

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 مثال 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 وتخفف 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 والارتقاء بها وموظفيها مما ينعكس على أدائهم في مواجهة الجمهور ومما يؤدي إلى التميز في المنظمة.

أنماط الأخلاق :

- 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.
- أخلاق تتعلق بالموظفين وسلوكياتهم وهي تصب في الارتقاء 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 والشر ، والحسن والقبيح ، 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﴾ [القلم: ٤] ، وقوله تعالى ﴿وَمَنْ خَلَقْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ وَبِهِ يَعْدِلُونَ﴾ [الأعراف: ١٨١] ، وقوله عز وجل ﴿الَّذِي خَلَقْنِي فَهُوَ يَهْدِينِ﴾ [الشعراء: ٧٨] ، وقوله تعالى ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾ [الإسراء: ٩] ، وقوله تعالى ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ﴾ [العنكبوت: ٤٥] فهي تنهى عن كل فحشاء ومنكر من السرقة والزنا وشرب الخمر وغيرها.
- وقول سيدنا محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (أقرّبكم مني منزلةً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً) ، وقوله (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق).

أهمية الأخلاق :

- 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.
- 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.
- 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 والنفوس.
- الأخلاق وسيلة لنجاح الإنسان ، فالإنسان الذي يتحلى بالأخلاق الكريمة دائماً يثق فيه الناس ويؤدي به الحال إلى الفلاح والنجاح حتى وإن تعثر لبعض الوقت إلا أنه في النهاية سيحقق كل طموحاته وآماله بخلاف الشخص الذي ليس له أخلاق كالكذاب 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.
- الأخلاق وسيلة للنهوض بالأمم ، فإن سقوط كثير من الأمم وانحيار الحضارات سببها انحيار 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 رقابته.
- ٥- الخوف من عذاب الله في الآخرة.

المقصود بالعمل :

- العمل لغة هو المهنة والفعل عن قصد.
- أما في الاصطلاح فهو : كل ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي من وظيفة أو مهنة أو حرفة. وبالتالي يشترط في العمل ركنين أساسيين :

- أ- النشاط وهو لب العمل سواء كان هذا النشاط جسدي أو ذهني, ومن هنا حرم الإسلام الكسب بدون نشاط كالقمار والربا.
- ب- الإنتاج وهو الهدف من العمل فلا يكفي النشاط بدون إنتاج بل لبد أن يكون النشاط بهدف الإنتاج سواء كان هذا الإنتاج مادي كالصناع أو معنوي كالوظائف الكتابية أو العقلية.

أنماط العمل :

قد يكون العمل وظيفة أو مهنة أو حرفة:

- فالوظيفة : كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.
- أما المهنة : مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج إلى خبرة ومهارة وتدريب طويل.
- أما الحرفة : 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 يرمى 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 ول مهنته 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 لا بد أن تتوفر فيه القوة سواء المادية أو المعنوية

أو الاثنين 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 ولا دين لمن لا أمانة له.

الواجبات المطلوبة في العامل :

هناك عدة واجبات تقع على عاتق العامل :

- ١- يعرف واجباته.
- ٢- يشعر بالمسؤولية 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.

هناك العديد من الأخلاق الكريمة التي يدعو إليها الإسلام منها:

- ١- التعاون والترابط والتراحم وخدمة الناس وقضاء حوائجهم.
- ٢- السكوت 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- التبسم والبشاشة وطيب الكلام والشكر والثناء على المعروف.
- ٧- إفشاء 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 .

أسباب تراجع أخلاقيات العمل :

ويرجع سبب تراجع الأخلاق في العمل إلى ثلاثة أسباب :

١- **التلوث العقائدي** : إن عدم الالتزام بتطبيق الشريعة الإسلامية أو التحلي 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 شئون حياته ومنها العمل. ولقد ورد لفظ الدنس في الحديث الشريف وهو يعني التلوث في قوله (اللهم نقني من الخطايا كما نقى الثوب الأبيض من الدنس) وعليه 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 سود 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 أخلاق وما هو غير أخلاق وتدريبهم على القيم الأخلاقية فينشأ يؤدي عمله بإخلاص من خلال الرقابة الذاتية ورقابة الضمير الإيمان.

٢- مواجهة الأخلاقيات والأفكار الهدامة والملوثة للقيم الأخلاقية الكريمة.

٣- إقرار مبدأ الثواب والعقاب ، فكما كافئ المحسن لا بد أن عقاب المسيء سواء فيما تعلق 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 ذو خلق.

الفصل الثاني : أخلاقيات العمل الوظيفي

أولا : مصادر أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال :

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 الأخلاقي طوال حياته , والعكس إذا كانت جهة العمل تنتهج سياسة غير أخلاقية سوف يؤثر ذلك أيضاً 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 كثيراً 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 دائماً صحيحة وهي في الحقيقة خلاف ذلك وتحتاج دائماً منا التدقيق والفحص والمناقشة لتنقية هذه الموروثات والتمسك بالأخلاق منها وترك الغير أخلاقي منها , وقد تكون هذه الموروثات عبارة عن مقولات لأشخاص دينية أو قبلية تؤثر بشكل كبير على سلوكنا , ولكن نظراً للتطور فيما حولنا قد يكون تطبيق هذه الأقوال كارثياً ولا يتفق مع العقل والمنطق مثال ذلك " إن لم تكن ذنباً تأكلك الذئب " , 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 وأجازاتهم , هذه القوانين تشتمل على الكثير من القواعد الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها العمال وغالباً ما تشتمل هذه القوانين على عقوبات رادعة لمن خالف 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 وتحد من التلوث أو اللوائح التي تهدف إلى الحد من الضوضاء أو الزحام في المدن الكبيرة.

٩- موائيق الشرف أو قواعد السلوك الأخلاق للصناعة أو المهنة : توجد داخل المنظمات العديد من القواعد الأخلاقية الغير مكتوبة والتي يجب على العاملين إتباعها داخل العمل , وهذه القواعد تعتبر بمثابة إرشادات لما يجب أن يكون عليه سلوك العاملين الأخلاقي , وقد تلجأ المنظمة إلى عمل مجموعة من القواعد الإرشادية أو موائيق الشرف التي يلتزم بها العاملين في المنظمة.

وتهدف هذه القواعد إلى توجيه وإرشاد المديرين وتذكر العاملين بالمطلبات الأخلاقية وتعريفهم بالنواحي الأخلاقية في المنظمة وتقوية ودعم الثقة في المنظمة وتقوية انضباط العاملين أخلاقياً داخل المنظمة. وتوجد في المنظمة لجان تحكيم هدفها الفصل في المنازعات داخل المنظمة و يعتبر حكمهم نافذاً لمعرفتهم بالقواعد الأخلاقية داخل المنظمة.

١٠- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني : تعتبر خبرة الإنسان مصدر كبير جدا لسلوكياته وتمتعه بأخلاقيات معينة وتنمي قدرته نحو حل المشاكل والقضايا التي تواجهه أثناء العمل , ولذلك فإن العديد من المنظمات تنفق أموالاً طائلة في تدريب عمالها وموظفيها وإكسابهم العديد من الخبرات كنوع من استثمار الموارد البشرية وخاصة لدى المدراء. كذلك فإن ضمير الإنسان يلعب دور كبير في سلوكه الأخلاقي والغير أخلاقي فهناك الشخص ذو الضمير الإنساني الصالح الذي يقدم المصلحة العامة على مصالحه الشخصية وهناك الشخص الذي ليس لديه ضمير ويحاول دائما أن يقدم مصالحه الخاصة على مصلحة المنظمة ومنهم من يقدم المصلحة العاجلة على المصلحة الآجلة , إذا يلعب ضمير الإنسان الصالح دور كبير في إتباع الشخص سلوكاً أخلاقياً يهدف إلى تحقيق مصالح المنظمة.

١١- جماعات الضغط في المجتمع المدني : تشكل جماعات الضغط مصدر مهم لقواعد السلوك الأخلاق في جهات العمل ، فهي تقوم بوضع القواعد الأخلاقية داخل المنظمة للاسترشاد بها والعمل بها عند اتخاذ القرار , ونجد أن جماعات الضغط لها دور كبير في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية ، مثال ذلك نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق المرأة.

ثانياً : ترسيخ أخلاقيات العمل الوظيفي :

١- تنمية الرقابة الذاتية : إن الرقابة الذاتية تعني أن يراقب الإنسان الله تعالى في كل أعماله قبل أن يراقبه المسئول وأن يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية , فإذا تأكدت الرقابة الذاتية لدى العاملين فإن ذلك سوف يؤدي إلى نجاح المنظمة , فالرقابة الذاتية تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة. ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية التقوى وتقوية الإيمان بالله وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية والافتناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة : إن الأخلاقيات 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 أو عمل خط تليفون للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق , كما يجب على صاحب العمل والعمال الاطلاع على الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل حتى يكون كل منهم على علم بكل حقوقه وواجباته , كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لافتحة بالجزءات تبين السلوكيات الغير أخلاقية والجزءات التي توقع على من يرتكب مثل هذه المخالفات.

٣- **القدوة الحسنة** : إن وجود القدوة الحسنة في المنظمة يشجع العمال على السلوك الأخلاقي , فإذا كان صاحب العمل متمسك بالأخلاق الكريمة فإن العمال سوف يقومون بتطبيق هذه الأخلاق الكريمة , والعكس صحيح إذا كان صاحب العمل لا يتمسك بالأخلاق الكريمة فإن سوء الأخلاق سوف يكون هو الطابع الغالب على سلوك العمال في المنظمة.

٤- **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة** : من المهم لترسيخ القيم الأخلاقية في المنظمة تصحيح الفهم الديني للعمل وأن العمل عبادة وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل وأنه كلما زادت الأخلاق زاد الإنتاج وزادت رفاهية الوطن الذي بالنهاية سوف يصب في مصلحة الأفراد أنفسهم.

٥- **محاسبة المسؤولين والموظفين** : من المهم كذلك أن يكون هناك جهات رقابية تشرف على تطبيق النظام داخل المنظمة ومحاسبة أي عامل يقوم بأي عمل يخالف القواعد الأخلاقية أو الأنظمة أو اللوائح أو موثيق الشرف المعمول بها داخل المنظمة وأن يتعرض من يخالف ذلك لعقوبات رادعة.

