وتقاليد مشتركة تؤسس على العمل الجماعي وتشجع على التغيير والتحسين المستمر كما تزرع بينهم صلة ترابط وثيقة تنظم وتوحد سلوكهم داخل المنظمة وتخلق مناخ عمل ملائم.

### - الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي :

١- الاقتناع بأنه لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات تجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والأفراد ، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية ، وهدف ومصالح المنظمة ، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.

٢- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة بقصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ، والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

٣- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة ، وأن يتعلموا شيئاً مهماً وهو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.

٤- العمل بجد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بخلق الأزمت وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمت.

٥- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات بقصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة.

٦- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة.

٧- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.

٨- تفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزراعة الانضباط والنظام والمسئولية وتنمية روح الالتزام ، والانتماء والولاء وتدريب العاملين على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.

٩- الأقامة والمواظبة الاجتماعية.

١٠- نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير والذين تنسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.

١١- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

## عوامل نجاح التغيير الثقافي :

١- مؤهلات ومهارات المديرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير الثقافي.

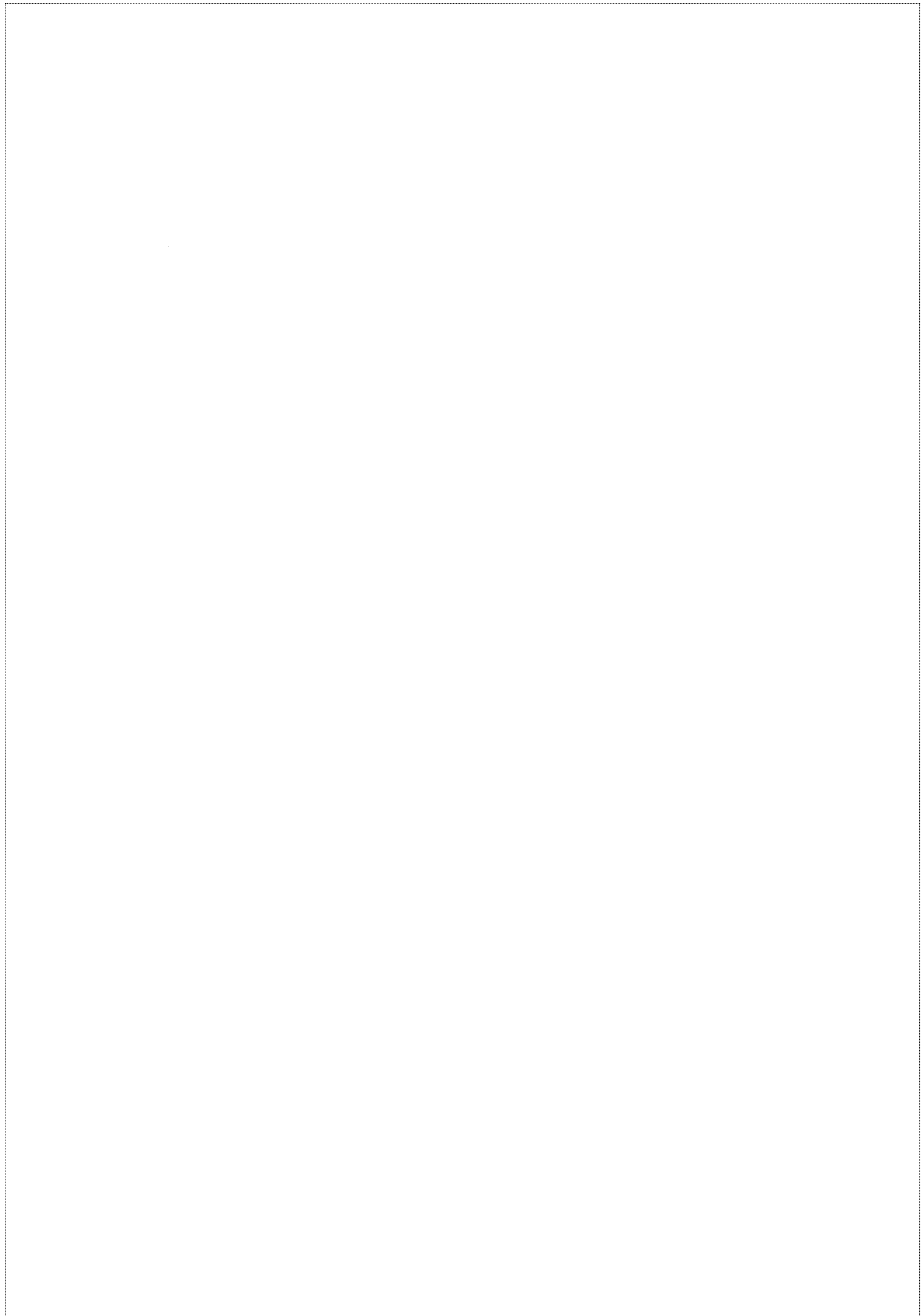
٢- القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة وبين العاملين تقوم على الصراحة ، والتعاون ، والثقة والمصلحة المتبادلة ، مما يساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

٣- يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم ، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير ، ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث ، ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية ، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير ، أما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

- ٤- التعرف على دوافع وحاجات الأفراد ، وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من أجل كسب ولاء الأفراد وإقناعهم بالتغيير ، ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.
- ٥- الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم والاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل ومحاولة تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها.
- ٦- لا تؤثر قوة ثقافة المنظمة إيجاباً إلا إذا كانت مكوناتها من القيم والمبادئ والمعتقدات وغيرها من المكونات ملائمة لما يحدث في العالم الخارجي ، وتساعد على التكيف معه ، وغير ذلك لن يكون لقوة الثقافة أثر إيجابي بل قد يحدث العكس وقد تؤثر سلباً على المنظمة وتؤدي بها إلى الفشل حتى أكثر من الثقافة الضعيفة.

#### إشكالية الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية :

- تعاني منظمات الأعمال العربية من أزمات كبيرة في بناء ثقافتها التنظيمية ، مما ينعكس على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع ، وترجع الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظمات الأعمال العربية إلى ما يلي :
- ١- تشوش الفكر الاستراتيجي أو غيابه في المنظمة ، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها ، كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشاكل متعددة لا تمتلك وضوحاً فكرياً لمعالجتها والتميز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.
  - ٢- معظم المنظمات العربية تكاد تكون نظاماً مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منتظمة ، ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب في معالجتها أو الانتقال إلى حالات متميزة أفضل.
  - ٣- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل ، وعلى هذا الأساس فإن منظماتنا وخصوصاً الحكومية منها تبدل جهوداً لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين.
  - ٤- تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها نواحي غير أخلاقية ، حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.
  - ٥- الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور وندراً ما تحتفل بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.
  - ٦- التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطة والرقابة بعيداً عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزاً على الجانب الكمي وليس النوعي.
  - ٧- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة ، يضاف إلى ذلك ، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات.
  - ٨- تفضل المنظمات العربية الطول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرة والإبداع .ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى صفة التقديس ، فضلاً عن عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية بعيداً عن الحس الأخلاقي والقيمي ، وهكذا يبدو على العاملين شعور بالاعتزاز في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.
  - ٩- تكمن قوة منظمات الأعمال العربية كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة وموجودات عديدة وهي بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها ، كما لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في المنظمات العربية وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.
  - ١٠- في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال العربية تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها واستيعابها والتعامل معها ، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئاً مالياً ثقيلاً لا يحقق مردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخل الجديد.



## المحاضرة الحادية والعشرون

### الفصل الحادي عشر : الإنترنت وأخلاقيات العمل

- مع مستجدات العصر والتطورات التي شهدتها التقنيات المعلوماتية واستخدامات الإنترنت في شتى أمور حياتنا اليومية سواء في المعاملات الإنسانية أو التجارية أو الإعلامية أو الاستطلاعية ثبت أن هذه التقنية ناجحة إلى حد كبير.
- لذلك تسعى كثير من الدول لجعل الإنترنت أداة رئيسية لإدارة الأعمال ، لكن يثور التساؤل هل من الممكن أن تتسبب الإنترنت في خفض الإنتاجية ؟ وكيف تتأكد المنظمة أن موظفيها يستخدمون الإنترنت بالشكل الصحيح ؟
- في الواقع وحسب دراسة للشركة الدولية للبيانات IDC فإن 30 % إلى 40 % من الموظفين مستخدمين الإنترنت يقضون أوقاتهم في غير أنشطة العمل.
- كذلك وبحسب دراسة أجرتها شركة تابلور نيلسون سوفريز فإن حوالي 90 % من الموظفين يشعرون أن الإنترنت تؤدي إلى الإدمان وحوالي 41 % يتصفحون الإنترنت لأغراض شخصية خلال ساعات العمل بمعدل 3 ساعات أسبوعياً.
- فكيف إذا تعالج منظمات الأعمال أشكال إهدار الوقت والجهد المرتبطة بالإنترنت ؟

#### مفهوم الإنترنت :

- الإنترنت هي شبكة عالمية تربط عدة آلاف من الشبكات وملايين أجهزة الكمبيوتر المختلفة الأنواع والأحجام في العالم ، والتي تعتبر في الشركات والمؤسسات وسيلة يستخدمها الموظفون في التواصل وتبادل المعلومات.
- أو هي عبارة عن مجموعة شبكات للمعلومات في كل منها يتم توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض تسهم في تبادل المعلومات بين أجزاء العالم المتباعدة.

