

## مقرر أخلاقيات الأعمال

استاذ المقرر د/ حسان المغربي

### المحاضرة الأولى

#### أخلاقيات الأعمال ( المفهوم والنموذج )

#### من بعض الحقائق المؤلمة !!!

دانيال فاي يمسك رهينة المدير الرئيس العام لشركة رانك زيروكس L'Humanité 1992 - من وعد وفى نشر موقع [www.recruitersworld.com](http://www.recruitersworld.com) عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل .

٣ انتحارات متتالية في ظرف وجيز، ٤ اشهر، في شركة رينو Santé et travail, 2007 انتحار سادس في شركتي بيجو و ساتروان Les échos, 2008 موظف تابع ل BNP Paribas يشنق نفسه في مكتبه نشرت جريدة المدينة السعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم ، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية ، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام .

نشر موقع [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) في أبريل ٢٠٠٤ م ، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل ، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ، ولا تخدم الموظفين في تعليم الأخلاقيات . نشرت شركة كلاود بو عام ٢٠٠٢ م ، أن ٤٥ % من الموظفين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كالأقلام والكتب معهم ، وأن ٦٥ % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية. ([www.cloudbow.com](http://www.cloudbow.com))

**مفهوم أخلاقيات الأعمال و أهميتها /** كلمة أخلاقيات تأتي من اليونانية ethikos (الطابع). فهي دراسة بشكل عام للقيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ. و بشكل خاص/ أخلاقيات الأعمال تعني احترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني. أخلاق الإنسان سعياً وراء تعزيز السلوك المنشود.

#### صعوبة تبني السلوك الأخلاقي من مفهوم علمي بحت جذور الصراع الأصلي والشخصي و كيفية الإقلاع عن ردود الفعل الوراثية لصالح موقف أكثر تحضر

”اطرد الطبيعي يعود وهو يركض“ Horace ٠٨ - ١٢ - ٦٥ ق م الطبع يغلب التطبع.

كل العيوب لدينا كانت في الأصل فضيلة (جودة).

الحياة على وجه الأرض ٤.٥ مليار سنة.

هويتنا البيولوجية الأبعد تعود إلى ٥٠٠ مليون سنة.

”توماي“ أحد جدودنا يعود إلى ٧ مليون سنة.

كان الرجل الأول قاسياً للضرورة.

التعذيب كان متعة والقتل مجد Tonga Tribe

بدون قتل، لا زوجة .

سقوط أكثر من الرؤوس تضمن للمحارب المحظوظ إمكانية الحصول على جميع الفتيات عند قدميه.

اليوم الماساي يبرهنون على رجولتهم من خلال قتل أسد

انتقلت الشعوب فيما بعد إلى حالة اجتماعية أكثر تقدماً، وأصبح المجتمع يشرع قوانينه : التعاون الداخلي والقدرة التنافسية الخارجية (المبدأ المقدس لدى كل قبيلة) امتداد هذه القواعد أسست المجتمع.

حمورابي ملك بابل (القرن الحادي والعشرين. ق. م) ضم ٢٨٥ نص تشريعي يعود تاريخها إلى ٦٠٠٠ سنة.

- منع القوي من ظلم الضعيف،

- إنارة البلاد

- الاستمرار في مصلحة الشعب. ولتعزيز هيمنته، قام حمورابي بذكاء سنّ مبادئ العلمانية قال إنها بموافقة سماوية:

> في هذا الوقت دعنتي الآلهة، أنا حمورابي، العبد الذي يقدر سلوكه لضمان رفاهية الشعب <.

طيلة خمسة عشر قرناً، حكمت مبادئ حمورابي الشعوب و القادة والملك نفسه.

**ومن هنا،** تم تأطير السلوك الفردي . ويعاقب كل انحراف .

التخلق يعني اتباع معركة مستمرة ضد الميل الأولي الذي يشدنا نحو القسوة و العمل الغير أخلاقي، التي كانت مقبولة تماماً في العصور القديمة ، لكنها أصبحت تحاكم في هذا العصر.