٦- **التقييم المستمر للموظفين** : لا بد أن يخضع الموظفون 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 , فضلاً عن أن التقييم يساعد الرؤساء من معرفة مستويات موظفيهم وكفاءاتهم.

ثالثاً : مجالات تطبيق أخلاقيات العمل الوظيفي :

١- **أخلاقيات العمل في العلاقة بين العاملين والإدارة** : إذا كانت جهة الإدارة ملتزمة بأخلاقيات العمل وأن جهة الإدارة تقدر مجهود العمال وأن المديرين يتصفوا بالصدق والأمانة والوفاء والرحمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة ثقة العمال في الإدارة وتصديق وعود المديرين للعمال وأن العاملين سوف يستمرون في العمل لسنوات طويلة داخل المنظمة كما أن العمال سيكونون سعداء بالعمل ولديهم نوع من الولاء والانتماء للمنظمة فضلاً عن أن هذه المنظمة سوف تجتذب كفاءات عالية من سوق العمل. أما إذا كانت المنظمة لا تتمسك بقواعد الأخلاق ولا تفي بعودها للعاملين فإنه في هذه الحالة نجد أن وعود الإدارة غير مصدقة من قبل العمال ويسود الشك في العلاقة بين العمال والإدارة كما أن العمال سوف يبحثون دائماً عن عمل بديل فضلاً عن عدم الولاء للمنظمة وسعي العمال للكسب السريع والفوري من الإدارة , كما أن تلك الإدارة تنفر العديد من الكفاءات من الانضمام لها أو العمل لديها.

٢- **أخلاقيات العمل في العلاقة بين العاملين** : إذا ساد الصدق والتعاون والاحترام والأمانة بين العاملين فإن ذلك سوف يفجر طاقاتهم في العمل ولصالح العمل وسوف يسهل تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل كما أن بيانات العمل سوف تكون صحيحة ودقيقة وسوف ينقل كل موظف خبراته إلى الآخرين كما أن كل موظف سوف يكون مستعد لتحمل أعباء إضافية كما أن أية مبادرة سوف تقابل بالترحاب و يكون العمل وتطويره هو الشغل الشاغل للعاملين.

أما إذا سادت ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل سوف يكون حذر من زميله و يخفي عنه الكثير من المعلومات و يكذب في التقارير و يصعب عمل فرق عمل لفقدان روح التعاون كما أن البيانات في التقارير ستكون كاذبة ومضللة كما أن كل موظف تجنب تحمل أي مسؤولية إضافية وأية مبادرة من أي زميل سوف تقابل بالشكوك وتغلب المكائد بين العاملين ومهارات إيقاعهم في المشاكل.

٣- أخلاقيات العمل في العلاقة مع الموردين : عندما تتعامل المنظمة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون التعامل مع هذه المنظمة وتكون علاقتهم بها طويلة الأمد ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل وهذا يعطي المنظمة القدرة في طلب الموردين بتقديم أسعار أفضل وجودة أعلى كما أن الموردين سيكونون على استعداد للتعاون مع موظف المنظمة لتطويرها وحصولها على ما يلزمها وفي الوقت المناسب. أما إذا كانت المنظمة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعوداً كاذبة فإن العلاقة بين الموردين والمؤسسة تكون قائمة على الكسب السريع لأن المورد لا يضر من العمل معها لفترة طويلة وبالتالي يحاول تقديم الخدمة أو المنتج بأعلى سعر مع انخفاض الجودة كما أن المورد لا يهتم كثيراً برضى المنظمة عنه.

٤- أخلاقيات العمل في العلاقة مع العملاء : عندما تكون المنظمة صادقة وأمينه في تعاملها مع عملائها فإنهم سيفضلون التعامل معها وشراء منتجاتها أو بضائعها لأن لديهم ثقة فيها , كما أن العملاء سوف يقومون بعمل دعاية مجانية لتلك المنظمة عندما يتحدثون عنها مع أقرانهم.

أما إذا كانت المنظمة مضللة للعملاء كاذبة عليهم تقدم لهم مواصفات غير حقيقية أو مغلوطة هنا نجد العملاء سوف ينصرفون عن التعامل مع هذه المنظمة ولا يثقون فيها ويتخوفون من منتجاتها وينقلون ذلك إلى أقرانهم و يفضلون التعامل مع منظمة أخرى.

٥- أخلاقيات العمل في العلاقة مع المستثمرين : تظهر هذه الحالة عند شراء أسهم إحدى الشركات وخاصة في البورصة فإن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية صادقة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها عند القرار بشراء أسهم هذه الشركة. أما الشركة التي لا تتميز بالتمسك بقواعد الأخلاق وتقوم بخداع العاملين بما تقدم بيانات مالية كاذبة فإن فرص جذب المستثمرين ستكون ضعيفة وبالتالي تقل فرص توسع الشركة.

٦- أخلاقيات العمل في العلاقة مع المنافسين : رغم التنافس الذي وجد بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى إلا أنه لا منع ذلك من التعاون بما يعود على النفع للمجتمع , هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المنظمة لا تتميز بأخلاقيات العمل لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر وبالتالي تخسر هذه المنظمة كل فرص التعاون المفيد مع المنافسين.

رابعاً : مظاهر أخلاقيات العمل الوظيفي :

- ١- عدم وجود تضارب في المصالح أي أن تعمل في مؤسسه ثم تعمل مستشاراً لمورديها أو تتقاضى هدياً أو أجراً من المنافسين.
- ٢- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.
- ٣- الحفاظ على البيئة.
- ٤- عدم تشغيل الأطفال واستغلالهم في أعمال غير آمنه.
- ٥- عدم استخدام المعلومات 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 رشاوي.
- ٩- عدم التفرقة في التوظيف والترقية بناء على الجنس أو الاصل 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 اعلانها للآخرين.
- ١٤- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
- ١٥- عدم السرقة وأخذ أموال المؤسسة.

الفصل الثالث : قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

تعريف القيم :

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 يعتقنها 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 الانسان يكون خيراً اذا حقق قيمة ايجابية وقيمة عليا ويكون شريراً اذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا وبالتالي فمن كانت قيمة عالية فان سلوكه يعبر عن أخلاق مميزة وكرامة والعكس صحيح.

٢- **قيم المنظمة** : من الملاحظ أن لمظاهر السلوك الانساني الذي يسلكه الفرد أثناء مزاولته لعمله علاقة وطيدة بين قيمة التي يعتنقها وبين

قيم المنظمة التي يعمل فيها فقيم المنظمه أو كما تسمى بالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات (المدراء) والتي تؤثر بدورها في سلوك الافراد (العاملين) كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المدراء في قراراتهم وإداراتهم لمرءوسيههم ومنظمتهم وبالتالي فقيم المنظمه عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية. وتتمثل هذه 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 اذا تصرفت القيادة بما يخالف القيم السائدة في المنظمة فإن المرؤوسين سيكونون في حالة من التناقض والارتباك وتلاشى القيم المشتركة بين الافراد 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 لاشك فيه أن قيم المنظمة تؤثر تأثير كبير على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم الذاتية , ومن الملاحظ أن أداء الأفراد يكون منسجما ومتسقا مع قيمهم , فالأفراد 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 و يتحسن 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 سوف يؤدي الى العديد من المشاكل وتدني الانتاج. ويمكن استخدام قائمة القيم الادارية بالمنظمة لحل مشاكل بالمنظمة حيث يتم التعرف على أوجه الاختلاف بين قيم الأفراد وقيم المنظمة والتشابه بينهما وبالتالي يمكن تغيير قيم المنظمه بما يتلاءم مع قيم الافراد 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 أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما أن الأمانة مفتاح الرزق.

٣- الصدق : أرفع درجات الصدق الإنسان مع ربه و يليه صدق الإنسان مع الناس وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى

٤- البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين : البشاشة هي أول طريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم وأن تبسمك في وجه أحيك صدقة وإذا ترك الإنسان البشاشة فقد ترك المعروف لأن البشاشة أدنى درجات المعروف.

٥- الرقابة الذاتية : وهي يقظة الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه 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 يتتبع المنظمات الإدارية الغربية يجدها ورغم نجاحها في الإنتاج إلا أنها غير قادرة على القضاء على الفساد الإداري ذلك الفساد الذي لا قوى 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 فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون) ، سواء كان العمل حربي 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 الانقطاع عن الدنيا ، فأمر الإسلام الإنسان بأن يملأ يديه من الدنيا ويملاً قلبه من الإيمان والآخرة.

٢- العمل مقياس التفاضل في الإسلام : إن الإسلام أول النظم التي 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 في التعيين 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 ف عمله , كما حث الإسلام أن يسعى المسلم لإتقان عمله والإبداع فيه وتفجير طاقته وملكاته ومهاراته في تطوير عمله لقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.)

٤- احترام وقت العمل : لقد أوجب 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 مواعيده المحددة.

القيم الأخلاقية المتعلقة بالقيادات الإدارية :

١- القدوة الحسنة : القائد الإداري هو المثل الأعلى لمؤوسيه ف 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 و تفقد أحوالهم و ينصف المظلوم منهم و ينزل الناس منازلهم فيقول لمن أحسن أحسنت ولمن أساء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في المكافئات والحوافز والعلاوات وإعطاء كل ذي حق حقه . كما يجب على القائد الإداري أن يخلص المنظمة من المحسوبية والفساد الإداري و يدفعها 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.

٣- الشورى والتفويض : على القائد الإداري أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهته مواقف تحتاج إلى اتخاذ قرار جماعي حيث يتحمل الجميع المسؤولية ، كما أن تعدد الآراء والأفكار تؤدي إلى اتخاذ القرار السليم والصائب . كما أن على القائد الإداري تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه و يترك لهم التصرف في بعض الأمور ولا يمسك بيده جميع الخيوط صغيرها وكبيرها لأن طاقة الإنسان وساعات عمله محدودة وجسده ما حاجة للراحة وعقله يحتاج إلى راحة من التفكير في كل شيء.