#### فوائد الإنترنت :

- 1- توفر شبكة ( الإنترنت ) بنية أساسية للاتصالات تتيح للعلماء والباحثين فرص الاتصال والتعاون وتبادل المعلومات ، كما تقدم لمستخدميها على مختلف مستوياتهم الفكرية والاجتماعية خدمات متنوعة تمكنهم من الاتصال عن بعد للحصول على معلومات أو استخدام الموارد الحاسوبية مثل نتائج البحوث وقواعد البيانات والبرمجيات والاتصال بالخبراء في مختلف مجالات العلوم والمعرفة والاشتراك في مجالات علمية.
- 2- أصبحت الإنترنت اليوم تساند أيضاً الخدمات التجارية المختلفة من الإعلان والمشاركة وتبادل المعلومات والبيع والشراء والحوالات المالية حيث أصبحت هذه الخدمات تقع ضمن محور التجارة الالكترونية.
- 3- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات للأخرين والرد عليها خلال بضع ثواني ، أو إجراء مكالمات تليفونية أو إرسال رسائل نصية على أي جوال متنقل في العالم.
- 4- تكوين مواقع تحتوي على موضوعات للمناقشة وتسمح لأي شخص من وضع تعليقه الخاص على أي موضوع أو طرح موضوعات جديدة للمناقشة.
- 5- تكوين مواقع للمحادثة حيث يتحاور أكثر من شخص حول العالم معاً في ذات الوقت.
- 6- الحصول على شهادة دراسية عالية كالبيكالوريوس أو الماجستير عبر الإنترنت.
- 7- معظم الجهات الحكومية بدأت تستفيد من قدرات شبكة الإنترنت في تطوير كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الحكومية وتبسيطها ونقلها من الأطر اليدوية أو التقنية الإلكترونية المنطوية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة وصولاً إلى تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في الأعمال الحكومية أو ما أصبح يسمى ( الحكومة الإلكترونية ).

#### استخدام الموظفين للإنترنت :

- 1- إن الإنترنت بحد ذاتها علم يجب الاستفادة منه واستخدامه الاستخدام الأمثل ، والتركيز على تطوير الوعي لدى الموظفين أفضل من حجب كل تقنية يمكن الاستفادة منها بحجة أن ضررها أكبر من نفعها.
- 2- الإنترنت تقدم للموظف الوعي الكثير من الخدمات سواء ما كان منها للجانب الشخصي للموظف أو للعمل الإداري ، فزيادة المعلومات بالإطلاع والبحث أصبح ميسراً باستخدام الإنترنت وتطوير الذات واكتساب المهارات الإدارية منها والفنية أصبحت متاحة باستخدام الإنترنت.
- 3- أن الموظف يعتبر الركيزة الأساسية لعمل المؤسسات والشركات والجهات الحكومية فقد كان تأثير دخول الإنترنت ملموساً على فئة كبيرة من الموظفين بتحسين عملهم الأساسي وزيادة ثقافتهم ومعلوماتهم ووعيهم ، فنجد أن استخدام الموظف للإنترنت يتطور بشكل سريع لإحساسه بنتائج استخدامه لهذه التقنية سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى عمله.
- 4- كذلك يخطئ من يظن أن الإنترنت لا تخدم إلا متصفحها فقط بل فائدتها للمؤسسات والشركات والدوائر الحكومية أكبر حجماً لو تم استثمارها الاستثمار الصحيح ، حيث أنها توفر الجهد وتقلل من الحاجة إلى احتكاك الموظف بالجمهور مباشرة ، ويترتب على ذلك استثمار أفضل للموارد البشرية والطاقات الإدارية بسبب الإنترنت.

#### سوء استخدام الموظف للإنترنت :

- في الواقع يمكن للموظف أن يستفيد من وقته في تنفيذ بعض متطلباته من خلال الخدمات الإلكترونية ، كذلك يمكن له أن يرفع كفاءته ويطور مهاراته سواء الفنية أو الإدارية من خلال زيارات المواقع المتخصصة في مجال عمله ومتابعة الجديد في ذلك.
- ولكن قد يسيء الموظف استخدام الإنترنت وهذا قد يكون نابعاً من نفس الموظف وطريقة تفكيره ووعيه وعدم قدرته على تحديد الأولويات في الأعمال الموكلة إليه ، وقد يكون نابعاً من فقدان البرامج التطويرية الإدارية والضبابية التقديرية في حصر وتقدير كفاءات العاملين وإنجازاتهم في أنظمة مرتبطة بمدى مكوث الموظف في دائرته وتتساوى التقييمات الوظيفية على قرارات شخصية.
- يعتبر سوء استخدام الإنترنت داخل مكان العمل موضوع هام خاصة عند تحليل نتيجة الإحصائيات التي تؤكد أن الموظفين يستخدمون الإنترنت أثناء ساعات العمل لأغراض شخصية ، وأثر ذلك على إنتاجية الموظفين.



- ورغم أن هذا لا يعني أن الموظفين يستخدمون الإنترنت للدخول على محتوى غير لائق إلا أن منظمات الأعمال ترفض الدخول على أي محتوى غير أخلاقي من خلال أجهزة الشركة.
- ويلاحظ أن سوء استخدام الإنترنت في منظمات الأعمال ينتج عن عدم تقييد استخدام الإنترنت ومنع الاستخدام الشخصي أثناء ساعات العمل وقيام الموظفين باستخدام الإنترنت لأغراض شخصية أو نشاطات تجارية إلكترونية وإجراء معاملات بنكية شخصية وبحث عن وظائف وأي شيء يقلل من إنتاجيتهم.

#### **مظاهر سوء استخدام الموظف للإنترنت :**

- ١- سوء استخدام البريد الإلكتروني.
- ٢- استخدام الإنترنت في العمل لحاجات شخصية كحجز تذاكر السفر والفنادق.
- ٣- إجراء المحادثات النصية عبر الإنترنت وزيارة المواقع المالية كالبنوك والبورصة.
- ٤- البحث عن مواد إباحية عبر الإنترنت في أثناء ساعات الدوام الرسمي.
- ٥- مشاهدة الملفات الإعلامية المتعددة كالأفلام ومتابعة الأخبار على الإنترنت.
- ٦- الاستماع إلى برامج الراديو التي تبث عبر شبكة الإنترنت.
- ٧- تنزيل مواد إباحية أو تنزيل برمجيات غير مرخصة.
- ٨- تصفح الإنترنت في مواقع لا علاقة لها بالعمل بغرض الترفيه.
- ٩- القيام بالتسوق والمقامرة على الإنترنت.

#### **الوقاية من سوء استخدام الموظف للإنترنت :**

- ١- انتباه الإدارة إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن سوء استخدام الموظف للإنترنت كإنخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء في العمل وإنخفاض مستوى التفاعل بين الموظفين وقلة تحمل ظروف مكان العمل والإرهاق المستمر وطلب الإجازات المرضية والتأخر عن مواعيد العمل.
- ٢- ملاحظة رد فعل الموظف عندما تقترب من موقع عمله وكيف يرتجف ويحاول أن يغير من سلوكه.
- ٣- ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظف للإنترنت ، وعدم منحه إمكانية الاتصال بالإنترنت من خلال جهازه الخاص ، وتحد جهاز خاص يمكن من خلاله الدخول على الإنترنت يوضع في مكان عام ومكشوف.
- ٤- تحديد مجالات الدخول للإنترنت للموظف بحسب ما تقتضيه أعماله وتوفير برامج حجب فعالة لهذا الغرض.
- ٥- وضع لائحة بقواعد السلوك الخاصة بالإنترنت توضح فيها ما هو المطلوب من الموظفين وتوزع عليهم ويتم أخذ توقيعهم عليها وتوضح لهم الهدف من الدخول على الإنترنت وأنه فقط لحاجات العمل وليس لأغراض شخصية ، وأن الموظف مسئول عن المواد التي يقوم بإرسالها ، وحق المنظمة في مراقبة الرسائل والمواد التي يحتويها كمبيوتر الموظف ، وأن أي مخالفة تعرض مرتكبها للجزاء التأديبية.

## المحاضرة الثانية والعشرون

### مراقبة استخدام الموظف للإنترنت :

- تقوم بعض الجهات الحكومية وأغلب الشركات بمراقبة استخدام موظفيها للإنترنت أثناء ساعات العمل ، وتختلف درجات المراقبة من جهة لأخرى فقد لا يتعدى ذلك تقرير ا عن الوقت الذي يقضيه الموظف في استخدام الإنترنت ، وقد يمتد ليشمل معلومات دقيقة تحتوي قائمة بالمواقع التي دخل عليها وأحجام الملفات التي يسحبها ، بل قد يشمل ذلك قراءة البريد الإلكتروني الخاص بالموظف.

- وأكثر ما يثير حنق المستخدمين في هذه الحالة هو أن هذه المراقبة تعتبر قانونية جدا ومشروعة باعتبار أن الجهاز والخدمات مقدمة من قبل الجهة التابع لها الموظف وأن الاستخدام يقع ضمن ساعات العمل ، وهذا ما يعطي الصلاحية في التأكد من استخدام الموظف لها بالشكل الصحيح.

- الكثير من منظمات الأعمال لا تريد أن تفرض نظام مراقبة على بيئة العمل رغم علمها بوجود ارتباط بين سوء استخدام الإنترنت والإنتاجية ، فهي تدرك جيداً أن إدارة استخدام الإنترنت فيها أمر ضروري للتأكد من استخدام الموظفين للإنترنت بشكل فعال ولانق.

- ولقد أصبحت البرامج أداة جيدة لإدارة وتنظيم ومراقبة العمل في هذه المنظمات فمع برنامج IM2Filter يمكن التحكم في نشاط الإنترنت ، بحيث يتيح هذا البرنامج للموظفين إمكانية عدم تقليل كفاءة الإنترنت وتقليل المخالفات القانونية الناتجة عن سوء استخدام الإنترنت ، فضلاً عن السماح للموظفين بإمكانية الدخول على الإنترنت بقيود أقل أثناء فترة الغداء أو قبل وبعد ساعات العمل الرسمية ، وأخيراً يجعل هذا البرنامج نظام العمل أكثر حماية من كثير من البرامج الضارة التي يمكن دخولها عن طريق الإنترنت بدون وجود قيود.

### القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت :

- 1- إتباع اللوائح المنظمة لاستخدام الإنترنت في المنظمة وخاصة لائحة السلوك المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت.
- 2- استخدام الإنترنت لأغراض العمل وتطوير القدرات والمهارات ذات العلاقة بطبيعة عمله بما يصب في مصلحة العمل.
- 3- الالتزام بإتباع شروط حقوق الملكية الفكرية للملفات والبرامج ومراعاة شروط ترخيص استخدامها.
- 4- استشارة وحدة تقنية المعلومات عندما تواجهه أي مشكلة أو عند ملاحظته أي أمور غير طبيعية خلال استخدامه للإنترنت.
- 5- عدم تنزيل الملفات والصور التي تحتوي على مواد غير أخلاقية أو عنصرية أو سياسية أو تحرض على العنف والكراهية أو أي أنشطة غير قانونية.
- 6- عدم تنزيل الملفات التي لا تتعلق بالعمل كملفات الفيديو والأفلام والأغاني والموسيقى وغيرها.
- 7- عدم استخدام الإنترنت لمحاولة الدخول والتسلل أجهزة وشبكات أخرى.
- 8- عدم استخدام الإنترنت لإرسال مواد سرية أو سياسية أو تحوي على تهديد أو مضايقات للآخرين.