**المبدأ الأساسي للبقاء (القتل، وتجنب التعرض للقتل) استبدل بمبدأ جديد يتلائم مع عصرنا الحالي (الانتصار، وتجنب الهزيمة).**

### مكانة الأخلاق في الإسلام

يوجد في القرآن الكريم أكثر من ( ١٠٠ ) آية تتحدث عن المهنة أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية

نوح ع س نجاراً يأكل من كسبه، إدريس ع س كان خياطاً، وإبراهيم ع س كان بزازاً، وداود ع س كان يأكل من كسبه، وزكريا عليه السلام كان نجاراً،

**وجاءت أخلاق محمد كتطبيق عملي لأخلاقيات العمل،** حيث كان النبي الكريم صلى الله عليه وسلم يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - ويبيّن أن كلّ الأنبياء عليهم السلام قد رعو الغنم، وعمل لخديجة رضي الله في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: يا ابن عم، إني قد رغبت فيك لقرابتك وسطتك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.

**الأول:** كثرة النصوص الواردة فيها في الكتاب والسنة: ففي القرآن الكريم أكثر من ( ٣٠٠ ) آية تتحدث عن الفضائل الخلقية صراحةً وفي السنة الشريفة أكثر من ٢٢٠٠ حديث في الفضائل الخلقية .

**الثاني:** المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام : حيث مدح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه **[وَأَنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ]** وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه، ويبيّن أن رسالته جاءت لتكمّل مكارم الأخلاق ، فقال " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " ويبيّن صلى الله عليه وسلم أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. ويبيّن أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

**مفهوم الاخلاق من حيث المعنى ، هو :**

"صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة " فالمنظومة الاخلاقية هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحكم إليها في تقييم سلوكه ، وتوصف بالحسن أو بالقبح.

**وبعد ذكر تعريف الأخلاق، نستطيع أن نعرّف أخلاق العمل بأنها :** "المبادئ التي تعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة ، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً.

### الأخلاقيات لن تكتسب أبداً ...

"الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" **ذو ثلاث انتماعات (Edgar Morin, 1973)**

**- انتماء بيولوجي - انتماء اجتماعي - انتماء نفسي**

اختلاف المبادئ (اختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي لتباين في الأخلاقيات.

القيمة : العمل ( محايد )// النجاح

المبدأ : الاتقان و التفاني/ الغاية تبرر الوسيلة

حب الربح والسلطة، البحث عن الشهرة كل هذا يحو أي وازع (قلق بخصوص نقطة أخلاقية) **Scruples**

نشعر أنه حالما يقع التخفيف من الواجبات التي تضع أمة في قالب من الحضارة إلا ويطفو على السطح الإنسان البدائي .

"كل الحروب هي مسائل شرف" ( آلان ، سرنين ، لافون ، ١٩٨٥).

**Helen of troy** الأساطير اليونانية ، حرب دامت ٨٠٠ سنة.

الحرب : عمل غير أخلاقي الشرف : قيمة

الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة : هل يمثلون النموذج نفسه ؟

الأخلاقيات : **The ethics** القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ

الأخلاق : **The morality** جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها.

أخلاقيات المهنة : **Business ethics or codes of conducts**

هي مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

الأخلاقيات	الأخلاق
العمل وفق ما تعتبر النفس جيد	العمل وفق ما يبرز من الخارج كإلزامي
ربط العمل بكل ما يمكن الفرد من البحث عن تحقيق الذات	ربط العمل بمعايير محددة مسبقا
قيمة شخصية للمعايير المرجعية - السعادة	قيمة عالمية للمعايير المرجعية - الثروة
تقبل المناقشة ، الجدل، المفارقات	لا تقبل المناقشة ، الجدل، المفارقات
ضرفية	لا يمكن أن تكون ضرفية

أهمية الأخلاقيات

أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد :

١. تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته .
٢. تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة. المعايير المرجعية .
٣. تجنبه من الانحراف .

٤ . تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد .

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع :

- ١ . تحفظ للمجتمع تماسكه ، وتحدد له أهدافه ومثله الأعلى ومبادئه الثابتة .
- ٢ . تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات ، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ، ولا يستقيم المجتمع بدونها .
- ٣ . يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة .
- ٤ . توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية .
- ٥ . تلعب الأخلاق دوراً فعالاً في تحقيق التنمية للمجتمع .
- ٦ . تؤدي دوراً مهماً في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات .

### العمل، المهنة، الحرفة، الوظيفة : ما الفرق

**مفهوم العمل :** العمل كما جاء في القاموس هو : المهنة والفعل وجمعه أعمال

**ولغة :** المهنة ، والفعل عن قصد .

**واصطلاحاً :** هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة . وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ، فالنشاط هو لب العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً .

### مفهوم المهنة :

**لغة :** العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

**واصطلاحاً :** مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية .

### مفهوم الحرفة :

**لغة :** من الاحتراف ، وهو الكسب .

**واصطلاحاً :** عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب .

### مفهوم الوظيفة :

**لغة :** ما يقدّر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، ويأتي بمعنى الخدمة المعيّنة .

**واصطلاحاً :** وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر و يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تستوجب من شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية .

## المحاضرة الثانية

### قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

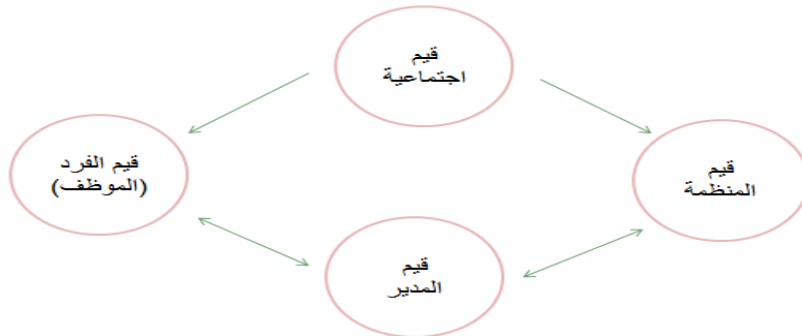
#### أخلاقيات العمل

- احترام كرامة الإنسان هو أساس كل العلاقات في المجتمع.
- مخالفته تسبب مشاكل أخلاقية كبيرة. وبالتالي تعزيز أخلاقيات العمل يعني دمج البعد الإنساني بكل القرارات والإجراءات.
- عندما يطبق لدى الموارد البشرية، حسن إدارة الأخلاقيات يضع الفرد في قلب المؤسسة.
- يجب أن لا تنتج أخلاقيات المهنة ببساطة من تعميم للقيم الفردية للمسير.
- **بالمناسبة، ما هي القيم؟**
- **مفهوم "القيم" /** المبدأ العام الذي يمكن بمقتضاه توجيه تصرفات الأفراد في المجتمع عن طريق تحديد أهداف، وخيارات (نماذج ، وسيلة لرؤية الأشياء)، أي منحهم وسيلة للحكم على أعمالهم. هذه القيم هي مجردة وتشكل مجموعة هرمية ومتماصة تسمى نظام القيم.

#### نظم القيم التالية وفقا لترتيبك الخاص بك

<input type="checkbox"/>	الديمقراطية	<input type="checkbox"/>	الصدقة	<input type="checkbox"/>	الحزم
<input type="checkbox"/>	الثقة	<input type="checkbox"/>	الشجاعة	<input type="checkbox"/>	الكرم
<input type="checkbox"/>	السعادة	<input type="checkbox"/>	الرغبة	<input type="checkbox"/>	الصدق
<input type="checkbox"/>	العمل	<input type="checkbox"/>	الانضباط	<input type="checkbox"/>	الأخلاق
<input type="checkbox"/>	شرف	<input type="checkbox"/>	السلام	<input type="checkbox"/>	الاحترام
<input type="checkbox"/>	ازدهار	<input type="checkbox"/>	العدالة	<input type="checkbox"/>	التسامح
<input type="checkbox"/>	التواضع	<input type="checkbox"/>	الأمن	<input type="checkbox"/>	حنان
<input type="checkbox"/>	الطموح	<input type="checkbox"/>	الحب	<input type="checkbox"/>	النظام

هذه القيم قد تكون فردية أو مهنية ، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع ، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري يونز في دراستها على النحو التالي :



ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة ، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .

#### أخلاقيات العمل الوظيفي

مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل: الأثر السلبي لعدم تطبيقها من الناحية الأخلاقية والناحية الإدارية

الوعود / كيف يؤثر إخلاف المدير بوعوده على الموظفين أو الموردين مثلا؟

تقارير العمل / عدم الأمانة في كتابة التقارير وتبعتها

التوظيف / إعطاء الوظيفة إلى غير مستحقها لوجود مصلحة أو قرابة!

## الأولويات / تقديم عمل على آخر لوجود مصلحة عند المستفيد

الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:

تعتبر أحد ركائز الرقابة الذاتية التي تعتبر أحد أهم عوامل ترسيخ أخلاقيات العمل.