حسن المعاملة في الوظيفة :

١- حسن المعاملة للرؤساء والمدراء : إن حسن المعاملة للرؤساء والمدراء ظهر في تنفيذ رغباتهم وأوامرهم وقدراتهم فهم أهل الخبرة وهم أولياء الأمور شرعا وبالتالي فنحن مأمورون بطاعتهم في الكتاب والسنة وحسن معاملتهم له مردود ايجابي على جودة الإنتاج في المنظمة , كلما كانت العلاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين انعكس ذلك على الأداء في العمل. ومع ذلك هناك بعض الموظفين من يعتمد إلى تخشين المعاملة مع الرؤساء وغيبته والتشهير به لأنه لم يستطع أخذ حقه منه ، وللقضاء على ذلك يجب أن يعلم الموظف أن غيبته للمسئول لا تخدمه بل تضره إذا بلغ ذلك الرئيس أو أضر ذلك بأحد الناس فيقوم برفع قضية تشهر ضده. فضلا عن ذلك يجب أن يعلم الموظف أن هناك طرق شرعية ونظامية بها يستطيع الحصول على حقه وليس بالغبية والتشهير ، كذلك فإن حسن معاملة الرؤساء والمدراء يقابل بحسن المعاملة والتغيير في وجهات النظر إلى الأفضل ، بالإضافة إلى أن الموظف يجب أن تقوم علاقته مع الرئيس أو المدير على المكاشفة والمصارحة والنصيحة الصالحة الحالية من الفضيحة.

٢- حسن المعاملة للزملاء : الزملاء هم شركاء في العمل فيجب النصح لهم وإرشادهم وتسهيل مهامهم وكل ذلك يعود بالنفع على المنظمة و يشعر الموظف بالراحة النفسية و يظهر حسن المعاملة مع الزملاء في التحية والابتسام والتعاون والنصح والتغاضي عن العيوب والأخطاء الغير مقصودة , وكل هذا مع التنافس الشريف والدخول 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 أن يكون المدير قدوة للمرؤوسين و يكون عادلا بينهم صادقا في أقواله وتصرفاته لا يظلم فيهم أحد ، متواضعا لهم , أما إذا كان غير ذلك فسوف يؤثر ذلك سلبا على عطاءهم وإنتاجهم. ولا يعني ذلك أن يكون المدير متساهلا لأن ذلك من ضعف الإدارة لأن الإدارة تحتاج إلى سياسة وحكمة , كما أن تطبيق النظام لا يعني العبوس والجفاف في المعاملة.

٤- حسن المعاملة للمراجعين (المتعاملين مع المنظمة) : المتعاملون مع المنظمة أو المؤسسة هم مقياس نجاحها فانطباعهم عن المؤسسة يعكس رأيهم في تعامل الموظفين معهم وعلى الأقل إذا لم يتم قضاء مصالحهم فلا أقل من حسن معاملتهم حتى ينصرفوا مسرورين بما وجدوه من حسن المعاملة , ومن أجل ذلك تعقد المؤسسات العديد من الدورات التدريبية لموظفيها لتدريبهم على كيفية التعامل الحسن مع المتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة.

أولاً : مفهوم الانضباط الوظيفي :

الانضباط لغة : يعني ضبط الشيء أي حفظه بالحزم , و يقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور كلها سواء الانضباط في الهيئة أو الأوقات أو التصرفات . ويعتبر الانضباط مطلباً أساسياً في الإسلام . مثال : الانضباط في العقيدة وعدم صرف أي نوع من العبادة لغير الله سبحانه وتعالى وعدم إتباع أي من الرسل سوى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم , والانضباط في الصلاة بالالتزام بأوقاتها وأعمالها وأقوالها والاستعداد لها وكيفيةها , والانضباط في الصوم بدايته ونهايته وزمانه , والانضباط في الزكاة بتحديد مقاديرها والانضباط في الحج بزمانه ومكانه وأعماله.

صور الانضباط الوظيفي :

١- الانضباط في الهيئة (الشكل) : يلتزم العامل بالانضباط في الشكل الخارجي والتزامه بارتداء الزي الرسمي والمحافظة على نظافته وتجنب ارتداء الملابس ذات الكتابات المثيرة والملونة , كما يجب أن يهتم العامل بنظافته الشخصية من قص شعره وتهذيب لحيته ونظافة أسنانه وتقليم أظفاره واعتناءه برائحة جسمه ونظافته.

٢- الانضباط في الوقت : يجب على العامل أن يتعرف على جدولته في العمل وتقويم العمل وعدم الخروج من العمل إلا في المواعيد المحددة ولا بد أن يراجع أعماله أولاً بأول و يقدم ما يكلف به في مواعيده ولا يؤجل عمل اليوم إلى الغد وأن يتغلب على ظروفه الخاصة ولا يجعلها تؤثر على أداءه لعمله ، وعدم حصوله على أجازته إلا للطوارئ والضرورة والمرض , كما يجب أن يحضر إلى العمل مبكراً , و يستثمر ساعات الراحة في اللقاء بزملائه وسؤالهم عن كل ما يحتاج أن يستعلم عنه في عمله.

٣- الانضباط في التعامل (التصرفات) : لا بد أن يعرف العامل كيفية التعامل مع من هو أعلى منه أو مثله أو أقل منه ، وبالتالي يجب على العامل معرفة قدر الموظفين والمسؤولين ويعاملهم معاملة حسنة , كما أنه لا بد أن يعامل زملاءه كإخوانه ويجب لهم الخير وأن يعامل الضعفاء باحترام ورحمة , كما أنه لا بد أن يحاول الحصول على حقوقه بالإقناع وليس بالقوة , وأن لا يرفع صوته عند إقناع الآخرين بل لا بد أن يظهر رزاقته ووقاره عند أية مناقشة , وأن يدافع عن حقوقه بنفسه , وأن يحافظ على ممتلكات ومرافق العمل وعدم العبث أو تخريب هذه الممتلكات.

العوامل التي تؤدي إلى تحسين الانضباط الوظيفي :

١- الإيمان والتوحيد : إن الإنسان المؤمن عندما يتذكر قدرة وعظمة الله تعالى وضعفه أمام الله عز وجل يتواضع مع الآخرين ويتذكر دائماً أنه إذا دعته قدرتك على ظلم الناس فتذكر قدرة الله عليك ، كما أن الإيمان بالله يورث الإنسان الرحمة فإن الله يرحم من عباده الرحماء ، كما أن الإيمان بالله يجعل الإنسان في كل أفعاله وأقواله يبتغي مرضاة الله وليس السمعة والمصلحة الشخصية ، كما يمنعه من القيام بالأخلاق السيئة مخافة عقوبتها ، كما أن إيمان الإنسان بالرسول الكرام دعوه إلى التخلق بأخلاقهم . ومن الملاحظ أن أخلاق الإنسان وانضباطه الوظيفي يزيد عند زيادة إيمانه وينقص عند نقصانه فإذا أراد الإنسان أن تتحسن أخلاقه فعليه بزيادة إيمانه بالله والتفكير في آيات الله والإقبال على الطاعات وترك المنكرات وحضور مجالس الذكر والعلم ومدارسة سيرة النبي صلى الله عليه وسلم وقراءة سير الصالحين.

٢- العبادات : تؤثر العبادات تأثيراً كبيراً على انضباط العامل الوظيفي وعلى سلوكه متى داوم على أداء العبادات بصورتها الشرعية الصحيحة ، وبالتالي فإن الصلاة تحكم تصرفات الإنسان وتهدئ أعصابه وتزيد الرقابة الذاتية وترقق القلب وتزيد من التواضع والرحمة بالآخرين ، كما أن الزكاة تنمي الرحمة والإحسان وتزيد الروابط الاجتماعية مما له أثر كبير في ضبط سلوك الإنسان ونظرتة للآخرين ، كما أن الصوم يضبط الأعصاب ويشعر الإنسان بالفقراء والمحتاجين ، كما أن الحج يربي على الصبر و شُعر بالمساواة بين الناس. وإن تعثر لبعض الوقت إلا أنه في النهاية سيحقق كل طموحاته وآماله بخلاف الشخص الذي ليس له أخلاق كالكذاب 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.

٣- الصحبة والصدقة والمخالطة : إن الإنسان يتأثر بمن يخالط ، وعن المرء لا تسأل وأبصر قرينه فكل قرين بالمقارن يقتدي ، فنجد الشاب يتأثر بمن يخالط ويصاحب ، وكما قيل فإن الصاحب صاحب ، كما أن الإنسان مفطور على أن يتطبع بطباع من يخالط. ولم يغفل الإسلام هذه المسألة فأوصى بمجالسة الصالحين وترك مجالسة الطالحين وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم مثل الجليس الصالح والسوء كحامل المسك ونافخ الكير ، فحامل المسك إما أن تبتاع منه وإما أن تجد منه ريحاً طيبة ، ونافخ الكير إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد ريحاً خبيثة. ومما يسترعي الانتباه أن الصديق المودع الموافق في جميع الأحوال يضر ولا ينفع لأنه لا يريد الخير لمن يصاحبه بل يريد مصلحته الخاصة ، ولو كان يريد الخير لصاحبه لناصره لأن كل إنسان لا يخلو من العيوب والأخطاء ، فالمسلم الحق هو من يبحث عن من ينصح له كما قال سيدنا عمر بن الخطاب رحم الله امرئ أهدي إلي عيوبي.

٤- التربية الصالحة : إن التربية الصالحة تؤثر في سلوك الإنسان وأن الإنسان ينشأ وفقاً لما عوده عليه والده وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالرجل راع في أهل بته ومسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته. والتربية الصالحة لها وسائل منها الترغيب والترهيب ، النصيحة والتوجيه والقُدوة الحسنة والتربية بالمواقف الحياتية والتربية بالشدة أحياناً ، ولأجل ذلك شدد الإسلام على اختيار الزوجة الصالحة التي تقوم برعاية أطفالها وتربيتهم التربية الإسلامية وقوله صلى الله عليه وسلم تنكح المرأة لما لها ولحسبها ولجمالها ولدينها فأظفر بذات الدين تربت يداك. ومن الملاحظ أن التربية الصالحة قد تتعرض لبعض المعوقات التي تؤثر على سلوك الإنسان منها الانفتاح الغير منضبط على المجتمعات الأخرى والإعلام الحر والتجارب السيئة التي يسمعها الإنسان عن أقرانه وضعف الرقابة الأسرية بسبب غياب وانشغال الوالدين ، كل هذه المعوقات تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد.

العوامل التي تؤدي إلى عرقلة الانضباط الوظيفي :

١- الإكراه . المكروه 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 المؤاخذة 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 المهجوم 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 خادماً 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 ، حقاً 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 يقتضيه 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 يتماشى مع القانون ويعارض ما مخالفه.