### ظاهرة إدمان الموظف للإنترنت :

- أكثر الناس قدرة على تحديد حجم هذه المشكلة هم المدمنون أنفسهم أو المحيطين بهم ، وأحياناً يحصل التشخيص متأخراً جداً بعد أن يلاقي الموظف ضرراً فادحاً من الإدمان في أن يفصل من عمله.
- وبالتالي ، اعلم أنك مدمن للإنترنت أو على الأقل تعاني من مشكلة كبيرة جداً مع الإنترنت ، لو وصل بك الحال إلى أن يتأفف المحيطون بك من طول الوقت الذي تقضيه أمام الكمبيوتر ، أو أصبحت متوتراً باستمرار بسبب مرتبط بالإنترنت ، أو أصبحت مهملاً لواجباتك الوظيفية بسبب الإنترنت ، أو أصبحت تنعزل بعيداً عن الزملاء بسبب الإنترنت ، أو أصبحت تسهر طوال الليل وأنت تستخدم الإنترنت.

### مظاهر إدمان الموظف للإنترنت :

- 1- فقد السيطرة وعدم قدرة الموظف على التحكم أو التقليل من الوقت الذي يستخدم فيه الإنترنت ، فضلاً عن عدم وفاءه بخطط علاجية أو وعود قطعها على نفسه أو للآخرين.
- 2- الولوج الشديد بالإنترنت أي الانشغال به أكثر من اللازم والتفكير به عند عدم استخدام الموظف له أو قيامه بنشاط آخر مثل السفر أو الجلوس مع الأصدقاء.
- 3- وقوع ضرر على الموظف وفقدانه علاقات عائلية أو وظيفية.
- 4- الكذب والمراوغة وعدم الوضوح بخصوص كمية الوقت المستنفذ أو بخصوص المواقع أو الأنشطة التي يقوم بها الموظف على الإنترنت.
- 5- السلوك المشين الذي يقوم به الموظف عند استخدام الإنترنت كالدخول على المواقع الإباحية ، أو المراسلات التي تضر المستخدمين الآخرين والاستفادة من كونه يدخل المواقع الإلكترونية متخفياً وبمعرفة وهمية.
- 6- الشعور بالإحباط عندما لا يستطيع الموظف أن يشبع رغبته من الإنترنت لأي سبب مثل ألا يجد جهازاً أو لتعطل الجهاز أو نتيجة الانشغال عنه ، ويحدث نفس الشعور عندما يقاطعه أحد ويجبره على التوقف.
- 7- مع انقضاء الساعات الطويلة أمام الكمبيوتر ، يشعر الموظف بالنشوة التي تخالطها أحياناً أحاسيس بالذنب والقهر والندم ، ذلك الندم قد يكون نتيجة الجلوس الطويل والتحسر على الوقت أو نتيجة أفعال غير قانونية أو ضارة قام بها.
- 8- الهروب بالاستغراق الذي يمارسه الموظف عندما يلجأ إلى الإنترنت في أوقات يكره أن يكون على الإنترنت ، ويحصل ذلك عندما يكون الموظف محبطاً من شيء ما في حياته مثل خلاف عائلي أو مشكلة في العمل ، فيذهب ليدأوي نفسه بالهرب والاستغراق في الإنترنت.
- 9- التكلفة والخسائر المادية التي تلحق بالموظف نتيجة انشغاله وعشقه للإنترنت ، فإنه يصرف أكثر مما يجب من ماله لشراء أجهزة مراقبة وضروريات أو إكسسوارات ، كذلك بقاءه على الإنترنت لأوقات طويلة يسبب له الخسائر نتيجة الغياب عن عمله.
- 10- تبدل الأولويات لدى الموظف وإحساسه الطاعي بأهمية الإنترنت في حياته ، مع دفاعه عن حقه في استخدام الإنترنت ونكرانه لوجود إهمال منه لحقوق الآخرين في العمل ، وتجنبه أي نقاش حول مسألة إهماله القيام بواجباته الوظيفية.

### أسباب إدمان الموظف للإنترنت :

- 1- انطواء الموظف وميله للأنشطة الانعزالية كثيراً ، حيث يجد نفسه أمام الكمبيوتر ، لأنه أحد الأشخاص الذين يعانون من اهتزاز الثقة بأنفسهم ولا يستطيعون تكوين علاقات مباشرة مع الآخرين فيلجئون إلى الإنترنت كوسيلة أفضل لهم.

- ٢- شعور الموظف بالوحدة وإحساسه بالفراغ الداخلي في عاطفته ومشاعره ، فالإدمان على الإنترنت يصيب أكثر الأشخاص الغير متزوجين أو المنفصلين ، حيث يعوض ذلك بالانشغال بالإنترنت.
- ٣- قد يكون الولوج بالإنترنت هو كسلوك قهري كما هو الحال في اضطراب الوسواس القهري أو اضطرابات القدرة على السيطرة على المشاعر والدوافع.
- ٤- إدمان الموظف للكمبيوتر قد يكون هو السبب وراء مشكلة التعلق الزائد بأجهزة الكمبيوتر وتصفح الإنترنت.
- ٥- الاضطرابات الوجدانية والاكتئاب والقلق من الأسباب الشائعة لهذا النوع من الإدمان ، حيث يلجأ الموظف للتعبير عن مشاعر الإحباط لديه بالانغماس في الإنترنت.
- ٦- البعض من الموظفين لا يتعاملون مع الضغوط النفسية بشكل واعي أو صحي ، فيكون الهروب من المشكلة بالجلوس الطويل أمام شاشات الكمبيوتر.
- ٧- وجود مشاكل عائلية وزوجية لدى الموظف قد تسبب هذا النوع من الإدمان ، وقد يكون ذلك وسيلة ممتازة للتهرب من أداءه لمهام وظيفته.

### مضار إدمان الموظف للإنترنت :

- ١- مضار صحية جسدية :  
منها ما هو مباشر ومنها ما هو نتيجة استخدام عقاقير لإبقاء الموظف يقظاً لساعات طويلة مثل تناول الكافيين والتدخين بكثرة واضطراب النوم بالتأكد سيؤدي لمشاكل صحية كبيرة أقلها الإرهاق المستمر وتدهور القدرة على العمل.
- ٢- مضار صحية نفسية :  
إن إدمان الموظف للإنترنت يعمق أعراض الاكتئاب لديه ويزيد من شدتها ، حيث يزيد الإنترنت من عزلة الموظف ، فتراكم المهام عليه بسبب إهماله أثناء انشغاله بالإنترنت يزيد من حالة اكتئابه وتصيبه بنوبات قلق قوية ، وتزيد الإنترنت من تفاقم مشاكل الشخص العائلية والمادية والمهنية مما يسبب في تفاقم حالته النفسية.

### ٣- مضار مهنية :

- تستهلك الإنترنت الكثير من وقت وصحة الموظف ، وهو أمر يضر به بالتأكيد ويؤثر على أدائه ، مما قد يؤثر على احتفاظه بالوظيفة بشكل مباشر ، حيث لا يستطيع الموظف أن يقوم بعمله على الوجه المطلوب إن قام به من الأساس بسبب استخدامه للإنترنت لأغراضه الشخصية في المكتب.
- الأمر الأكثر خطورة هو أن الكثير من الموظفين تم فصلهم من وظائفهم نتيجة إما الإدمان للإنترنت وإما سوء استخدامه لأغراض ليست أخلاقية أو لأسباب أمنية أو دينية ، حيث أثبتت الدراسات أن أكثر من 70 % من الموظفين يستغلون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالعمل للدخول إلى بريدهم الإلكتروني الخاص ومواقع التسوق أو لأغراض شخصية أخرى ليست من صميم العمل.

### ٤- مضار أخلاقية وتربوية :

- وذلك عند تصفح الموظف للمواقع الإباحية وتبادل الصور والأفلام وغيرها ، فضلاً عن الكذب الذي يعتبر واحد من الأخلاق التي يضطر الموظف المدمن للإنترنت للتخلق بها خاصة في غرف المحادثات أو عند رغبته في التعرف على أشخاص من الجنس الآخر ، فتلميع نفسه كذباً بأكبر كمية من الصفات الجميلة والمكتملة هي واحدة من وسائل اقتناص الأشخاص في عالم الإنترنت.

### الوقاية من ظاهرة إدمان الموظف للإنترنت :

- ١- الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن وجود المشكلة ، كارتفاع الإنتاجية وزيادة الأخطاء في العمل وانخفاض مستوى التفاعل مع الزملاء في العمل ، وقلة تحمل ظروف مكان العمل والإرهاق المستمر وطلب الإجازات المرضية والتأخر عن مواعيد العمل ، وملاحظة ردود أفعال الموظفين عندما تقترب من موقع عملهم ، وملاحظة كيف يرتبك الموظف ويحاول تغيير ما يجري على شاشته ، فهذه الأحداث كلها تفرغ جرس الإنذار وتستوجب من الإدارة تحمل مسؤوليتها لتلافي الكارثة القريبة.
- ٢- التعامل مع الموضوع بجدية من خلال تثقيف الموظفين في الجهة الإدارية وليس تهديدهم ، من خلال إعطائهم بعض المعلومات عن إدمان الإنترنت والمخاطر التي يسببها والآثار السيئة التي يخلفها.
- ٣- إيجاد برامج لعلاج الإدمان على الإنترنت في المجتمع ، حيث يمكن للمدير الاستعانة بتلك البرامج.
- ٤- ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت ، وقد يكون من الأفضل عدم منح الموظفين إمكانية الاتصال بالإنترنت من خلال أجهزتهم الخاصة وتحديد أجهزة معينة توضع في مكان عام ومكشوف يمكن للموظفين من خلالها الدخول على الإنترنت كلما احتاجوا لذلك ، كما يمكن تحديد مجالات الدخول على الإنترنت للموظفين بحسب ما تقتضيه أعمالهم ، مع التأكيد على توفير برامج وأنظمة حجب ( فلاتر ) فعالة جداً لهذه الغاية.