كيف نتعامل في حال تعارض المصلحة الشخصية مع مصلحة العمل؟

كيف نتعامل في حال تعارض مصلحة شخصية مع مصلحة العمل؟ (تابع)

هل يتعارض مع قيمي العقديّة، المجتمعية أو الشخصية؟

هل يتعارض مع قوانين ولوائح المؤسسة (قيم المنظمة)؟

هل فيه ظلم لأحد الأطراف (من يهمهم الأمر)؟

كيف سيكون شعوري الداخلي حول الأمر؟

**(الإثم ما حاك في النفس وكرهت أن يطّلع عليه الناس) صدق عليه الصلاة والسلام.**

هل سأكون فخوراً بهذا العمل؟ في وسط العمل والأسرة؟

بعد الوقوف على أهمية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية، يأتي دور السلوك في إيصال هذه المعلومات إلى الجهات الأعلى لأنهم بحاجة إليها لاتخاذ القرارات المناسبة. عدم الحزم في إيصال هذه المعلومات قد يؤدي إلى فقد الثقة بين أطراف المؤسسة. هنا تظهر أهمية السلوك الحازم من بين الأنواع الثلاث للسلوك.

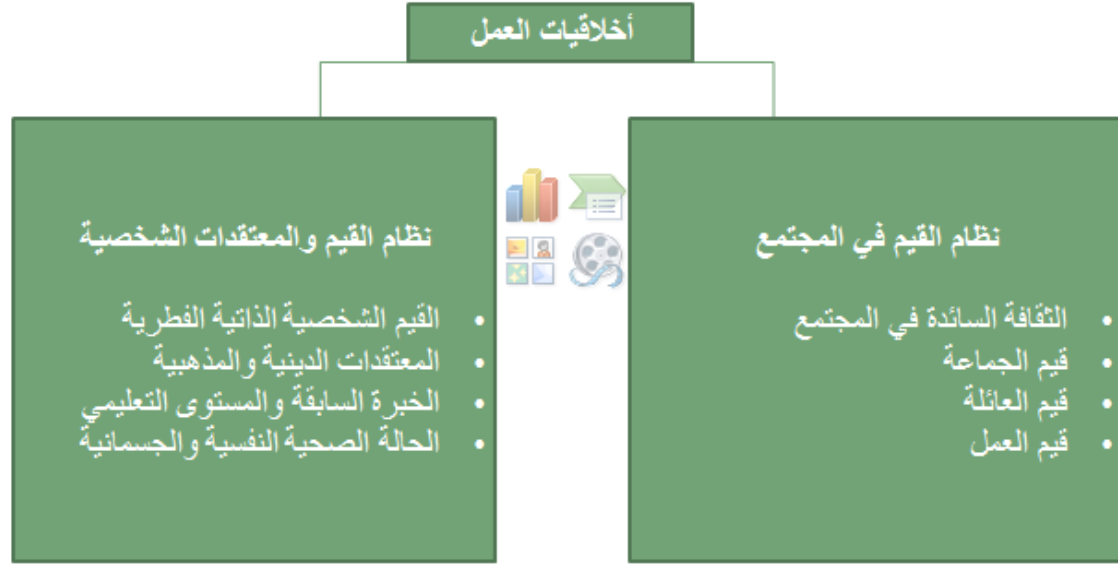
### أنواع السلوك :

١. السلوك الحازم : هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين ، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي .
٢. السلوك الغير الحازم : هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة ، ويتصف هذا السلوك بالسلبية .. أي أنه سلوك سلبي .
٣. السلوك العدائي : هو السلوك الذي لا يراعي أفكار ومشاعر الآخرين ، ويحط من قدرهم ، ويحاول إيدانهم جسمانياً أو عاطفياً أو لفظياً . ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء .

### أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل :

هنالك مجموعة من أنماط السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها السلبي والإيجابي وهي على النحو التالي :

- ١- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل .
- ٢- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل .
- ٣- الاتصال من خلال القنوات الرسمية .
- ٤- الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك .
- ٥- الاستفادة من انجازات الآخرين .
- ٦- الالتزام بمواعيد انجاز المهام .
- ٧- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات .
- ٨- ترك العمل ليوم غد لتقوم به .
- ٩- التعامل مع التغييرات بإيجابية .
- ١٠- إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال .
- ١١- دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة .
- ١٢- الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل .
- ١٣- تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية .
- ١٤- حل المشاكل المشتركة بين الآخرين .
- ١٥- إعطاء امتيازات خاصة للأقران .
- ١٦- الحفاظ على الموثيق والأسرار .
- ١٧- الحفاظ على النظام حتى وأن شمل أصدقائك .
- ١٨- الحفاظ على جو وبيئة آمنة للعمل .
- ١٩- التقليل من المحسوبية والتعامل في محيط العمل .



يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

#### العائلة والتربية البيئية

" للأب و الأم و أعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تحمى وتؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير. وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstead, 1994:112).

#### ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

تتباين المجتمعات الانسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد السائد فيها سمات التسامح و الرغبة في التعاون و قبول الرأي الاخر و حب العمل و الاخلاص و احترام المواعيد و الصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات ايجابية في عمله و تجاه الآخرين أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبيية و الوساطات و كل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية.

#### التأثر بالجماعات المرجعية

حول موضوع هيمنة الجماعات على الفرد يقول أنها "تسلبه شخصيته، تنومه وتوحشه. وعلاوة على ذلك فإنها تؤدي به إلى العنف والفوضى، وربما إلى بطولة اللاوعي" (Jean Maisonneuve, 1950:5)

#### المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

يفترض بالنظام التعليمي ان يعزز القيم الايجابية والتي تؤدي الى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة و الثقة و الصدق و العمل المثابر و ادب الحوار و تبادل الافكار و النقد البناء و قبول الرأي الاخر و التفاعل الايجابي و احترام القوانين كلها سلوكيات يجب ان تعزز ضمن اطار النظام التعليمي.

#### إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

الصحافة مرآة المجتمع تبث قيما و افكار تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار و كبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة و صادقة و مهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

#### مجتمع العمل الأول

مناخ العمل الاول مهم جدا في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات ايجابية وإلا لن يقبل و سوف يواجه صعوبات عدة للتكيف مع هذا المناخ. موسكوفسكى (١٩٩٨) يعزز فكرة أن " التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقاً لسلوك أو موقف المجموعة " (١٩٩٨ : ٢٦).

## الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل و تمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات و القضايا المطروحة. فالمدراء ذوي الضمير الإنساني الصالح و المتفتح يفكرون دائماً بمستقبل العمل و يعملون على حماية سمعتهم الشخصية و سمعة منظماتهم.

### وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

- أولاً : تنمية الرقابة الذاتية . ثانياً : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة . ثالثاً : القدوة الحسنة .  
رابعاً : تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة . خامساً : محاسبة المسؤولين والموظفين . سادساً : التقييم المستمر للموظفين .

### أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية

إن أخلاقيات الأعمال هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال ما يلي:

- أولاً : العلاقات بين العاملين والإدارة . ثانياً : العلاقة بين العاملين . ثالثاً : العلاقة مع الموردين . رابعاً : العلاقة مع العملاء  
خامساً : العلاقة مع المستثمرين . سادساً : العلاقة مع المنافسين .

### أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات :

- 1 . الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركات ليستمرروا في مناصبهم .
- 2 . الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية .
- 3 . وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات .
- 4 . الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أسباب غير أخلاقية .

### مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة :

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| ➤ الوعود .               | ➤ الرشوة .                    |
| ➤ تقارير العمل .         | ➤ الكذب على الموردين .        |
| ➤ التوظيف .              | ➤ الكذب على العملاء .         |
| ➤ الأولويات .            | ➤ الهدايا بسبب المنصب/العمل . |
| ➤ الاستهانة بالمرؤوسين . | ➤ التقييم .                   |
| ➤ عدم التعاون .          |                               |



## المحاضرة الثالثة

### الانضباط و الالتزام الوظيفي

#### احصائيات مخيفة !!!

إدارة الوقت في المملكة- عبد العزيز ملانكة (ماجستير - ١٩٩١) :

٣٤% يستطيعون إدارة وقتهم بشكل فعال .

٦٦% لا يستطيعون ممارسة إدارة الوقت كما ينبغي .(الزيارات المفاجئة- المجالاتات - الباب المفتوح).

٧١% من المديرين ينبغي لهم تقديم خدمات للأصدقاء والأقارب أثناء العمل .

٥٩% من المديرين يقضون جزءاً كبيراً من الوقت في الترحيب والمجاملة والضيافة قبل البدء في مواضيع الاجتماعات .

٨٨% ذكروا أن المركزية أكبر عائق لإضاعة الوقت .

نشرت مجلة (Supervision) مقالاً بشهر مارس ٢٠٠١ للكاتب (Pollick Ted) بعنوان (Mind Your Own Business) ركز فيه على أن المديرين هم أول من يقوم بإضاعة وقت الموظفين .