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- لتقوم 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.

العبرة خاطئة

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

العبرة خاطئة

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

العبرة صحيحة

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

العبرة صحيحة

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

العبرة صحيحة

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

العبرة خاطئة

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

العبرة 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.

العبرة خاطئة

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

العبرة 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.

ت- التأثير بالجماعات المرجعية.

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

أ- الموردين.

ب- العاملين.

ت- المنافسين.

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

أ- تنمية الرقابة الذاتية.

ب- وجود قدوة حسنة.

ت- 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 قدوة حسنة.

ب- تحقيق المساواة بينهم.

ت- 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.

ت- تلوث قيمي.

٦- "إن لم تكن ذنباً تأكلك الذئب" هذه المقولة الغير أخلاقية سببها :

- أ- التأثير بالجماعات المرجعية.
- ب- الموروثات الثقافية للعاملين.
- ت- نظام التعليم في المجتمع.

٧- عمل يؤديه الفرد من خلال ممارسات تدريبية وتحتاج إلى خبرة ومهارة وتدريب طويل :

- أ- الحرفة.
- ب- الوظيفة.
- ت- المهنة.

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

- أ- التقوى.
- ب- البشاشة.
- ت- 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- موثيق الشرف.
- ت- اللوائح.

١٠- الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية صادقة وبالتالي فإنها تكتسب ثقة :

- أ- المستثمرين.
- ب- العملاء.
- ت- المنافسين.

١١- المال هو وسيلة الإنسان لإعمار الأرض ، فإذا أصبح المال غاية في حد ذاته يحصل عليه الإنسان من حلال أو حرام وأصبح مالكاً

للناس بدلاً من أن يملكونه ، هنا نكون بصدد :

- أ- التلوث العقائدي.
- ب- التلوث الفكري.
- ت- التلوث القيمي.

١٢- عند استخدام العامل لابد أن تتوافر فيه :

أ- القوة المادية.

ب- القوة المعنوية.

ت- 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.

ت- 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.

ت- 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.

ت- انضباط في التعامل.

١٦- عند صدور قرار إداري من الرئيس الإداري للموظف فيه خلافاً أخلاقياً أو فساداً إدارياً ، على الموظف :

أ- تنفيذ الأمر مباشرة.

ب- تقديم النصح للرئيس الإداري وتنفيذ الأمر.

ت- المعارضة ورفع الأمر للسلطات العليا.

مع تقلص دور الحكومات في 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 ويزيد 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 :

١- 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 وتدهور.

٢- 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.

٣- 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 وتحمل 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 :

١- **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.

٢- **العاملون.** تظهر مسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملون 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.

٣- **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.

٤- **المنافسون.** تلتزم المنظمة مع منافسيها بأن تكون المنافسة عادلة ونزيهة وأن تكون معلوماتها صادقة وأمينه وألا تقوم بسحب العاملين من المنظمات المنافسة بوسائل غير نزيهة.

٥- **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 ف المجتمع.

٦- **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.

٧- **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.

٨- 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.

مفهوم المحاسبة والمسئولية الاجتماعية :

المحاسبة عن المسؤولية 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 والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماع لأي منظمة من قبل المجتمع.

أهداف المحاسبة الاجتماعية :

- ١- 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.
- ٢- 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.
- ٣- 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 :

- ١- **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.
- ٢- **مجال البيئة.** ويشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار البيئية الناجمة عن ممارسة المنظمة نشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك للمحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية : تلوث المياه والهواء والتربة والتلوث الضوضائي.
- ٣- **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.
- ٤- **مجال المجتمع.** تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة وإفصاح المجال أمام طلاب الجامعات للتدريب وإقامة حضارة 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 تتسم بارتفاع العبء من حيث الوقت والتكلفة فإن كثير من المنظمات تعتبرها بمثابة دور هام يتعين 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 مسئولة 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 الإنجازات 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 بالإفناق 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) :

١- 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.

٢- 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 المنتجين 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 الإشباع 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 إفساح 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 يضمن للمنظمة التأكد 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 الشقيف. 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 عشرة

الفصل السادس : مدونات السلوك

مفهوم مدونة السلوك :

مدونة السلوك عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية ، تحدد للموظفين العاملين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهامهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة أخرى .
وتتميز مدونات السلوك أنها التزام أخلاقي طوعي من قبل الدوائر والموظفين العموميين ، حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة ، ومن ثم يحق للدوائر الحكومية المختلفة أن تصنع رسالتها وقيمها وفقاً لمعايير التصرف والسلوك المتوقعة من الموظف عند تعامله مع الآخرين .

مبادئ مدونات السلوك :

- ١- احترام القانون : يعتبر احترام القانون المنظم للعمل وكافة الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها فضلاً عن تطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء من أهم المبادئ التي تقوم عليها مدونات السلوك في القطاع العام.
- ٢- الحياد : يجب على الموظف العام أن يتصرف وفقاً لما تمليه عليه الجوانب الموضوعية للمسألة المعروضة عليه والبعد عن الجوانب الشخصية وأن يقدم الخدمات بذات الجودة للجميع حكومات أو مواطنين بغض النظر عن دينهم أو أفكارهم أو معتقداتهم السياسية.
- ٣- النزاهة : يجب على الموظف العام أن يقوم بعمله بنزاهة حتى ينال ثقة الجمهور التي هي غاية الوظيفة العامة ، وأن يسعى إلى تأكيد هذه الثقة وتعزيزها بما يترتب عليه نزاهة الإدارة الحكومية برمتها ، وألا يستخدم الموظف سلطاته ومنصبه أو يستخدمها بطريقة غير سليمة للحصول على مصالح شخصية وأن يغلب دائماً الصالح العام على مصلحته الشخصية ، وأن يكشف عن كل حالات الاحتيال وسوء الإدارة حال علمه بها ، وألا يكشف المعلومات الرسمية أو يستخدمها لتحقيق مصالح شخصية.
- ٤- الاجتهاد : يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه ، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستوى أداء للإدارة الحكومية التي يعمل بها في تقديم الخدمة للجمهور ، وأن يقدم دائماً النصيحة للمسؤولين وأن يتجنب السلوك الذي يدل على إهماله.
- ٥- الاقتصاد والفاعلية : يلتزم الموظف بعدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير مشروعة وأن يدبر كل أشكال الموارد البشرية والمعنوية والمادية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

أهداف مدونات السلوك :

- ١- تحديد معايير السلوك الأخلاق المرغوب والمتوقع من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
- ٢- تعريف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع في الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
- ٣- الترويج للمعايير وأخلاقيات السلوك في الدوائر الحكومية الأخرى.

٤- وضع السلوك المهني المثالي والمسئول في إطار محدد بدلا من أن يترك الأمر للاجتهاد الشخص لكل دائرة حكومية وكل موظف.

٥- تحقيق قدر من الثقة في التعامل بين الموظفين الحكوميين والجمهور.

٦- تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.

٧- جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة إلى الموظف العام.

القواعد العامة التي تحكم أداء الموظف العام :

تتعدد القواعد السلوكية التي تحكم أداء الموظف العام ومنها :

١- حرص الموظف العام على تأدية عمله بدقة وأمانة وإخلاص وتجرده عن أي اعتبارات خاصة قد تخل بالوظيفة.

٢- تخصيص وقت العمل الرسمي في أداء مهام الوظيفة.

٣- احترام مواعيد العمل المخصص للوظيفة.

٤- أداء المهام الوظيفية وإنجاز العمل في الوقت المحدد بدون تأخير.

٥- القيد بقيم النزاهة والقيام بجميع الواجبات التي تفرضها الوظيفة وفق اللوائح والقوانين واللوائح.

٦- تنمية قدرات الموظف العام العلمية والعملية والسعي للحصول على المهارات والمعلومات اللازمة والتي تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة منه.

٧- الامتناع عن الاحتفاظ بحوزة الموظف العام الشخصية بأصل أي مستند أو تقرير أو وثيق أو رسالة خاصة بالدائرة الحكومية التي يعمل بها أو بنسخها واستخدامها لأغراض خاصة.

٨- إبلاغ الرؤساء في الدائرة الحكومية بأية مخالفة أو تهمة تؤدي إلى حضور الموظف للمحكمة أو غيرها من الملاحظات القانونية والقضائية باستثناء الحوادث الشخصية البسيطة التي لا تؤثر على سمعة الموظف أو سير العمل.

٩- الالتزام بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصه.

١٠- الحرص على عدم ظهور الموظف العام بمظهر من شأنه المساس بكرامة الوظيفة.

١١- حسن معاملة الجمهور والتعامل معهم باحترام وانفتاح.

١٢- في حالة قيام الموظف العام بمهمة رسمية خارج مقر العمل يلتزم باستخدام أكثر وسائل السفر المتوفرة كفاءة وترشيد.

١٣- الالتزام بإبلاغ الرئيس المباشر بنتائج المشاركة في المهمات الرسمية.

١٤- الحفاظ على ممتلكات الإدارة وحسن استعمالها.

١٥- الامتناع عن استعمال الحيلة أو الغش لخداع الإدارة أو الجمهور.

١٦- إبلاغ المسؤولين عن أية مخالفة يرتكبها أحد الموظفين في الإدارة.

١٧- عدم استغلال المركز الوظيفي في الإدارة لتحقيق مصالح شخصية.

أسس السلوك الأخلاقي للموظف العام :

١- الحيادية الوظيفية : يلتزم الموظف العام بأن يقدم الخدمة للجمهور بشكل حيادي بعيدا عن التعصب في المعتقدات والمصالح

والاهتمامات الخاصة وأن يتخذ قراره بناءً على الحقائق وأن يبدي الأسباب التي دفعته إلى اتخاذ قرار معين متى طلب منه ذلك ، كما يلتزم الموظف العام بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها ، كما يجب أن يقدم المعلومات بناءً على الأدلة دون أي تحيز وأن يعرض الحقائق بشكل سليم ودقيق.