### علاج إدمان الموظف للإنترنت :

- هناك من يذهب إلى أن استخدام أجهزة المراقبة الحديثة من شأنه علاج هذه المشكلة حيث أنها تسمح للمدراء بتتبع استخدام شبكة الإنترنت من قبل الموظفين ، ففي إحدى الشركات الكبرى تم إجراء متابعة لجميع الصادرات والواردات التي تمت عبر شبكة الإنترنت وكانت النتيجة أن حوالي 23 % فقط من الاستخدام له علاقة بالعمل.
- وميزة هذه البرامج أنها تقدم تقارير مفصلة وموثقة بالوقت واليوم ، كأكثر مواقع الشبكة استخداماً ، ومن أكثر المستخدمين ، فعندما يكتشف المدير أن أحد الموظفين قد استخدم شبكة الإنترنت لأغراض شخصية ، فإنه يستطيع توجيه تنبيه له، وعندما تتكرر المخالفات فمن الممكن أن يوقع عليه العقوبات التأديبية.

### نصائح للموظف مدمن الإنترنت :

- الاعتراف بوجود المشكلة وأنتك مدمن للإنترنت.
- التثقيف والقراءة عن المشكلة من خلال وسائل المعرفة المختلفة.
- كتابة الأضرار التي سببها لك الإدمان على الإنترنت.
- خلق الدافع برغبتك في زيادة كفاءة أداءك وإنتاجك.
- تحديد الهدف بتخفيض وقت استخدامك الإنترنت إلى النصف.
- طلب الرأي والمشورة من الأهل وزملاء العمل.
- تبادل الروتين بتغيير مواعيد جلوسك أمام الكمبيوتر.
- التوقيت بوضع منبه يذكرك بعدد الساعات التي قضيتها أمام الكمبيوتر.
- مراقبة الذات بعقد ما يشبه الاتفاقية مع نفسك بأن تواصل محاولتك للخلاص من المشكلة.
- مراقبة الآخرين لك بعقد ما يشبه الاتفاقية مع زملاءك لمساعدتك على التخلص من المشكلة.
- وضع المعوقات البسيطة التي تجعل وصولك للكمبيوتر ليس سهلاً.
- أعط فرصة لإزعاجك من الزملاء والدخول عليك في أوقات مختلفة.
- تغيير المكان أو تغيير وضعية المكتب أو وضعية الكمبيوتر على المكتب.
- تغيير طبيعة الاستخدام من الفردي إلى الجماعي.
- ربح بالمقاطعة من الآخرين.
- طلب المساعدة من الطبيب النفسي.

## المحاضرة الثالثة والعشرون

### الفصل الثاني عشر : مهارات الاتصال وأخلاقيات العمل

- الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة.
- وبالتالي فالإتصال يعتبر بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطاً ديناميكياً ، فلا يمكن أن نتصور جماعة ما أياً كان نشاطها دون أن نتصور في ذات الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.
- ويحدث الإتصال في أية منظمة وفق التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولين في المنظمة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أي حال ذو أثر قد يفوق في شدته الإتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

#### مكونات عملية الإتصال :

- عملية الإتصال هي نقل فكرة أو معلومات ومعاني (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف ، وتنقل الرسالة عبر قناة الإتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المنظمة.
- وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهماً صحيحاً ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل ، وتعتبر عملية الإتصال في هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فإن عملية الإتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة.
- ويرجع فضل عملية الإتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإتصال ، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق ( إرجاع الأثر ) أو ما يسمى أحياناً ( التغذية المرتدة ) ، والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علماً بما يترتب على رسالته من آثار في المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة ، ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الإتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

#### عناصر عملية الإتصال :

##### ١- المرسل أو المصدر .

يتحدد مصدر الإتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الإتصال.

##### ٢- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم.

يهدف المرسل لأية رسالة إلى تحقيق نوع من الاثتراك بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم ، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة ، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها.

##### ٣- الرسالة.

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها ، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الإتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

##### ٤- وسيلة الإتصال.

ترتبط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الإتصال في البيئة التنظيمية منها :

الإتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهاً لوجه) ، والإتصال بواسطة التليفون ، والاتصالات غير الرسمية ( خارج نطاق الاداء التنظيمي )

، والإتصال من خلال الاجتماعات ، والإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة ، وتبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

##### ٥- تفهم الرسالة.

يتوقف كمال عملية الإتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ، والطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وطريقة تفهمه لها وخبرته السابقة في الهيكل التنظيمي فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسل الرسالة.

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقاً لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الإتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

##### ٦- استرجاع المعلومات.

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة للأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً.

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

أ- الإسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الإتصال المباشر وجهاً لوجه ، الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في الهيكل التنظيمي ، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

ب- استرجاع غير مباشر للمعلومات ، ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية.
  - الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
  - الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
  - التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.
- وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة.

#### معوقات الاتصال :

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات ، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ، ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنظمة ما يلي :

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق لمقصود الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- استخدام المرسل كلمات في الرسالة لها دلالات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

وللتغلب على تأثير هذه المعوقات في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي :

١- تقديم المعلومات بشكل يتفق مع رغبات المرسل إليه الذي يقبل على هذه المعلومات أو يعرض عنها طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها.

٢- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة وليس بصورة إجمالية.

٣- إتاحة الفرصة للمرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في هذه المعلومات ، وذلك يهيئ للمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى المرسل إليهم دون تأخير أو تشويش الذي قد يؤدي إلى انتشار الشائعات وقيام الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمنظمة والتي قد تؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

## المحاضرة الرابعة والعشرون

### أنواع الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد ، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ، ومن هذه الطرق ما يلي :

- 1- الاتصال الي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم ، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي ( بين زملاء ) .
- 2- الاتصال الذي يتم على شكل حرق ( Y ) ، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال على رؤسائهم .
- 3- الاتصال الذي يتم على شكل حرف ( X ) ، وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك اعضائه ، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

- 1- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .
  - 2- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم .
  - 3- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .
- وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

### العوامل التنظيمية التي يؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال ، نذكر منها ما يلي :

- 1- مركز الفرد في التنظيم الهرمي .  
لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم ، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي : تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل ، تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى ، تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة . وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصال على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

### 2- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته .

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية ورفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي ، لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة .

### 3- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات .

وتؤدي عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها إلى اختصار الوقت والجهد ، وزيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات ، وتبادل المعلومات ، وتقصير خطوط الاتصال ، وتضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل .

### 4- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين .

أ- تطوير مهارات التحدث : وذلك بالاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، واختيار الوقت المناسب للحديث ، ومعرفة أثره على الآخرين .

ب- تطوير مهارات الكتابة : وذلك بتدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة ، وتجنب الأخطاء الإملائية ، وهذا يتطلب زيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة .

ت- تطوير مهارات القراءة : وذلك بزيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ .

ث- تطوير مهارات الإنصات : وذلك باختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه .

ج- تطوير مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال وذلك بزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال .

### 5- تطوير نظم حفظ المعلومات .

وذلك بإيجاد نظام لحفظ المعلومات والبيانات تتوافر فيه السهولة والبساطة ، والوفرة في المال والجهد ، والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

### 6- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة .

وذلك بمشاركة حقيقة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم ، وهذا يؤدي إلى اتصالات أنشط وأصدق وأيسر ، كما يؤدي إلى التخلص من الإشاعات .

### 7- تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة .

حيث يؤدي ذلك إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات ، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم البعض ، وبدون هذه الثقة يكون هناك دائماً اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال .

### 8- تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية .

حيث إذا سادت الاتجاهات الإيجابية المنظمة انعكس ذلك في المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم البعض.

٩- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد وتلخيص العاملين من العقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.

١٠- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل غياب أو نقص المعلومات.

١١- تنشيط الاتصالات الأفقية بين العاملين في مستوى إداري معين ، فهذا يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية الإدارة للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد ، كذلك هذا يضمن التعاون بين إدارات المنظمة ومعرفة العاملين بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ، ولكن ينبغي للمؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى ، كما يجب أن يخطر بباله نتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها.

١٢- تقييم نتائج الاتصال :

وذلك للتأكد من مدى تحقيق الاتصال لأهدافه ، وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات في المستقبل.

**مبادئ الاتصال الفعال :**

١- يلعب الاتصال الفعال دوراً هاماً في نجاح العلاقات في شتى مجالات الحياة ، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في منظمات الأعمال اكتسابها وتطبيقها ، حتى يتمكنوا من القيام بمهام أعمالهم ، ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي ، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل ، وتحقيق الأهداف.

٢- عندما نقوم بالاتصال فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين ، وكمتحدثين فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا ، فعندما تبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة معينة ، فإننا نستخدم اللغة ، سواء الإشارات اللفظية أو الإشارات غير اللفظية مثل ملامح الوجه وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ، وكل ذلك يكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية ، وعن أسلوب تحدثنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا ، إضافة للموضوع الذي نتحدث عنه.

٣- يقتضي الاتصال الفعال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً ، ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير والفهم للرسالة بذات اللغة سواء كانت لفظية أو غير لفظية ، وإلا سوف تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال أو على الأقل لا يكون الاتصال فعالاً.