#### مجالات الانضباط المهمة

١- الانضباط في الوقت : المحافظة والاستثمار لثروة الزمان. حث النبي- صلى الله عليه وسلم- على الوفاء بالوعد، وجعل من يخلف الوعد قد اتصف بصفة المنافق، فقال -عليه الصلاة والسلام-: "آية المنافق ثلاث: إذا حدّث كذب، وإذا ائتمن خان، وإذا وعد أخلف .

١- إخلاف المواعيد . ٢- التأخر عن المواعيد . ٣- الاعتذار عن المواعيد . ٤- قطع المواعيد .

٢- الانضباط في الأداء : القدرة على الاتقان والإنجاز والإنتاج .

١- التأجيل وعدم المبادرة . ٢- العجلة وعدم الدقة . ٣- التفريط وعدم الجدية . ٤- الفوضى وعدم التوثيق .

#### الآثار المترتبة على غياب الانضباط الوظيفي

١- عدم الاعتماد على من يتخلف عن مواعده وعيب صنيعة: وهذا أمر خطير إذا انتشر بين الناس أن فلاناً ليس بجاد، فقدان المصداقية .

٢- انعدام الثقة

٣- تعطل إنجاز الأعمال: فإذا انتشر في الناس التخلف عن المواعيد أو التأخر عنها فإن ذلك يؤدي في المنظور المتوسط والبعيد إلى تعطيل إنجاز أعمال كثيرة، أو التأخر في إنجازها، وينبغي على ذلك عدم الوفاء بكل ما أريد تنفيذه من خطط وأهداف، وفي ذلك خسارة كبيرة للجهود وتضييع للأعمال و الاموال.

٤- عدم الفهم الكلي أو الجزئي لما يجري في اللقاء: وهذا يكون عندما يتأخر القادم تأخراً يؤدي به إلى أن يفقد المتابعة المؤثرة الصحيحة لما يجري بسبب تأخره وعدم فهمه للنقاش الدائر.

٥- إلغاء أو تأجيل اجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية واعتبارات شخصية .. وخلل اجتماعي ...

٦- اتصاف هذا الشخص أو ذاك بأنه كذاب وأنه يخلف الوعود .. وهذه صفة من صفات المنافقين.

الانضباط الذاتي : السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الانسان العملية، فبدون هذا الانضباط لا يمكن للمرء ان يحقق أي نجاح يذكر في حياته. وهو ضبط النفس او السيطرة على الغرائز بما يسمى بجهد النفس و قمع الذات الذي يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق / النجاح في الحياة / المسؤولية و التضحيات

## بعض التقنيات الأساسية الكفيلة بمساعدتنا على تجاوز ضعف الانضباط الذاتي

- تحديد الهدف - معرفة الألم والمتعة - التعود على مواجهة المشاكل - مراجعة القيم والمبادئ - التخلص من العادات
- التعرف على نواحي القوة والضعف في الذات - التعلم من الأخطاء .

## الالتزام الوظيفي

**\*جاهد لآخر نفس في حياتك\*** ويليام شكسبير

## مفهوم الالتزام الوظيفي

إذا أردت أن تنجح في حياتك، فابدأ بقطع الالتزامات على نفسك والوفاء بهذه الالتزامات، اتفق مع نفسك واقطع عليها العهد أن تحافظ على فعل شيء معين ووف بهذا العهد والتزم به بالفعل فأنت بذلك تنمي ثقتك بنفسك، وتولد لديها قناعة بأنك تستطيع تحويل الكلام النظري إلى واقع عملي وأنت شخص إيجابي يختار الاختيار الأفضل ويأخذ القرار السليم ثم ينفذه ويلتزم بتنفيذه.

**يقول ستيفن كوفي:** إن الالتزامات التي نقطعها على أنفسنا أو لغيرنا، وتمسكنا بهذه الالتزامات، هو الجوهر وأكثر الوسائل وضوحاً للإعلان عن إيجابيتنا.