٢- الحيادية السياسية : يلتزم الموظف العام بخدمة الحكومة بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها بطريقة تضمن الحياد السياسي وتماشى مع قواعد السلوك بعيداً عن معتقداته السياسية الشخصية ، وأن يتصرف بطريقة تحفظ له ثقة المسؤولين وتضمن له في ذات الوقت القدرة على إنشاء علاقات مع أشخاص قد يتطلب العمل معهم في الحكومات المستقبلية ، كما يلتزم الموظف باحترام القواعد القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية وفي مكان العمل وأوقاته ، كما يحرص الموظف على عدم السماح لآرائه السياسية الشخصية بالتأثير على طبيعة النصيح والمشورة المقدمة للرؤساء أو بالتأثير على أعماله وأفعاله.

٣- تضارب المصالح : يلتزم الموظف العام بعدم استخدام المعلومات التي يحصل عليها أثناء وظيفته بعد ترك الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة، كما يلتزم بعدم الجمع بين وظيفته وأي عمل آخر يتعارض معها ، فضلاً عن عدم استغلال الموظف لموقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية أو عائلية أو قبول هدايا أو مكافآت أثناء الخدمة أو بعدها ، كما عليه إعلام الرؤساء بأي تعارض في المصالح ينشأ أثناء شغل الموظف للوظيفة ، وأن يقدم إقراراً بالذمة المالية الخاص به وبزوجته وبأولاده القصر ، كما يلتزم الموظف بالإفصاح عن أعماله الخاصة ومصالحه المالية والتجارية ، كما يلتزم بالقيام بالتدابير اللازمة للحد من تضارب مصالحه الخاصة ومصالحه العمل وإزالتها.

٤- العلاقة مع الزملاء : على الموظف احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وأن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات وفقاً للقوانين واللوائح ، وأن يتعامل مع زملائه بكل احترام وتقدير وأن يتعامل معهم بروح الفريق وأن يدعم ويساند جهود زملائه بشكل يمكنهم من التزاماتهم وتأدية أعمالهم.

٥- العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص : على العاملين في الدوائر الحكومية التعامل مع الجميع باحترام وعلى قاعدة مبدأ الانفتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص ، وبالتالي تتمتع الدوائر الحكومية والعاملين فيها عن قبول أية هدية أو خدمة مقدمة من أشخاص أو هيئات أياً كان السبب متى كان الغرض تقديم تسهيلات أو معلومات للحصول على عقود أو معاملات تجارية لصالح شخص أو شركة خاصة ، كما يجب على الدوائر الحكومية اعتماد إجراءات معلنة وواضحة في طرح العطاءات الحكومية لتوفير السلع أو تقديم الخدمات.

المسئوليات العامة للموظف :

على الموظف العام أداء واجبات وظيفته متوخي الأمانة والنزاهة والدقة المهنية وأن يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة ، كما يحرص الموظف على احترام القوانين وتنفيذها دون تجاوز أو إهمال ، وأن يكرس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته ، وأن يسعى دائماً لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله وأن يقدم المقترحات التي تؤدي إلى تحسين العمل . كذلك يتمتع على الموظف القيام بأي تصرفات تنتهك الآداب والسلوك وأن يمتنع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج الدائرة الحكومية أو التحريض ضدها ، كما يلتزم بعدم الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه والامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية المتعلقة بالوظيفة أو الاشتراك في تنظيمها مهما كانت الأسباب والالتزام بطرق التظلم المحددة قانوناً.

المسئوليات الأخلاقية للموظف :

١- التعامل مع الجمهور : على الموظف احترام حقوق ومصالح الجمهور والتعامل معهم باحترام ولباقة وحيادية وموضوعية دون تمييز على أساس العرق أو الحالة الاجتماعية أو المعتقدات السياسية أو الدينية أو السن أو النوع أو أي شكل من أشكال التمييز ، كما يلتزم الموظف بكسب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله وردده على استفسارات وشكاوي الجمهور بكل موضوعية وسرعة ، وأن يبين أسباب عدم الموافقة أو التأخير في معاملاتهم .

كما يلتزم الموظف بأن يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة والمتعلقة بنشاط دائرته الحكومية بدقة وسرعة وبدون غش أو خداع أو تضليل وإرشادهم إلى كيفية تقديم شكوى عند رغبتهم في ذلك ، كما يلتزم الموظف بالتعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة وألا يستغل هذه المعلومات لتحقيق أهداف خاصة ، كما يمتنع عن القيام بأي عمل من شأنه أن يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.

٢- التعامل مع الرؤساء : على الموظف في علاقته مع الرؤساء تنفيذ أوامرهم وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري وإذا تضمن الأمر الصادر له مخالفة قانونية وجب على الموظف أن يعلم رئيسه بذلك خطأً ولا يلتزم بتنفيذ هذه المخالفة إلا إذا أكدها رئيسه خطياً ، وللموظف في هذه الحالة أن يعلم الجهات والسلطات الأعلى بذلك.

وفي جميع الأحوال على الموظف أن يمتنع عن تنفيذ الأوامر إذا كانت تتضمن مخالفة أو جنائية يعاقب عليها قانون العقوبات أو أي قانون آخر . كما يلتزم الموظف باحترام رؤسائه وعدم خدعهم أو تضليلهم أو إخفاء معلومات عنهم بهدف التأثير على قراراتهم المتخذة أو إعاقة سير العمل وعليه أن يتعاون معهم بتقديم الرأي والمشورة والخبرة بكل صدق وموضوعية ، كما يلتزم الموظف بإعلام رؤسائه عن أي تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في العمل فضلاً عن اطلاع رئيسه المباشر المكلف حديثاً بالوظيفة على الوثائق وكل المعلومات والبيانات التي تتضمن استمرارية العمل.

٣- التعامل مع الزملاء : يلتزم الموظف العام بالتعامل مع الزملاء باحترام وصدق وأن يحتفظ بعلاقات ودية معهم دون تمييز وأن يحترم

خصوصياتهم وأن يتمتع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة ، كما يلتزم الموظف العام بالتعاون مع زملائه ومشاركتهم آراءه بمهنية تامة وأن يقدم لهم المساعدة والمشورة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل ، فضلا عن ذلك يتمتع على الموظف القيام بأية تصرفات غير أخلاقية وتنتهك الآداب العامة والسلوك القويم.

٤- التعامل مع المرؤوسين : على الرئيس الإداري كموظف أن ينمي قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه في الالتزام بالقوانين واللوائح النافذة ، كما يلتزم بنقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على تبادل المعلومات ونقل المعرفة بينهم ، كما يلتزم بالإشراف على مرؤوسيه ومساءلتهم عن أعمالهم وتقييم مستوى أدائهم بموضوعية والسعي لإيجاد فرص التدريب والتطوير لهم ، كما يلتزم الرئيس الإداري برفض أي ضغوط من طرف ثالث تؤدي إلى التعامل مع المرؤوس معاملة تفضيلية ، فضلا عن ضرورة احترام حقوق المرؤوسين والتعامل معهم بمهنية عالية دون محاباة أو تمييز.

٥- الحفاظ على السرية : على الموظف عدم إفشاء أسرار العمل للآخرين وكل الأوراق والمستندات التي حصل عليها أثناء الوظيفة ويجب أن تظل هذه المعلومات أو الأسرار طي الكتمان حتى بعد انتهاء مدة خدمته إلا إذا حصل على موافقة خطية بإفشائها من الجهات المسؤولة ، كما يتمتع على الموظف الإدلاء بأي تعليق أو تصريح أو مداخلته تتعلق بموضوعات مازالت قيد الدراسة أو المداولة لدى الأجهزة الأمنية. ومع ذلك يلتزم الموظف بالإفصاح بشكل كامل وصريح عن كل المعلومات الرسمية التي تستوجب الإفصاح عنها بحكم وظيفته ، فضلا عن الإفصاح عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي إلى كشف جريمة في مجال العمل كل ذلك وفق ما تقرره القوانين واللوائح النافذة.

٦- عدم قبول أو طلب الهدايا والامتيازات والفوائد الأخرى : يلتزم الموظف العام بعدم قبول أو طلب أي هدايا من أي نوع كانت سواء بطريق مباشر أو غير مباشر لأن قبول أو طلب الهدية يؤثر على موضوعية الموظف وقراراته عند تنفيذ مهام وظيفته، وعندما يكون الموظف في حالة لا يمكن فيها رفض الهدايا أو عندما يعتقد أن قبول الهدية من الممكن أن يعود بنفع على المنظمة هنا على الموظف إعلام رئيسه المباشر بذلك خطأً وهنا يجب أن يعلم الرئيس المباشر الموظف خطأً بقبول الهدية أو الاحتفاظ بها للمنظمة أو التبرع بها لإحدى المؤسسات الخيرية أو 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 أو التبرع بها أو الاحتفاظ بها من قبل الموظف.

٧- الاستحقاق والجدارة والتنافس والعدالة : يلتزم الموظف العام باتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترقيتهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو نقلهم أو انتدابهم أو إعارتهم بشفافية ونزاهة وبمناى عن أي اعتبارات تتعلق بالقرابة أو الصداقة ودون تمييز بسبب الجنس أو العرق أو الدين أو العمر والتقييد بالصلاحيات والإجراءات المعتمدة في المنظمة.

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

أولاً : العقوبات التأديبية :

إذا خالف الموظف العام مسؤولياته المنصوص عليها قانوناً فإنه يتعرض للعديد من العقوبات التأديبية وهي كالتالي :

- ١- التنبيه أو لفت النظر.
- ٢- الإنذار.
- ٣- الخصم من الراتب.
- ٤- الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها.
- ٥- الحرمان من الترقية.
- ٦- الوقف عن العمل لمدة معينة.
- ٧- تخفيض الدرجة الوظيفية.
- ٨- الإنذار بالفصل.
- ٩- الإحالة إلى التقاعد مع احتفاظه ببعض الحقوق.
- ١٠- الفصل من الخدمة.