ولا يحدث هذا الاضطراب لاختلاف اللغة المستخدمة فحسب ، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون ، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم ، ولذلك يمكن القول أنه من الضروري بالنسبة للاتصال الفعال لمجموعات العمل أن يشتركوا جميعاً في حوار مستمر ، وأن يصغي كل واحد منهم لوجهات نظر الآخرين ، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

٤- يعتبر الإصغاء بانتباه والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه من العوامل الأساسية للاتصال الفعال ، ويعني الإصغاء بانتباه القدرة على التركيز الكامل على كل ما يقوله المتحدث حتى تتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة ، ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا البعض إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلبنا بالشكل الصحيح ، كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم ، إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

**متطلبات تنفيذ عملية الاتصال :**

**أولاً : متطلبات عملية.**

- وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- تحديد الموضوع المراد التطرق إليه ، وما إذا كانت مشكلة وتحتاج إلى حل وفق جدول زمني محدد بحسب الخطة.
- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع وما ينشر في وسائل الإعلام ، والكتب والدوريات العلمية.
- إشعار كل العاملين في المنظمة بأنهم معنيون أساساً بالموضوع ، وإشراكهم في أبعاده.
- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.
- اختيار التوقيت المناسب لطرح الموضوع الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.
- محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية ، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

**ثانياً : متطلبات شخصية.**

**١- لغة الجسد.**

يعتقد علماء النفس بأن 60% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان ، وأن هذه الطريقة ذات تأثير أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات.

ومن الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا لفهم ما يقوله لنا الآخرين وقراءة أفكارهم ، بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لم نضع في الحسبان بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وتبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أية رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر ، وأن ما بين 50 إلى 80 في المائة من المعلومات يمكن أن تنتقل بهذه الطريقة ، وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية في طبيعتها وتحتوي على ملامح الوجه والقرب من الشخص المتكلم وحركات اليدين والقدمين وملابس الشخص المتكلم ونظراته وتوتره وانفعالاته وما إلى ذلك.

ولكن هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه ؟ وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين ؟ في الواقع فإن الكثير منا لا يدرك لغات



أجسامنا حيث أن البعض لا يلاحظون الإشارات التي تتبع من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلون رغبهم أنها أشياء مهمة جداً ، وبالتالي فإنه من المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد.

## ٢- الحوار.

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة ، ولأن الاختلاف طبيعة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها ، ويتطلب الحوار مهارات معينة وقواعد إجرائية وأداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة.

إن في ثنايا الحوار فوائد جمة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجاً حضارياً ينشده كثير من الناس.

ويهدف الحوار إلى الوصول لنتيجة مرضية لكل من الطرفين ، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين ، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين.

وبعد الحوار من أفضل الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الأحسن ، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد واحترام الآخرين ، كما أن الحوار يدعم النمو النفسي ويخفف من مشاعر الكبت ويحرر النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق ، فهو وسيلة بناءية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

## ٣- الإقناع.

الإقناع هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك ، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.

يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل ، فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية وخبر كبيرة بالموضوع الذي يتكلم فيه أو يكتب عنه ، فضلاً عن صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه ، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بينه وبين المستقبل تجعلنا نفتتح بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

كما يعتمد الإقناع على المستقبل الذي يجب بطبعه أن يقاد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه ، كما ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

كما يعتمد الإقناع أيضاً على الرسالة المقنعة والوسيلة المستخدمة لتوصيلها ، وبالتالي فإن مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها ، فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من المعنى واللغة والتركييب ، فالرسالة لا تبني فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات.

## مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين :

### ١- توجيه الإطراء وتقبله.

قلما يوجه المرء المديح لغيره ، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز ، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب ، إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردود فعلهم عليه.

ولا داعي أن يمنحك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله ، فتكلم بصوت واضح وبتقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقته بنفسك.

### ٢- تسهيل التحدث.

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة والخروج من المواقف الصعبة ، والناس نوعان منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ ، ومنهم من يسيطر على الحديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره.

إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية ، وما يلزمك في البداية هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف ، كما أن أفضل طريقة للبدء هي السؤال ، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث ، ثم استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث ، ولهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع ، وعليك بالأسئلة المحفزة التي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث ، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها ، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم بما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

### ٣- التعبير عن الأفكار الإيجابية.

قد تجد أحياناً أن أحد الأشخاص قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا ، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أية منفعة ، حتى أنك تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عمالك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر ، مثل قولك له لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة ، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي ، أو قولك له لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب.

ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم ، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل تسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

### ٤- الاعتراف بالتقصير.

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم ، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً ، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به ، فإثبات النفس يعني القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون ، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير .  
إذا اكتسبت الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك فإنك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح .

## المحاضرة الخامسة والعشرون

### تدريبات على الفصل الاول

- ١- الوظيفة كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسئوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا .  
العبارة صحيحة
- ٢- الأخلاق هي حال للنفس داعية الى افعالها من غير فكر او روية ، وهذه الحال تكون طبيعية من أصل المزاج كالغضب والخوف والفرح والحزن ، ولا تستفاد من العادة والتدريب .  
العبارة خاطئة
- ٣- تحفظ الأخلاق المجتمع من التفكك والانحلال فضلاً عن انها موجه لسلوك الجماعات وتقي المجتمع من الانحراف والفساد .  
العبارة صحيحة
- ٤- المهنة هي مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج الى خبرة ومهارات وتدريب طويل .  
العبارة صحيحة
- ٥- لا يترك تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في منظمات الأعمال لقناعات العمال الشخصية .  
العبارة صحيحة
- ٦- لتقويم اخلاقيات العمل ضرورة غض الطرف عن الأفعال او الأخطاء البسيطة التي تصدر من أشخاص ذو خلق .  
العبارة صحيحة
- ٧- العمل في الاسلام مطلوب ومطلق في جميع مجالات الحياة كالزراعة والصناعة والتجارة بدون قيود او شروط .  
العبارة خاطئة
- ٨- العمل هو كل ما يقوم به الانسان من نشاط في وظيفة او مهنة او حرفة .  
العبارة خاطئة
- ٩- عدم الالتزام بتطبيق الشريعة الاسلامية او التخلي عنها سواء عمداً او جهلاً بسبب الشبهات او الشهوات او وساوس الشياطين .  
أ) تلوث فكري  
ب) تلوث عقائدي  
ت) تلوث قيمي
- ١٠- من اخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل  
أ) يعطي العامل اجره بمجرد فراغه من عمله  
ب) ان يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنهم  
ت) لا يبخس العامل اجره عند التعاقد  
ث) جميع ما ذكر
- ١١- عمل يؤديه الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج الى خبرة ومهارة وتدريب طويل  
أ) الحرفة  
ب) الوظيفة  
ت) المهنة
- ١٢- الماه هو وسيلة الانسان لأعمار الأرض ، فإذا اصبح المال غاية في حد ذاته يحصل عليه الانسان من حلال او حرام وأصبح مالكا للناس بدلاً من انه يملكونه ، هنا نكون بصدد  
أ) التلوث العقائدي  
ب) التلوث الفكري  
ت) التلوث القيمي
- ١٣- من الأخلاقيات المطلوبة في العامل  
أ) يؤدي عمله على أكمل وجه  
ب) يؤدي عمله باخلاص وأمانة بدون غش او اهمال او تقصير  
ت) استغلال وظيفته لتحقيق مصالح خاصة له او لأحد اقاربه  
ث) ا ، ب
- ١٤- عند استخدام العامل لا بد ان تتوافر فيه  
أ) القوة المادية  
ب) القوة المعنوية  
ت) القوة المادية والمعنوية
- ١٥- وصف الرشوة بأنها هدية والنفاق بأنه مجاملة وأكل اموال الناس بالباطل بأنه ذكاء وإيذاء الناس بأنه قوة شخصية يعد  
أ) تلوث فكري

(ب) تلوث عقائدي

(ت) تلوث قيمي

### تدريبات الفصل الثاني

١- الاخلاقيات التي اكتسبها العامل من عمله الاول لا تؤثر على اخلاقه عند العمل في منظمة اخرى

العبارة خاطئة

٢- لا تؤثر مرجعية العامل السياسية او الدينية او الأدبية على اتجاهاته و سلوكياته الاخلاقية او غير الاخلاقية داخل المنظمة

العبارة خاطئة

٣- يجب ان تكون سياسة الاعلام في الدولة و الصحافة و مؤسسات الرأي مقتصرة على المسائل السياسية و الاقتصادية والرياضية وترك

المسائل الاخلاقية للمؤسسات الدينية

العبارة خاطئة

٤- يلعب ضمير الانسان الصالح دوراً كبيراً في اتباع الشخص سلوكاً اخلاقياً يهدف الى تحقيق مصالح المؤسسة

العبارة صحيحة

٥- انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات سببها

(أ) نظام التعليم في المجتمع

(ب) وسائل الاعلام

(ت) التأثير بالجماعات المرجعية

٦- تستطيع المنظمة توسيع نشاطها و قيامها بمشروعات ضخمة و تحقيق ارباح كبيرة اذا كان سلوكها اخلاقي مع

(أ) الموردين

(ب) العاملين

(ت) المنافسين

٧- ان كون العمل عبادة ووسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن و تحسين مستوى الدخل يتطلب

(أ) تنمية الرقابة الذاتية

(ب) وجود قدوة حسنة

(ت) تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة

٨- " ان لم تكن ذنباً تأكلك الذناب " هذه المقولة الغير اخلاقية سببها

(أ) التأثير بالجماعات المرجعية

(ب) الموروثات الثقافية للعاملين

(ت) نظام التعليم في المجتمع

٩- مجموعة من القواعد التي تنظم سلوك الأفراد في مجال العمل و توضح حقوق وواجبات كل من العمال وأصحاب الأعمال وأجورهم ومدة

اعمالهم و سلوكيات العمل وإجازاتهم

(أ) الأنظمة

(ب) موثيق الشرف

(ت) اللوائح

١٠- الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوانينها المالية صادقة و بالتالي فإنها تكتسب ثقة

(أ) المستثمرين

(ب) العملاء

(ت) المنافسين

١١- عندما تكون جهة الادارة ملتزمة بأخلاقيات العمل في مواجهة العاملين سوف يؤدي ذلك الى

(أ) نقل خبرات الموظف للآخرين

(ب) العمل بروح الفريق

(ت) الولاء و الانتماء للمؤسسة

## المحاضرة السادسة والعشرون

### تدريبات الفصل الثالث

١- على القائد الإداري ان يكون حكيماً غير متساهل مع الموظفين و غير عبوس او جاف في المعاملة  
العبارة صحيحة