## الالتزام، لماذا؟:

- 1. طريق النجاح:** الالتزام هو أهم سبل النجاح والتميز، ومن ثم لا يمكن للإنسان أن يحقق المبادرة الفعالة وينجح في تلك المبادرة، ويصبر على نتائجها إلا بالالتزام، ف**كما يقول زيغ زيجلير:** (يفشل الناس أحياناً، ليس بسبب نقص القدرات، ولكن بسبب النقص في الالتزام).
- 2. فوق الحواجز:** فالالتزام والوفاء به حتى الممات هو الضمان للقفز فوق حواجز وعقبات المبادرة والفاعلية، **فكما يقول جون مكسويل** في كتابه لليوم أهميته: (في أي وقت تقطع على نفسك عهداً، فإن العهد سيواجه تحديات كثيرة).
- 3. أراك على القمة:** وحتى تصل إلى القمة في التميز، ينصح **الدكتور روبرت شولر** في كتابه قوة الأفكار، حين يقول: (ابدأ قصارى جهدك وابدأ صغيراً، ولكن فكر على مستوى كبير عليك باجتياز العواقب واستثمر كل ما عندك، وكن دائماً مستعداً للتصرف وتوقع العقبات، ولكن لا تسمح لها بمنعك من التقدم).

## الدرجات الثلاث للالتزام:

- 1. وضوح الهدف:** **فكما يقول سيسل ديميل:** (أغلبنا يسعى لتحقيق أهدافه بشكل يفتقر إلى المثابرة والمواظبة، إن الشخص الذي يحقق النجاح في الحياة، هو الذي يضع هدفه أمام عينيه بصفة مستمرة، ويتجه إليه بلا انحراف).
- 2. رفقاء الدرب:** فأنت تحتاج في طريق المبادرة والفاعلية إلى رفقاء الدرب ممن جعلوا الالتزام شعارهم، **كما يقول دونالد كليفتون:** (إن العلاقات تساعدنا على تحديد هويتنا وإمكاناتنا المستقبلية، وأغلبنا يستطيع أن يقتفي أثر إنجازاته ليجدها مرتبطة بعلاقات محورية في حياته).
- 3. العمل الدائب:** **فكما يقول الدكتور عبد الكريم بكار:** (لو تصفحتم يا أبنائي وبناتي سير عظماء الرجال وعظيمات النساء لوجدتم أنهم يشتركون في عدد من الصفات والعادات الحسنة، وهي التي جعلتهم عظماء ومتميزين وستجدون من بين تلك الصفات "المثابرة" والقدرة على الاستمرار في العمل؛ وذلك لأن الأعمال الصغيرة حين تستمر تتراكم وتتحوّل إلى أعمال عملاقة وكلكم يعرف ما تفعله قطرات الماء الواهية في الحجر الأصم إنها مع الاستمرار تحفر فيه الأخاديد، وتغير شكله). وهكذا العمل الدائب، والسعي المستمر، يجعل من العمل البسيط المستمر قطرات تحفر أخدود المبادرة في نفس كل منا.

## المحاضرة الرابعة

### المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

#### مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

#### معوقات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية

- ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح مفهومها، مما يؤدي إلى ضعف وتدني توجه المنشآت لأداء المسؤولية الاجتماعية بالشكل الصحيح
- إهمال البيئة الداخلية للمنشأة لحقوق العاملين وعدم الالتزام بتطبيق أخلاقيات العمل مثل سوء بيئة وظروف العمل، الشفافية، الحوكمة، نظام ترقيات غير عادل، مستوى الأجر ونظام المكافأة والتعويضات
- ضعف توافر الاستراتيجيات وغياب الشكل التنظيمي المخطط في أداء المسؤولية الاجتماعية وآليات العمل المرتبطة بها
- عدم توافر كوادر ووحدات إدارية متخصصة ومؤهلة لتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية حيث غالباً ما تعطى مهام المسؤولية الاجتماعية لإدارات العلاقات العامة أو التسويق
- عدم توافر معايير أو مؤشرات يتم بها تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية
- خلط الأوراق بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري والعمل التطوعي
- عدم وجود نظام يحفز ويكافئ المنشآت النشيطة في مجال أعمال المسؤولية الاجتماعية
- عدم وجود مرجعية نظامية وتشريعية للمسؤولية الاجتماعية
- ضرورة الاتفاق على مفهوم ومصطلح محلي للمسؤولية الاجتماعية
- ضرورة الاقتناع بأن المسؤولية الاجتماعية هي واجب نحو المجتمع وليس بمساعدة فحسب
- ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب المنظمات وكافة المستويات الوظيفية بدءاً بالإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية مروراً بالإدارة الوسطى وذلك عبر ترسيخ مفهوم المواطنة
- إبراز وسائل الإعلام للنماذج الناجحة في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات
- مشاركة الجامعات ومراكز الأبحاث في ابتكار برامج للمسؤولية الاجتماعية والتطوير >موضوع ماجستير أو موضوع اطروحة دكتوراه بالبناء المشترك مع عالم الاعمال <Sponsoring