ثانياً : العقوبات الجنائية :

- وقد يتعرض الموظف العام إلى توقيع عقوبات جنائية عليه إذا ما طلب 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.
- وكذلك يعاقب الموظف بعقوبات جنائية إذا ما أدخل في ذمته ما وكل إليه بحكم الوظيفة أو إدارته أو جبايته أو حفظه من نقود وأشياء أخرى للدولة أو لأحد الأشخاص ، وتشدد العقوبة إذا صاحب ذلك دس كتابات غير صحيحة في القيود أو الدفاتر أو تحريف أو حذف أو إتلاف في الحسابات والأوراق وغيرها من الصكوك أو بأية حيلة تمنع من اكتشاف الاختلاس.
- كما يعاقب الموظف بعقوبات جنائية وفقاً للقانون إذا ما اقترف غشاً عند توكيله ببيع أو شراء أو إدارة أموال منقولة أو غير منقولة لحساب الدولة أو لحساب إدارة عامة بقصد الحصول على مغنم ذاتي أو مراعاة لفريق أو الإضرار بفريق آخر أو إضراراً بالإدارة العامة ، وبالتالي يتعرض للجزاء الجنائي كل موظف يحصل على منفعة شخصية من المعاملات الخاصة بالإدارة التي ينتمي إليها سواء أفعال ذلك مباشرة أو بواسطة شخص آخر أو باللجوء إلى مستندات صورية وغير حقيقية.
- ومن ناحية أخرى يتعرض للعقاب الجنائي كل موظف يستعمل سلطة وظيفته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ليعوق أو يؤخر تنفيذ أحكام القوانين أو الأنظمة المعمول بها أو جباية الضرائب والرسوم المقررة قانوناً أو تنفيذ حكم قضائي أو أي أمر آخر صادر عن جهة ذات صلاحية.
- كما يتعرض للعقاب الجنائي كل موظف تهاون بلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته وتنفيذ أوامر صادرة له من رؤسائه وفقاً للقانون ، أو الامتناع عن تلبية طلبات السلطة الإدارية أو القضائية.

الفصل السابع : السلوك العدواني

أصبح السلوك العدواني للموظف حقيقة واقعية في معظم دول العالم يشمل كافة العاملين في منظمات الأعمال والمجتمع بشكل عام ويأخذ من إدارة المنظمات الوقت الكثير ويترك آثار سلبية على الإنتاج، ولذلك كان لزمناً دراسة السلوك العدواني للموظف ومعرفة الأسس النفسية والجسدية للسلوك العدواني وأشكاله ومظاهره وأسبابه ومدى تأثير السلوك العدواني على الموظف وطرق الوقاية منه ومسئولية كل من الإدارة والموظف للقضاء على السلوك العدواني.

مفهوم السلوك العدواني :

السلوك العدواني لغة هو : الظلم وتجاوز الحد.

أما في الاصطلاح فهو : السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة أو الشتم أو جسدياً كالضرب والعراك. أو هو : كل سلوك ينتج عنه إيذاء لشخص آخر أو إتلاف لشيء ما. ويتنوع السلوك العدواني فقد يكون عدواناً جسدياً كالضرب والعراك وقد يكون عدواناً لفظياً كالإهانة أو الشتم وقد يكون عدواناً على شكل نوبات غضب وقد يكون عدواناً غير مباشر أي اعتداء عن طريق شخص آخر كالتحريض وقد يكون عدواناً سلبياً كالعناد والمماطلة.

الأسس النفسية للسلوك العدواني :

إن السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجهه للتصرف على نحو محدد من أجل إشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف معين ، وقد تكون هذه الدوافع أولية تتعلق بالبقاء مثل دوافع حفظ الذات ودوافع حفظ النوع وهذه الدوافع فطرية طبيعية تحرك الإنسان لسلوك معين وفقاً لحاجات الإنسان الفطرية.

وهناك دوافع ثانوية تكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعلم ومنها دوافع التملك والتنافس والسيطرة والنفوذ ، وهذه الدوافع ترتبط بانفعالات الغضب والكره والخوف والحسد والحجل والإعجاب بالنفس ،ومن هنا تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تتزايد حدة كلما اشتد الدافع ثم أشبع أو أعيق عن الإشباع بسبب عوائق شخصية كالعاهات والمشاكل النفسية أو بسبب الظروف الاجتماعية أو المادية أو الاقتصادية للشخص.

ويعتبر القلق سبباً مباشراً لحالات الميل إلى العنف والسلوك العدواني ، وينجم القلق عن الإحباط والتعرض للتهديد بالإيذاء الجسدي أو التعرض للتهديد تقرير الذات ، ويجاول الفرد إما أن يتوافق مع حالة القلق بأساليب مباشرة تتضمن السلوك العدواني وأساليب أخرى غير مباشرة كتعاطي المخدرات.

كما أن الغضب الذي ينتاب الموظف حين يشعر بالعجز عن تحقيق أهدافه ورغباته وحين يشعر بتهديد مركزه سواء في نطاق الوظيفة أو المجتمع الذي يعيش فيه من أهم الأسباب التي تدفع الموظف للسلوك العدواني وظهور حالات العناد والعنف والمشاكسة ،حيث يستطيع الموظف بالميل إلى العنف من تحقيق مكانة اجتماعية رهيبة عند الآخرين كما يتصور أو أن يحسب له الآخرين حساباً أو اكتساب القوة والنفوذ والسيطرة ويجاول الموظف تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصورة فظة وتحدى السلطة القائمة.

الأسس الجسدية للسلوك العدواني :

لا يمكن فهم الكثير من جوانب السلوك الإنساني إلا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الإنسان ، ففي الجسم يوجد جهازان يساهمان في قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به والتكيف مع ظروفها ، وهما الجهاز العصبي وجهاز الغدد الصماء.

- الجهاز العصبي : هو الجهاز الذي يختص باستقبال المعلومات وفهمها والتوفيق بينها وإرسال الأوامر إلى أجزاء الجسم المختلفة عن طريق رسائل كهربائية تأخذ شكل النبضات العصبية للقيام بالاستجابات الملائمة.

ويقوم الجهاز العصبي بضبط جميع الوظائف البدنية الهامة لحياة الإنسان كالدورة الدموية وعمليات التنفس والهضم ودقات القلب ولا يمكن لإنسان أن يحس بدوافعه أو بما يجري حوله أو أن يقوم بعمليات الإدراك والتذكر والتخيل والفهم والتفكير دون الجهاز العصبي وهو الجهاز الذي يجعل أجزاء الجسم المختلفة تعمل معاً وفي تآلف وفي وحدة منظمة متكاملة.

- أما جهاز الغدد الصماء : فهو الذي يختص باستقبال وإرسال رسائل كيميائية عن طريق الدم لتنظيم نشاط الخلايا في أجزاء 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 مسؤوليتها عن الاتزان الانفعالي.

أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال :

- ١- اعتداء موظف على موظف آخر.
- ٢- اعتداء موظف على رئيسه المباشر.
- ٣- اعتداء موظف على جهة الإدارة.
- ٤- اعتداء الموظف على المؤسسة بالتخريب والإتلاف والحريق والسرقة.
- ٥- إطلاق الإشاعات وتشويه صورة المؤسسة.
- ٦- اعتداء الإدارة على الموظف.

مظاهر السلوك العدواني في منظمات الأعمال :

- ١- إحداث فوضى في مكان العمل.
- ٢- الاعتداء على الزملاء بالفعل أو القول.
- ٣- الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم والإهمال المتعمد لنصائحهم وتعليماتهم.
- ٤- العناد والتحدي وعدم الانتظام في ساعات العمل.
- ٥- تخريب أو إتلاف أو سرقة الأجهزة والوثائق.
- ٦- الإيذاء والحركات التي يقوم بها الموظف والتي تخفي سلوكاً عدوانياً.

أسباب السلوك العدواني :

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

فضلا عن عدم العدالة في توزيع الواجبات بين الموظفين وعدم العدالة في معاملة الموظف وفي قضايا الثواب العقاب وعدم إعطاء الحقوق للموظفين وعدم العدالة في الرواتب والحوافز وفي تقييم الأداء وبالإجمال سوء الإدارة من قبل الرؤساء.

٢- أسباب تتعلق بالموظف. من أسباب السلوك العدواني ما يتعلق بالموظف وذلك إذا كان الموظف يعاني من صراع نفسي لاشعوري أو يعيش في عزلة اجتماعية من قبل زملاءه أو يعيش في توتر عائلي يؤثر في نفسيته وقد يكون لدى الموظف حب السيطرة والتسلط وضعف الوازع الديني لديه أو معاناته من بعض الأمراض النفسية وإحساسه بالنقص النفسي أو الوظيفي فيعوض ذلك بالعدوان.

٣- أسباب تتعلق بالمجتمع. من الأسباب التي تدفع الموظف أن يسلك سلوكاً عدوانياً أسباب تنتج عن الظروف المجتمعية التي يعيشها الموظف ، فقد يعاني الموظف من مشاكل عائلية من تشدد الأب أو الرفض من الأسرة وكثرة الخلافات فيها فضلا عن تدني المستوى الثقافي للأسرة أو عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية سليمة أو الحرمان الاجتماعي.

فضلا عن تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة وعدم قدرة الموظف على الشراء وظروف المسكن غير الملائم وعدم كفاية الراتب فضلا عن تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب على شاشة التلفاز أو الكمبيوتر.

تدريبات (سؤال وجواب)

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

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

العبارة خاطئة

٢- يلتزم الموظف بعدم الإدلاء بأي تعليق أو تصريح أو مداخلته تتعلق بموضوعات مازالت قيد الدراسة أو المداولة لدى الأجهزة الأمنية.

العبارة صحيحة

٣- تقوم منظمات الأعمال باتخاذ القرارات الخاصة بالإفناق على البنية الأساسية وتحسينها بالتعاون مع المجالس البلدية والمحلية.

العبارة صحيحة

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

العبارة خاطئة

٥- 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

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

للعاملين.

العبارة خاطئة

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

العبارة خاطئة

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

العبارة صحيحة

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

العبارة خاطئة

اختار الإجابة الصحيحة فيما يلي :

١- يعتبر التزام الموظف بتقديم إقرار الذمة المالية الخاص به وبزوجته وأولاده القصر تطبيقاً ل :

أ- الحيادية الوظيفية.

ب- الحيادية السياسية.

ت- عدم تضارب المصالح.

٢- 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.

٣- 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.

٤- لتحقيق ثقة الجمهور في الإدارة وعدم استخدام الموظف سلطاته ومنصبه لتحقيق مصالح شخصية يجب أن يتصف الموظف ب :

أ- الحياد.

ب- النزاهة.

ت- الفعالية

٥- 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.

٦- عندما تقدم منظمات الأعمال منتجات آمنة عند الاستعمال وتقدم إرشادات بشأن الاستخدام الأمثل للمنتج وكيفية التخلص منه أو

من بقاياها بعد الاستعمال فإن 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- إعلام رئيسه المباشر بذلك.