٢- توافق قيم العمال مع قيم المنظمة تدفعهم لمزيد من التفاعل و بالتالي يرتفع و يتحسن أداء العمل  
العبارة صحيحة

٣- شعور العامل بعدالة الإدارة سوف يقوي مشاعره نحوها و ينمي روح انتماء مما يدفعه لبذل أقصى مجهود لرفع مستوى الاداء و الانتاج  
العبارة صحيحة

٤- على القائد الإداري ان يستشير معاونيه و مرؤوسيه في جميع المواقف حيث ان تعدد الآراء و الأفكار تؤدي الى اتخاذ القرار السليم  
والصائب  
العبارة خاطئة

٥- على القائد الإداري الا يمسك بيده جميع الخيوط ويفوض صلاحياته للمرؤوسين حفاظاً على مصلحة العمل  
العبارة صحيحة

٦- يظهر حسن معاملة الزملاء في التحية و الابتسامة و التعاون و النصح و التغاضي عن العيوب و الأخطاء الغير مقصودة و الدخول معهم في تنافس في مسابقات وظيفية

العبارة صحيحة

٧- العاملون يتأثرون بما يليقهم عليهم القائد الإداري من تعاليم وقرارات تستحوذ قلوبهم و مشاعرهم ، و عدم مصداقيته يحول هذه التعاليم وقرارات الى مادة سخرية بين العاملين

العبارة صحيحة

٨- من حسن معاملة الزملاء التزام الموظف العام بعدم ابلاغ المسؤولين عن أية مخالفة يرتكبها احد الموظفين في الإدارة حتى لا تسود الفرقة بين الموظفين

العبارة خاطئة

٩- اذا كان صاحب العمل متمسك بالأخلاق الكريمة فان العمال سوف يقومون بتطبيق هذه الأخلاق الكريمة ، هذا يدل على  
أ) وجود قدوة حسنة

ب) تحقيق المساواة بينهم

ت) الشورى و التفويض

١٠- يرجع عدم قدرة المنظمات الإدارية الغربية على القضاء على الفساد الإداري رغم نجاحها في الانتاج الى عدم وجود  
أ) التقوى

ب) البشاشة

ت) الرقابة الذاتية

١١- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لا يشم رائحة الجنة ، قيل من يا رسول الله ، قال من ولى رجلاً وهو يعلم ان في الناس خيراً منه ، صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم ، يدل هذا الحديث على القيم الأخلاقية التي يجب ان تتوافر في

أ) العمال

ب) العمل

ت) القيادة الإدارية

١٢- عندما يصدر قرار من القائد الإداري ضد مصلحة الموظف ، فانك تنصح هذا الموظف بـ  
أ) تخشين المعاملة مع القائد الإداري

ب) اطلاق الشائعات على القائد الإداري و التشهير به

ت) اللجوء للطرق النظامية و التظلم من قرار القائد الإداري

١٣- يقظة الضمير و صحوته و ربط ذلك الضمير الحي بخالقة في السر و العلن  
أ) الرقابة الذاتية

ب) الاخلاص في العمل

ت) اتقان العمل

### تدريبات الفصل الرابع

١- الصديق المادح في جميع الاحوال يريد الخير لصديقه بعدم ذكر عيوبه  
العبارة خاطئة

٢- الموظف المتخصص من يتخذ قراره الفني في ضوء قيم المجتمع و ارادته وان يكون قراره متأثر بشكل مباشر باحتياجات الناس و أهدافهم  
العبارة صحيحة

٣- التربية الصالحة للإنسان تجعله اكثر انضباطاً و لا يؤثر على سلوك هذا الانسان بعد ذلك الانفتاح الغير منضبط على المجتمعات الأخرى  
العبارة خاطئة

٤- الأمر الموجه للموظف من قائده الإداري و الذي ليس فيه اضطرار وإنما يترتب عليه بعض الاحراج لا يعد اكراماً شرعاً ولا يؤدي الى عرقلة الانضباط الوظيفي

العبارة صحيحة

٥- استثمار الموظف لساعات الراحة في اللقاء بزملائه و سؤالهم عن كل ما يحتاج ان يستعلم عنه من عمله ، يعتبر

(أ) انضباط في الهيئة

(ب) انضباط في الوقت

(ت) انضباط في التعامل

٦- عند صدور قرار اداري من الرئيس الاداري للموظف في خللاً اخلاقياً او فساداً ادارياً ، على الموظف

(أ) تنفيذ الأمر مباشرة

(ب) تقديم النصح للرئيس الاداري وتنفيذ الأمر

(ت) المعارضة و رفع الأمر للسلطات العليا

٧- تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية للشعب يجب ان يشعر الموظف العام اثناء تأدية عمله ان السلطة النهائية للشعب وما هو إلا خادم لهذا الشعب و

المواطنين ، وبالتالي يجب في تصرفاته ان يحقق

(أ) مصلحته الشخصية

(ب) مصلحة المجتمع

(ت) مصلحته الشخصية و مصلحة المجتمع

٨- اذا اصدر القائد الاداري قراراً هاماً ولكن فيه مخالفة لاحتياجات المجتمع و رغباته ، باعتبار الموظف هو سيد الموقف وأنه هو المتخصص

يجب ان

(أ) يعدل هذا القرار

(ب) ينفذ هذا القرار

(ت) يلغي هذا القرار

المحاضرة السابعة والعشرين  
تدريبات الفصل الخامس

- منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تحقيق الربح وبغض النظر عن أية مساهمة اجتماعية.  
العبارة خاطئة

- تقوم منظمات الأعمال باتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق على البنية الأساسية وتحسينها مع المجالس البلدية والمحلية.  
العبارة صحيحة

- مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبح للقطاع الخاص دور كبير في المشاركة الجادة لإحداث التنمية ، كما أصبح الدور الاجتماعي للشركات هو أيضاً استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج.  
العبارة صحيحة

- يقتصر دور منظمات الأعمال على تحسين وضع العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين.  
العبارة خاطئة

- قيام منظمات الأعمال بمسئوليتها الاجتماعية بعيداً عن الجمهور والمجتمعات المحلية هو تعبير عن الأداء الجيد لهذه المنظمات.  
العبارة خاطئة

- زيادة أمان المنتج والصدق في الإعلان وتوفير البيانات اللازمة للمنتج من حيث طريقة الاستخدام ومدة الصلاحية والمخاطر وحدودها تكون لأجل حماية .

- أ- المجتمع
- ب- المستهلك
- ت- البيئة

- عندما تقوم منظمات الأعمال بتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وتعظيم قيمة السهم ورسم صورة محترمة للمنظمة وحماية أصولها وزيادة حجم المبيعات فإنها بذلك تقوم بمسئوليتها الاجتماعية تجاه .

- أ- العملاء
- ب- العاملون
- ت- المالكون

- عندما تقدم منظمات الأعمال منتجات آمنة عند الاستعمال وتقديم إرشادات بشأن الاستخدام الأمثل للمنتج وكيفية التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال فإن ذلك يكون لمصلحة .

- أ- الحكومة
- ب- العملاء
- ت- المجتمع

- حق المستهلك في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات ، وذلك بإقامة برامج ودورات تدريبية لضمان هذا الحق للمستهلكين وتوعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام وسائل الاعلام وفي كافة مراحل الفرد التعليمية.

- أ- حق المستهلك في الحصول على المعلومات
- ب- حق المستهلك في الاختيار
- ت- حق المستهلك في التنقيف

## المحاضرة الثامنة والعشرين تدريبات الفصل السادس

- يلتزم الموظف بعدم الإدلاء بأي تعليق أو تصريح أو مداخلة تتعلق بموضوعات ما زالت قيد الدراسة أو المداولة لدى الأجهزة الأمنية.  
العبارة صحيحة

- يعتبر قيام الموظف بإبلاغ المسؤولين في الإدارة عن أية مخالفة يرتكبها أحد الموظفين مسألة غير أخلاقية.  
العبارة خاطئة

- عند تعامل الموظف مع الجمهور يجب أن يراعي عند تقديمه للخدمة الفوارق العرقية والاجتماعية والمعتقدات السياسية والدينية.  
العبارة خاطئة

- على الرئيس الإداري عند تعامله مع المرؤوسين عدم قبول ضغوط من طرف ثالث تؤدي إلى التعامل مع المرؤوس معاملة تفضيلية.  
العبارة صحيحة

- يعتبر التزام الموظف بتقديم إقرار الذمة المالية الخاص به وبزوجته وأولاده القصر تطبيقاً لـ:  
أ- الحيادية الوظيفية  
ب- الحيادية السياسية  
ت- عدم تضارب المصالح

- لتحقيق ثقة الجمهور في الإدارة وعدم استخدام الموظف سلطاته ومنصبه لتحقيق مصالح شخصية يجب أن يتصف الموظف بـ:  
أ- الحياء  
ب- النزاهة  
ت- الفعالية

- التزام الموظف العام بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.  
أ- تضارب المصالح  
ب- الحيادية الوظيفية  
ت- الحيادية السياسية

- عندما يتلقى الموظف هدية في صورة تبرع ، عليه.  
أ- الاحتفاظ بها لنفسه  
ب- عدم قبولها  
ت- إعلام رئيسة المباشر بذلك

- إذا ما طلب الموظف أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته أو ليعمل عملاً غير حق أو ليمتنع عن عمل كان يجب أن يقوم به بحكم وظيفته.  
أ- الرشوة  
ب- الاختلاس  
ت- خيانة الأمانة

### تدريبات على الفصل السابع

- يلتزم القائد الإداري بالإفصاح عن أسرار العمل متى طلبت الجهات الرسمية منه ذلك أو متى كان الإفصاح سيؤدي إلى كشف مخالفة.  
العبارة صحيحة

- ينحصر السلوك العدواني للموظف العام في العدوان الجسدي كالضرب و العدوان اللفظي كالإهانة دون التحريض على إلحاق الأذى بالمؤسسة.  
العبارة خاطئة

- لمكافحة السلوك العدواني للموظف لابد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم من خلال يوم واحد في الاسبوع للاعتراف بالأخطاء والعيوب.  
العبارة صحيحة



- يعود السلوك العدواني للموظف العام إلى أسس.