٨- إذا ما طلب الموظف أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعد أو أية منفعة أخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته أو ليعمل عمالاً غير حق أو ليمتنع عن عمل كان يجب أن 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 الإعلام وفي كافة مراحل الفرد التعليمية :

أ- حق المستهلك في الحصول على المعلومات.

ب- حق المستهلك في الاختيار.

ت- حق المستهلك في التثقيف.

تأثير السلوك العدواني على الموظف :

١- في المجال السلوكي : يؤثر السلوك العدواني على سلوك الموظف فيظهر على الموظف عدم المبالاة والعصبية الزائدة ومخاوف غير مبررة وتشتت في الانتباه وعدم القدرة على التركيز والاكتماب وانخفاض مستوى الثقة بالنفس وتوتر دائم وردود أفعال سريعة وعدم اعتدال المزاج وانعدام الاستقرار النفسي.

٢- في المجال الوظيفي : تجد الموظف الذي يسلك سلوكاً عدوانياً يتغيب دائماً عن المؤسسة أو يتأخر عن الدوام فضل عن تدني مستوى أدائه وعدم مشاركته في الأنشطة المؤسسية وتسريه من المؤسسة وقيامه بسلوكيات ضارة مثل الكذب والسرقات وتخطيم الأثاث والممتلكات في المؤسسة فضل عن العزلة الاجتماعية.

وسائل تفادي السلوك العدواني :

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لابد من تضافر الجهود المشتركة ما بين كافة الإدارات في منظمات الأعمال والموظفين وهذا يقتضي من الجميع موظفين ورؤساء وإدارات من القيام بمسؤوليات معينة وهي كما يلي :

- أولاً : مسؤوليات تقع على الإدارة.

١- زيادة الوعي لدى الموظفين لأهداف مهنتهم وتوعية الموظف للسلوك المسموح به والغير مسموح به وشرح تعليمات النظام المؤسسي ونظام العقوبات والحوافز ، والاهتمام بالأنشطة الاجتماعية واشتراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لامتناس طاقة الموظفين وجعل المؤسسة مكاناً محبباً لديهم ، وحث الموظفين على الالتزام بالدوام الصباحي واعتماد القدوة الحسنة في التعامل مع الموظف والبعد عن كثرة النصائح واستبدالها بالأفعال لا بالأقوال.

٢- احترام ذات الموظف وقدراته وكل ما يصدر عنه ومحاولة الاستفسار منه بطريقة مقبولة عن ما قد يراه غير مناسب ، وضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما إذا كان للفت الانتباه أو التسلط أو السيطرة ، وضرورة تحاشي استعمال الكلمات والتصرفات المحبطة والابتعاد عن النقد والشكوى من الموظف واللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية والمتكررة ، وتجنب الكلم في مواقف الصراع والخلف والغضب فالسكوت هو الأمثل في هذه الحالة ، والود في التعامل مع الموظف واستعمال كلمات التشجيع التي تبني شعوراً بتحقيق الذات وتجنب الإحباط المتكرر للموظف وعدم الاستهزاء به.

٣- تحاشي المقارنة بين الموظفين بعضهم البعض الآخر ، وتوخي العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم التفريق بينهم في التعامل وترك الموظف يعبر عن رأيه بكل حرية وتعليمه احترام آراء الآخرين ، وإظهار الاهتمام بكل ما يفصح عنه الموظف وإعطائه الفرصة كاملة للتحدث ، ومكافأة الموظف إذا أجاد وسؤاله عن السبب في لطف إذا اخفق.

٤- عدم اللجوء إلى أسلوب طرد الموظف مهما كانت الأسباب والإقلال من الكلام في الموقف السلبي للموظف وإظهار التقدير له في الموقف الايجابي ، وإشراك الموظف العدواني في مشاهد يرى من خللها الآخرين الذين يمارسون سلوكاً ودياً مقبولاً.

٥- عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم من خلل يوم واحد في الأسبوع لكي نعترف بأخطائنا وعيوبنا ، وتجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في بداية عهده بالوظيفة وتجنب المغالاة في الشدة والتساهل وضرورة الاعتدال في التعامل مع الموظف بالحكمة والصبر وحسن التصرف وإظهار وتأكيد الجانب الايجابي للموظف وإحساسه بإمكانياته وقدراته.

- ثانياً : مسؤوليات تقع على عاتق الموظف.

- ١- الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح الموجودة في المؤسسة.
- ٢- إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل.
- ٣- التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٤- احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحه العمل.

الفصل الثامن : الفساد الإداري

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في كل من القطاعين العام والخاص في معظم دول العالم حتى لا ينقضي يوم إلا ونسمع فيه عن هذا الشبح ، ومن المعلوم أن انتشار الفساد الإداري هو الأكثر في الدول النامية لعدة أسباب تاريخية وثقافية.

مفهوم الفساد الإداري :

الفساد الإداري هو : خروج عن القانون أو النظام وعدم الالتزام به من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية للفرد أو جماعة معينة. أو هو : كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق الموظف مصلحة لنفسه أو لجماعته. أما الفساد الإداري لغة فهو يعني البطلان ، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل ويأتي في عدة تعبيرات منها الجذب والقحط والطغيان والتجبر.

ونظراً لأن الفساد الإداري يعتبر إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص فهو له آثار مدمرة ونتائج سلبية على كافة الدولة ، فهو يؤدي إلى هدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وعرقلة إنجاز الوظائف والخدمات وبالتالي إعاقه التقدم على المستوى الاقتصادي والمالي والسياسي والاجتماعي والثقافي.

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 وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات ، ويتمثل الفساد المالي في الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي بدون وجه حق والمحاباة والمحسوبية في التعيين في الوظائف العامة.

٣- الفساد الإداري : هو الفساد والانحرافات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته باستغلال نقاط الضعف في القوانين واللوائح والاستفادة من تلك الثغرات بدلا من لفت الجهات المعنية لمعالجتها ، ويتمثل الفساد الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل من الحضور والانصراف أو قضاء الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار 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 أو الجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن الإدارة أو استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

أسباب الفساد الإداري :

تعدد الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري فمنها أسباب تربوية وسلوكية ومنها أسباب اقتصادية وأسباب سياسية وأسباب قانونية ، وذلك كما يلي :

١- أسباب تربوية وسلوكية : يترتب الفساد الإداري على عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال سواء في الأسرة أو في المجتمع الذي يعيش فيه مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون ، كما أن انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية وسيادة القيم والروابط القائمة على النسب والقرباة 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 ليسد بها هذا النقص ، كما أن ضعف وانحسار المرافق والخدمات التي تخدم المواطنين يشجع على التنافس بين عامة الناس للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك الوساطة والمحسوبية والمحاباة 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 أن عدم الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وضعف السلطة القضائية وغياب استقلالية ونزاهة القضاء يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد ، فضل عن ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية وعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة ، ناهيك عن غياب الحريات خاصة حرية الإعلام وعدم السماح للمواطنين بالوصول للمعلومات أو السجلات مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات 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 ، فضل 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 أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بالعمل كعدم احترام العمل والتأخر عن الحضور صباحاً والخروج مبكراً عن وقت الدوام الرسمي وقراءة الصحف واستقبال الزوار والتنقل من مكتب إلى آخر ، فضل عن امتناع الموظف عن أداء العمل أو عدم القيام به على الوجه الصحيح أو التأخر عن أداءه ، كذلك التراخي والكسل في أداء العمل وعدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء والسلبيية وعدم إبداء الرأي وعدم الرغبة في التعاون والعمل الجماعي ، فضل عن عدم القدرة على تحمل المسؤولية بعدم التوقيع على الأوراق والمستندات.

٢- الانحرافات السلوكية : يقصد بها المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومنها عدم المحافظة على كرامة الوظيفة كتعاطي المخدرات أو التورط في جرائم مخلة بالشرف أو الأخلاق أو سوء استعمال السلطة والمحسوبية والوساطة.

٣- الانحرافات المالية : ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية والتي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف وذلك بمخالفة القوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لسير العمل, وقيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه من فرضه الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام مرؤوسيه في القيام بأعمال شخصية بعيداً عن الأعمال الرسمية ، وتبديد الأموال العامة والإسراف في استخدامها على الحفلات والدعاية والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي.

٤- الانحرافات الجنائية : تتمثل في قيام الموظف بقبول الرشاوى 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 الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية ، كما أن الدولة تفقد الكثير من مواردها عندما تقوم بتقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة بسبب الحصول عليه بالرشوة والنفوذ أو 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 يؤدي إلى الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية نتيجة لسوء سمعة النظام السياسي ، ناهيك عن هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير و بروز المحسوبية والمحاباة في إشغال المناصب العامة.

٣- أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل. يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء وهذا من خلل 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 الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين جميع أفراد المجتمع وظهور التعصب والتطرف في الأداء وانتشار الجريمة كرد فعل لانحياز القيم وعدم تكافؤ الفرص ، كما أن الفساد الإداري يؤدي إلى فقدان الإحساس بقيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام فضل 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 أو استقراره أو 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 إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة مما يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.

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

وسائل مكافحة الفساد الإداري :

تعدد 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 أمام رؤسائه وهم مسئولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على كافة أعمال السلطة التنفيذية.

٢- المساءلة : وهي واجب المسئولين عن الوظائف العامة عن تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى تنفيذهم لها وحقوق 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 علقته بالمواطنين وعلنية الإجراءات 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.

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 وإظهارها وأنها حققت ارباح كبيرة مما يخدع المستثمرين الذين يقبلون على شراء اسهم هذه الشركات بناء على هذه المعلومات الغير حقيقة .

كذلك ضعف النظام القانوني الذي يحكم تصرفات الشركات خاصة عند تنفيذ العقود التي تبرمها 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 لزاماً 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 .

ما هو 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.

١- 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.

ويعنى اخر ، فإن 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 إلى حوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة 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 للحكومة 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 ، فأتجهت 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 بالحكومة .