أ- نفسية

ب- جسدية

ت- نفسية وجسدية

### تدريبات الفصل الثامن

عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدنية في نفوس الأطفال في الأسرة والمجتمع يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم تحمل المسؤولية.

العبارة صحيحة

من أكثر وسائل مكافحة الفساد في منظمات الأعمال أن تضع كل منظمة اقتصادية في أنظمتها ومدوناتها التزاماً بالحول دون الفساد المباشر أو غير المباشر وإدخال برامج مناهضة للفساد ووضعها موضع التنفيذ.

العبارة صحيحة

لا أثر للفساد الإداري في الدولة على مشاركة الأفراد في الحياة السياسية.

العبارة خاطئة

تبديد الأموال العامة والإسراف في استخدامها على الحفلات والدعاية والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي.

أ- انحرافات سلوكية

ب- انحرافات مالية

ت- انحرافات تنظيمية

سيطرة النظام الحاكم على الاقتصاد هو مظهر من مظاهر.

أ- الفساد السياسي

ب- الفساد المالي

ت- الفساد الأخلاقي

تهرب الموظف من تطبيق القانون وتفسيره تفسيراً ضيقاً يتعارض مع مصالح المواطنين هو من أسباب الفساد.

أ- السياسية

ب- الاقتصادية

ت- القانونية

## المحاضرة التاسعة والعشرين

### البث المباشر الرابع - تدريبات على الفصل التاسع

- وفقا لقواعد الحوكمة فإنه عندما تكون القوائم المالية للشركة صادقة فإن ذلك يؤدي إلى جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.  
العبارة صحيحة
- من معايير الحوكمة في منظمات الأعمال حفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح  
العبارة صحيحة
- من أهداف الحوكمة في منظمات الأعمال مساءلة أعضاء مجلس الإدارة  
العبارة صحيحة
- من عناصر الحاكمية الرشيدة في المنظمات الحكومية مركزية الإدارة وعدم تفويض صلاحياتها وسلطاتها للإدارات المحلية  
العبارة خاطئة
- تعتبر القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرار داخل الشركة من المحددات الخارجية للحوكمة في منظمات الأعمال  
العبارة خاطئة
- الحوكمة هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بما يحقق مصالحها بغض النظر عن حماية مصالح وحقوق المساهمين.  
العبارة خاطئة
- تتطلب الشفافية إفصاح مجلس الإدارة عن جميع المعلومات الخاصة بأعمال الشركة وسياساتها حتى ولو أثر ذلك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.  
العبارة خاطئة
- تهدف الحوكمة في منظمات الأعمال إلى إتباع السلوك الأخلاقي والقضاء على الفساد.  
العبارة صحيحة
- وفقا لقواعد الحوكمة في منظمات الأعمال لا يستطيع مجلس الإدارة في الشركة تركية مرشحين لإنتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين بغرض الانضمام لعضوية مجلس الإدارة.  
العبارة خاطئة
- من أسباب اللجوء لقواعد الحوكمة في منظمات الأعمال.  
أ) الانهيارات المالية والمحاسبية في الشركات.  
ب) تحقيق الشركات معدلات مرتفعة من النمو.  
ج) ضعف انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وصغر حجم الشركات.  
- ليس من أهداف الحوكمة في منظمات الأعمال.  
أ) تحقيق الشفافية والعدالة.  
ب) تحقيق الحماية للمساهمين.  
ج) عدم مساءلة أعضاء مجلس الإدارة.  
- من المحددات الداخلية للحوكمة في منظمات الأعمال.  
أ) القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي في الدولة.  
ب) القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرار داخل الشركة.  
ج) كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.  
- من معايير الحوكمة في منظمات الأعمال حفظ حقوق.  
أ) المساهمين.  
ب) أصحاب المصالح.  
ج) المساهمين وأصحاب المصالح.
- وفق القواعد الحوكمة ولتعزيز الشفافية والمساءلة في الشركة يجب أن تفتح الشركة عن تعاملاتها وعلاقاتها مع.  
أ) الأطراف الداخلية.  
ب) الأطراف الخارجية.  
ج) الأطراف الداخلية والخارجية.

### تدريبات على الفصل العاشر

- تقع مسنولية وضع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال على عاتق الإدارة التنفيذية.  
العبارة خاطئة
- من عوامل نجاح التغيير الثقافي في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد العاملين للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم  
العبارة صحيحة
- في المنظمات العربية يرتبط اقتناء التكنولوجيا بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها واستيعابها والتعامل معها  
العبارة خاطئة
- من إشكاليات الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية عدم الاهتمام برأس المال المعرفي

العبارة صحيحة

- يمكن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال الشعارات التي تتبناها المنظمة

العبارة خاطئة

- يعتبر من مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

العبارة صحيحة

- تساعد الثقافة التنظيمية الأفراد في المنظمة على فهم ما يدور حولهم حيث توفر لهم مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

العبارة صحيحة

- لا تعتبر المباني والمكاتب والفروع الخاصة بالمنظمة وأثاثها وتصميمها الداخلية والخارجية من مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة.

العبارة خاطئة

- تعتبر الثقافة التنظيمية وما تمثله من قيم واعتقادات راسخة في المنظمة هو الموجه الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

العبارة صحيحة

- يمكن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال

(أ) الممارسات الإدارية.

(ب) الشعارات التي تتبناها المنظمة.

(ج) طريقة الإعلان عن الوظائف.

- الثقافة التي تركز على البيئة الخارجية حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

(أ) الثقافة البيروقراطية

(ب) ثقافة الريادة والإبداع.

(ج) ثقافة الجماعة.

- من أبعاد الثقافة التنظيمية وعندما تتوسع المنظمة في تطبيق الأنظمة والتعليمات وزيادة مقدار الإشراف المباشر لضبط سلوك العاملين

(أ) التوجيه.

(ب) التكامل.

(ج) الرقابة.

- من إشكاليات الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية

(أ) ارتباط بقاء كبار المسؤولين في مناصبهم بالأداء والنتائج التي يحققونها.

(ب) الاهتمام برأس المال المعرفي.

(ج) عدم تشجيع المبادرة والإبداع.

### تدريبات على الفصل الحادي عشر

- فقدان البرامج التطويرية في الجهة الإدارية وعدم تقدير كفاءات الموظفين وإنجازاتهم لا علاقة لها بسوء استخدام الموظف للإنترنت الذي يرجع سببه للموظف نفسه وطريقة تفكيره ووعيه وعدم قدرته على تحديد الأولويات في الأعمال الموكلة إليه

العبارة خاطئة

- يعتبر سوء استخدام الإنترنت داخل مكان العمل له أهمية كبيرة عند تحليل نتيجة الإحصائيات التي تؤكد أن الموظفين يستخدمون الإنترنت أثناء ساعات العمل لأغراض شخصية وأن ذلك يؤثر تأثير كبير على إنتاجية الموظف وأداءه في العمل

العبارة صحيحة

- المراقبة التي تقوم بها الجهات الإدارية على استخدام الموظفين للإنترنت تعتبر قانونية ومشروعة باعتبار أن الجهاز والخدمة مقدمة من قبل الجهة التابع لها الموظف وأن الاستخدام يقع ضمن ساعات العمل

العبارة صحيحة

- للوقاية من ظاهرة إدمان الموظف للإنترنت يجب على الجهة الإدارية التعامل مع الموضوع بجدية من خلال تهديد الموظفين بتوقيع جزاءات تأديبية على من يثبت سوء استخدامه للإنترنت أثناء ساعات الدوام الرسمي

العبارة خاطئة

- ليس من فوائد الإنترنت.

(أ) استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات للآخرين.

(ب) مشاهدة الملفات الإعلامية أثناء العمل.

(ج) الحصول على شهادة دراسية.

(د) تكوين مواقع للمحادثة.

- من مظاهر سوء استخدام الموظف للإنترنت

(أ) استخدام البريد الإلكتروني.

(ب) تصفح الإنترنت في مواقع لها علاقة بالعمل.

(ج) القيام بالتسوق على الإنترنت.

(د) تنزيل برمجيات مرخصة

- للوقاية من سوء استخدام الموظف للإنترنت

(أ) ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل.

(ب) ملاحظة رد فعل الموظف عند الاقتراب من موقع عمله.

(ج) تحديد مجالات الدخول للإنترنت للموظف.

(د) جميع ما ذكر

- من مضار إدمان الموظف للإنترنت التي تؤثر على احتفاظه بالوظيفة بشكل مباشر

(أ) مضار صحية جسدية.

(ب) مضار صحية نفسية.

(ج) مضار مهنية.

(د) مضار أخلاقية.

### تدريبات على الفصل الثاني عشر

- حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا يكون الاتصال

من أسفل إلى أعلى

من أعلى إلى أسفل

على شكل حرف ( Y )

على شكل حرف ( X )

- من معوقات الاتصال

(أ) انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها

(ب) وجود تفهم دقيق لمقصود الرسالة

(ج) ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

(د) عدم تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة

- تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة للأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق

ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

العبارة صحيحة

- يقتضي الاتصال الفعال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تمام ا ، ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما

ذات قواعد التعبير والفهم للرسالة بذات اللغة سواء كانت لفظية أو غير لفظية

العبارة صحيحة

- من متطلبات تنفيذ عملية الاتصال الفعال، لابد من

(أ) تحديد الموضوع المراد التطرق إليه

(ب) جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع

(ج) اختيار التوقيت المناسب لطرح الموضوع

(د) جميع ما ذكر

- تلعب لغة الجسد دور كبير في تنفيذ عملية الاتصال ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعا هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في

محاولاتنا لفهم ما يقوله لنا الآخرين وقراءة أفكارهم

العبارة صحيحة

- في الاتصال الفعال يعد الحوار من أفضل الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الأحسن، لأن في

الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد واحترام آراء الآخرين

العبارة صحيحة

- في عملية الاتصال، يعتبر من المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع الآخرين

(أ) توجيه الإطراء وتقبله.

(ب) التعبير عن الأفكار الإيجابية.

(ج) الاعتراف بالتقصير.