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 اهمية الالتزام بأحكام القانون ، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ، ووجود هياكل 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 المالية 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 ، ووصولهم 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- مسؤوليات 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 الافصاح 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 مسئولية 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 :

- ١- وضع الأهداف والاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها .
- ٢- الاشراف على الادارة وتقييم ادائها .
- ٣- تعيين المديرين واستبدالهم وتحديد مخصصاتهم .
- ٤- مناقشة المصاريف الرأسمالية واعتمادها .
- ٥- البت في خلافات وجهات النظر بين المديرين والمساهمين .
- ٦- التأكد من عدالة وصحة نظم البيانات المالية والمحاسبية .
- ٧- العمل على التأكد من الالتزام بالقوانين السارية والأنظمة المتبعة .

٨- مراقبة فاعلية ممارسات الحوكمة .

٩- التأكد من أن شئون الشركة تدير بشكل عام في الطريق الصحيح لما فيه مصلحة المساهمين .

١٠- من صلاحية مجلس الإدارة تشكيل لجان داخلية للقيام ببعض من مهامه .

١١- تزكية مرشحين لانتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين بغرض الانضمام لعضوية مجلس الإدارة .

١٢- التأكد من ان التقارير المالية تتبع المعايير المحاسبية المستخدمة بالدولة ، وان كافة تقارير النتائج تسلم بانتظام للجهات الرقابية بالدولة وللجهات الأخرى المعنية ذات الصلة .

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 أسأها 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 القضاة 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 صلاحيتها 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 المرتكزات التالية :

١- ديمقراطية حقيقة 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 جغرافيا ، 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 .
فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية ، والجامعات تختلف عن المعاهد ، والمستشفيات تختلف عن الفنادق.
كما ان المنظمات 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 الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما او جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم 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 :

تشتق 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 و المعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه .

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 فعملية 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 ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين .

فقد ترفع المنظمة شعارات وإنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف 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 ، واذ 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 المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية والحفاظة 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 .

- ١- المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ٢- اسم وشعار المنظمة وأيه دلالات او اشكال اخرى.
- ٣- المباني والمكاتب والفروع الخاصة بالمنظمة وأثاثها وتصميمه الداخليه والخارجية .
- ٤- اعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها .
- ٥- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع .

ثانياً : عوامل ومتغيرات معنوية غير ملموسة .

- ١- سلوكيات وتصرفات الموظفين .
- ٢- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل .
- ٣- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع .
- ٤- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية .
- ٥- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع .
- ٦- الأمور التي يفتخر بها الموظفين كونهم أعضاء في المنظمة .
- ٧- شعور الموظفين تجاه المنظمة ، والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي .
- ٨- سياسات وإجراءات عمل المنظمة ، وسبب وجودها .

- ١- 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 .
- ٢- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية 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 .
- ٣- الثقافة التنظيمية هي الاطار 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 .
- ٤- 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 .
- ٥- تعطي الثقافة التنظيمية العاملين الهوية التنظيمية وذلك لأن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بالهدف المشترك للمنظمة .
- ٦- تسهل الثقافة التنظيمية الالتزام الجماعي من حيث تنمية الشعور بالهدف المشترك الذي يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- ٧- تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام بالأنظمة واللوائح.
- ٨- 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 .

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 : فتمثل في القيم المشتركة ، والمعايير ، وولاء العاملين في منظمات الأعمال.

٣- الثقافة " البيروقراطية الهرمية " هي 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 ك " 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 تتسم 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 كمناصحين مخلصين أو حتى كآباء.

٦- ثقافة " الريادة والإبداع " وهي تلك الثقافة التي تبني مناخاً 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.

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 العاملين 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 والمحابة 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 المدبرين 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 المعلومات 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 بالالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

تغيير الثقافة التنظيمية :

- تكمن 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 الأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.

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 لزرع الانضباط والنظام والمسئولية وتنمية روح الالتزام ، والانتماء والولاء وتدريب العاملين على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.

٩- الأقامة والمواءمة الاجتماعية.

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

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

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 وقيمتهم 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 أزمت كبيرة في بناء ثقافتها التنظيمية ، مما يعكس 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 الإستراتيجي 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 تبذل 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 ونادراً 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 الحلول 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 بالاغتراب في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.
- ٩- تكمن قوة منظمات الأعمال العربية كما يتصور المسئولون 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 المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخِل الجديد.

- 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 مستخدمي الإنترنت يقضون أوقاتهم في غير أنشطة العمل.
- كذلك وبحسب دراسة أجرتها شركة تايلور 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 تساهم في تبادل المعلومات بين أجزاء العالم المتباعدة.

فوائد الإنترنت :

- ١- 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.
- ٢- 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 الإلكترونية.
- ٣- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات للآخرين والرد عليها خلال بضع ثواني ، أو إجراء مكالمات تليفونية أو إرسال رسائل نصية على أي جوال متنقل في العالم.
- ٤- تكوين مواقع تحتوي على موضوعات للمناقشة وتسمح لأي شخص من وضع تعليقه الخاص على أي موضوع أو طرح موضوعات جديدة للمناقشة.
- ٥- تكوين مواقع للمحادثة حيث يتحاور أكثر من شخص حول العالم معاً في ذات الوقت.

٦- الحصول على شهادة دراسية عالية كالبكالوريوس أو الماجستير عبر الإنترنت.

٧- معظم الجهات الحكومية بدأت تستفيد من قدرات شبكة الإنترنت في تطوير كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الحكومية وتبسيطها ونقلها من الأطر اليدوية أو التقنية الإلكترونية النمطية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة وصولاً إلى تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في الأعمال الحكومية أو ما أصبح يسمى (الحكومة الإلكترونية).

استخدام الموظفين للإنترنت :

١- إن الإنترنت يجد 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.

٢- الإنترنت تقدم للموظف الواعي 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.

٣- أن الموظف يعتبر الركيزة الأساسية لعمل المؤسسات والشركات والجهات الحكومية فقد كان تأثير دخول الإنترنت ملموساً على فئة كبيرة من الموظفين بتحسّن 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.

٤- 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 بمدة 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.

- 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.

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 تقريراً 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 يشير حنق المستخدمين في هذه الحالة هو أن هذه المراقبة تعتبر قانونية جداً ومشروعة باعتبار أن الجهاز والخدمة 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 ولائق.
- ولقد أصبحت البرامج أداة جيدة لإدارة وتنظيم ومراقبة العمل في هذه المنظمات فمع برنامج IM2Filter يمكن التحكم في نشاط الإنترنت ، حيث 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 :

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

- ١- فقد السيطرة وعدم قدرة الموظف على التحكم أو التقليل من الوقت الذي يستخدم فيه الإنترنت ، فضلاً عن عدم وفائه بخطط علاجية أو وعود قطعها على نفسه أو للآخرين.
- ٢- الودع 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.
- ٣- وقوع ضرر على الموظف وفقدانه علاقات عائلية أو وظيفية.
- ٤- الكذب والمراوغة وعدم الوضوح بخصوص كمية الوقت المستنفذ أو بخصوص المواقع أو الأنشطة التي يقوم بها الموظف على الإنترنت.
- ٥- السلوك المشين الذي يقوم به الموظف عند استخدام الإنترنت كالدخول على المواقع الإباحية ، أو المراسلات التي تضر المستخدمين الآخرين والاستفادة من كونه يدخل المواقع الالكترونية متخفياً وبمعرفة وهمية.
- ٦- 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.
- ٧- 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.
- ٨- 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 ليداوي نفسه بالهرب والاستغراق في الإنترنت.
- ٩- التكلفة والحسائر المادية التي تلحق بالموظف نتيجة انشغاله وعشقه للإنترنت ، فإنه يصرف أكثر مما يجب من ماله لشراء أجهزة مرافقة وضروريات أو إكسسوارات ، كذلك بقائه على الإنترنت لأوقات طويلة يسبب له الحسائر نتيجة الغياب عن عمله.
- ١٠- تبدل الأولويات لدى الموظف وإحساسه الطاعني 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 :

- ١- 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 الودع 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 إهمالها أثناء انشغاله بالإنترنت يزيد من حالة اكتنابه 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 واحداً من الأخلاق التي يضطر الموظف المدمن للإنترنت للتخليق 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 ، كإنخفاض 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 تفرع جرس الإنذار وتستوجب من الإدارة تحمل مسؤوليتها لتلافي الكارثة القريبة.
- ٢- التعامل مع الموضوع بجدية من خلال تنقيف 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 الصادات 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.
- تبديل 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 زملائك 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.

- 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 ، وتنتقل 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 وتقبلها 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 يريجو 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 الاشتراك 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 الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

٤- وسيلة الاتصال. ترتبط الرسالة موضوع الاتصال 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 الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهاً لوجه) ، والاتصال بواسطة التليفون ، والاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الاداء التنظيمي) ، والاتصال من خلال الاجتماعات ، والاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة ، وتبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الاشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

٥- تفهم الرسالة. يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ، والطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وطريقة تفهمها 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 الاتصال 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- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال 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 الكفاية الانتاجية.

- 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 لمرسل 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.

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 :

١- 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 الزملاء) .

٢- الاتصال الذي يتم على شكل حرق (Y) ، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال على رؤسائهم .

٣- الاتصال الذي يتم على شكل حرف (X) ، وذلك حينما يقوم أربعة من الرؤوسين 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 :

١- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم .

٣- 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 :

١- 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 .

٢- 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 .

٣- 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 .

٤- 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.

٥- 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.

٦- 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.

٧- 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.

٨- 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 للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى ، كما يجب أن يخطره بنتائج 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 ، وكمحدثين 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 تحديدها 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 نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة ، ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا البعض إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا 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 لغة الجسد والإيماءات في محاولتنا لفهم ما يقوله لنا الآخرون 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 تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها رغم 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 وآداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إن في ثنايا الحوار فوائد جمّة 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.

ويعد 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 ويجر النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق ، فهو وسيلة بنائية 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 نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

كما يعتمد الإقناع على المستقبل الذي يجب بطبعه أن يقلد 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. فلما 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 يمنعك 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 وثقة 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 ثققتك بنفسك.

٢- تسهيل التحادث. يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة والخروج من المواقف الصعبة ، والناس نوعان منهم من يخشى التحادث 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 تحدم 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 ، ولهذا 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 مجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

٣- التعبير عن الأفكار الإيجابية. قد نجد أحياناً أن أحد الأشخاص قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً 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 عملك 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 بمجرد 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 يساعدكم على إثبات أنفسكم. 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.