(د) جميع ما ذكر

ر

## الواجبات + الاختبار الفصلي

### الواجب الاول

السؤال ١ : إن كون العمل عبادة ووسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوي الدخل يتطلب تنمية الرقابة الذاتية. وجود قدوة حسنة.

تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة.

السؤال ٢ : يترك تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في منظمات الأعمال لقناعات العمال الشخصية

صواب

خطأ

السؤال ٣ : وصف الرشوة بأنها هدية والنفاق بأنه مجاملة وأكل أموال الناس بالباطل بأنه ذكاء وإيذاء الناس بأنه قوة شخصية

تلوث قيمي.

تلوث عقائدي.

تلوث فكري.

السؤال ٤ : الأخلاقيات التي اكتسبها العامل من عمله الأول تؤثر على أخلاقه عند العمل في منظمة أخرى

صواب

خطأ

السؤال ٥ : يقتصر دور الإعلام في الدولة على النواحي السياسية والاقتصادية والرياضية وتترك مسالة الأخلاق للأسرة والمجتمع

صواب

خطأ

### الواجب الثاني

السؤال 1: عندما يصدر قرار من القائد الإداري ضد مصلحة الموظف، فإنك تنصح هذا الموظف باللجوء للطرق النظامية والتنظلم من قرار القائد الإداري

صواب

خطأ

السؤال ٢ : على القائد الإداري أن يستشير معاونيه ومروسيه في جميع المواقف حيث أن تعدد الآراء والأفكار تؤدي إلى اتخاذ القرار السليم والصائب

صواب

خطأ

السؤال ٣ : التربية الصالحة للإنسان تجعله أكثر انضباطاً ولا يؤثر على سلوك هذا الإنسان بعد ذلك الانفتاح الغير منضبط على المجتمعات الأخرى

صواب

خطأ

السؤال ٤ : الأمر الموجه للموظف من قائده الإداري والذي ليس فيه اضطرار وإنما يترتب عليه بعض الإحراج لا يعد إكراهاً شرعاً ولا يؤدي إلى عرقلة الانضباط الوظيفي

صواب

خطأ

السؤال ٥ : تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية للشعب يجب أن يشعر الموظف العام أثناء تأدية عمله أن السلطة النهائية للشعب وما هو إلا خادم لهذا الشعب والمواطنين، وبالتالي يجب في تصرفاته أن يحقق مصلحته الشخصية ومصلحة المجتمع

صواب

خطأ

### الواجب الثالث

السؤال ١ : لا أثر للفساد الإداري في الدولة على مشاركة الأفراد في الحياة السياسية

صواب

خطأ

السؤال ٢ : لمكافحة السلوك العدواني للموظف لابد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم من خلال يوم واحد في الأسبوع للاعتراف بالأخطاء والعيوب

صواب

خطأ

السؤال ٣ : ينحصر السلوك العدواني للموظف العام في العدوان الجسدي كالضرب والعدوان اللفظي كالإهانة دون التحريض على إحقاق الأذى بالمؤسسة

صواب

خطأ

السؤال ٤ : من أكثر وسائل مكافحة الفساد في منظمات الأعمال أن تضع كل منظمة اقتصادية في أنظمتها ومدوناتهما التزاماً بالحوال دون الفساد المباشر أو غير المباشر وإدخال برامج مناهضة للفساد ووضعها موضع التنفيذ

صواب

خطأ

السؤال ٥ : يعتبر تبديد الأموال العامة والإسراف في استخدامها على الحفلات والدعاية والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي من الانحرافات التنظيمية

صواب

خطأ

## الواجب الرابع

السؤال ١ : في المنظمات العربية يرتبط اقتناء التكنولوجيا بمعرفة الحاجة الحقيقية لإقتناءها واستيعابها والتعامل معها

صواب

خطأ

السؤال ٢ : من عوامل نجاح التغيير الثقافي في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد العاملين للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم

صواب

خطأ

السؤال ٣ : من أهداف الحوكمة في منظمات الأعمال مساءلة أعضاء مجلس الإدارة

صواب

خطأ

السؤال ٤ : يمكن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال الشعارات التي تتبناها المنظمة

صواب

خطأ

السؤال ٥ : من معايير الحوكمة في منظمات الأعمال حفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

صواب

خطأ

## الاختبار الفصلي

السؤال ١ : يقتصر دور الإعلام في الدولة على النواحي السياسية والاقتصادية والرياضية وتترك مسألة الأخلاق للأسرة والمجتمع

صواب

خطأ

السؤال ٢ : العمل كل ما يقوم به الإنسان من نشاط في وظيفة أو مهنة أو حرفة

صواب

خطأ

السؤال ٣ : على القائد الإداري ألا يمسك بيده جميع الخيوط ويفوض بعض صلاحياته للمرؤوسين حفاظاً على مصلحة العمل

صواب

خطأ

السؤال ٤ : تقوم منظمات الأعمال باتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق على البنية الأساسية وتحسينها بالتعاون مع المجالس البلدية والمحلية

صواب

خطأ

السؤال ٥ : منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تحقيق الربح وبغض النظر عن أية مساهمة اجتماعية

صواب

خطأ

السؤال ٦ : تستطيع المنظمة توسيع نشاطها وقيامها بمشروعات ضخمة وتحقيق أرباح كبيرة إذا كان سلوكها أخلاقي مع

الموردين

العاملين

المنافسين

السؤال ٧ : زيادة أمان المنتج والصدق في الإعلان وتوفير البيانات اللازمة للمنتج من حيث طريقة الاستخدام ومدة الصلاحية والمخاطر

وحدودها تكون لأجل حماية

المجتمع

المستهلك

البيئة

السؤال ٨ : يلعب ضمير الإنسان الصالح دور كبير في إتباع الشخص سلوكاً أخلاقياً يهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة

صواب

خطأ

السؤال ٩ : عدم الالتزام بتطبيق الشريعة الإسلامية أو التخلي عنها سواء عمداً أو جهلاً بسبب الشبهات أو الشهوات أو وساوس الشياطين

تلوث فكري

تلوث عقائدي

تلوث قيمي

السؤال ١٠ : "إن لم تكن ذنباً تأكلك الذناب" هذه المقولة الغير أخلاقية سببها

التأثر بالجماعات المرجعية

الموروثات الثقافية للعاملين

نظام التعليم في المجتمع

السؤال ١١ : عندما تقدم منظمات الأعمال منتجات آمنة عند الاستعمال وتقديم إرشادات بشأن الاستخدام الأمثل للمنتج وكيفية التخلص منه أو

من بقاياها بعد الاستعمال فإن ذلك يكون لمصلحة

الحكومة

العملاء

المجتمع

السؤال ١٢ : عندما تقوم منظمات الأعمال بتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وتعظيم قيمة السهم ورسم صورة محترمة للمنظمة وحماية

أصولها وزيادة حجم المبيعات فإنها بذلك تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه

العملاء

العاملون

المالكون

السؤال ١٣ : لا يترك تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في منظمات الأعمال لقناعات العمال الشخصية

صواب

خطأ

السؤال ١٤ : مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبح للقطاع الخاص دور كبير في المشاركة الجادة لإحداث

التنمية، كما أصبح الدور الاجتماعي للشركات هو أيضاً استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج

صواب

خطأ

السؤال ١٥ : عمل يوديه الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج إلى خبرة ومهارة وتدريب طويل

الحرفة

الوظيفة

## المهنة

السؤال ١٦ : إذا كان صاحب العمل متمسك بالأخلاق الكريمة فإن العمال سوف يقومون بتطبيق هذه الأخلاق الكريمة، هذا يدل على وجود قدوة حسنة

تحقيق المساواة بينهم

الشورى والتفويض

السؤال ١٧ : انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات سببها

نظام التعليم في المجتمع

وسائل الإعلام

التأثر بالجماعات المرجعية

سؤال ١٨ : يرجع عدم قدرة المنظمات الإدارية الغربية على القضاء على الفساد الإداري رغم نجاحها في الإنتاج إلى عدم وجود

التقوى

الرقابة الذاتية

البشاشة

سؤال ١٩ : توافق قيم العمال مع قيم المنظمة تدفعهم لمزيد من التفاعل وبالتالي يرتفع ويتحسن أداء العمل

صواب

خطأ

سؤال ٢٠ : يقتصر دور منظمات الأعمال على تحسين وضع العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين هو استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج

صواب

خطأ

سؤال ٢١ : على القائد الإداري أن يكون حكيماً غير متساهل مع الموظفين وغير عبوس أو جاف في المعاملة

صح

خطأ

سؤال ٢٢ : الغاية من وجود الإنسان هو خلافة الله وعبادته وإعمار الأرض والمال هو وسيلة لتحقيق تلك الغاية فإذا أصبح المال غاية في حد ذاته يحصل عليه الإنسان سواء من حلال أو من حرام، فإن ذلك يكون

تلوث عقائدي

تلوث فكري

تلوث قيمي

سؤال ٢٣ : الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوانينها المالية صادقة وبالتالي فإنها تكتسب ثقة

المستثمرين

العملاء

المنافسين

سؤال ٢٤ : الأخلاقيات التي اكتسبها العامل من عمله الأول لا تؤثر على أخلاقه عند العمل في منظمة أخرى

صواب

خطأ

سؤال ٢٥ : لا تؤثر مرجعية العامل السياسية أو الدينية أو الأدبية على اتجاهاته وسلوكياته الأخلاقية أو غير الأخلاقية داخل المنظمة

صواب

خطأ

سؤال ٢٦ : الوظيفة كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسئوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق

والمزايا

صواب

خطأ

سؤال ٢٧ : العمل في الإسلام مطلق في جميع المجالات كالصناعة والزراعة والتجارة بدون شرط أو قيد

صواب

خطأ

سؤال ٢٨ : إن كون العمل عبادة ووسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوي الدخل يتطلب

تنمية الرقابة الذاتية

وجود قدوة حسنة

تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

سؤال ٢٩ : عند استخدام العامل يجب أن تتوافر فيه

القوة المادية

القوة المعنوية

القوة المادية والمعنوية

سؤال ٣٠ : لتقويم أخلاقيات العمل ضرورة غض الطرف عن الأفعال أو الأخطاء البسيطة التي تصدر من أشخاص ذوو خلق

صواب

خطأ