#### نماذج لبرامج المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية

- ✓ التوعية والرعاية الصحية
- ✓ التعليم والتطوير
- ✓ الابتعاث للخارج
- ✓ تدريب وتأهيل الشباب والشابات الجدد الداخلين إلى سوق العمل
- ✓ برنامج إنجاز
- ✓ برامج الأسر المنتجة
- ✓ دعم المشاريع الصغيرة
- ✓ المحافظة على البيئة
- ✓ رعاية الأيتام
- ✓ دعم ذوي الاحتياجات الخاصة

#### عناصر المسؤولية الاجتماعية

١/ المالكون ٢/ العاملون ٣/ الزبائن ٤/ المنافسون ٥/ المجهزون ٦/ المجتمع ٧/ البيئة ٨/ الحكومة ٩/ جماعات الضغط الاجتماعي

#### المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء

Rent the well-made job in its fair value - خلاص العميل الاجر المناسب / بالجهد المقدم  
-Awaken respect by keeping self-control - كن يقظ في كل ما من شأنه ان يؤدي العلاقة الحرفية التي تربطك بأعضاء فريقك و ذلك بالتحكم في نفسك

**Act with justice and impartiality** - العمل في كنف العدالة والنزاهة  
**-Spreading Information to all employees** - حق الحصول على المعلومات  
**-Search good stimuli that will get everyone`s support** - البحث عن حوافز جيدة تمكنك من التحصل على تأييد الجميع  
**-Be Sensitive to the present and future needs of employees** - ينبغي أن تراعي احتياجات العامل في الحاضر و المستقبل  
**-Raise skills to be credible to the employees** - رفع من المهارات للرفع من المصداقية  
**-Inspire the enthusiasm which will in its turn inspire efforts (it is said that enthusiasm is contagious**  
**) .make sure that your employees are attained there).** so انشر الحماس من حولك الذي بدوره يحفز الجهود )  
إن الحماس معد اذا تأكد من أن فريقك قد اصيب بالعدوى.  
**- Prove trust by delegating responsibilities to subordinate junior staff.** - بين مدى ثققتك بمروسيك عبر تفويض المسؤوليات حتى و ان كانوا مبتدئين  
**-It is at this level that we will have a reassured, confident and filled up staff member.** بتطبيق مسؤوليتك الاجتماعية تجاه أعضاء فريقك، تأكد انهم أصبحوا على درجة عالية من الاطمئنان و الرضاء الوظيفي  
**A staff which will not stay 8 hours AT work but will stay 8 hours OF work, a highlighting that makes a difference.** ٨ ساعات من العمل و ليس ٨ ساعات في العمل، والفرق واضح .

### المسؤولية الاجتماعية و المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون

يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم و الحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو حريتهم الكاملة في الاختيار للسلع و الخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين و قدراتهم الكبيرة على أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية. أصبح الزبون يطالب بشكل متزايد ما يدفع المنظمة إلى أن تكون حريصة على جمع المعلومات التي ترضي زبائنهم. عموماً، يركز الزبون على ثلاثة مجالات وهي الجودة العالية، السعر المعقول والتسليم في الوقت المناسب. إذا لم تمتثل المنظمة لهذه الجوانب الثلاثة فسوف تتعرض للعديد من المشاكل من أهمها الحفاظ على زبائنهم خصوصاً في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة.

### المسؤولية الاجتماعية و إدارة الجودة الشاملة

المسؤولية الاجتماعية لإدارة المنظمة تلتزم الالتزام التام و المستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات و تحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون Phillip Crosby مع إن حق سماع رأيه عبر رجوع المعلومة يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الشركة.

### أشار إلى أربعة سمات أساسية لإدارة و رقابة الجودة الشاملة وهي

الجودة تعني مطابقة للمواصفات  
الجودة تتحقق من خلال الوقاية و ليس العلاج للعيوب  
الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ و العيوب  
الجودة توفر الأموال

### حق الرعاية الصحية

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً ، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر و المساوى و حول ذوي الاحتياجات الخاصة و دعمهم و دمجهم في المجتمع .

### حق التعويض

بموجب يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية .

### حق التنقيف

أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات .

## المحاضرة الخامسة

### مدونة وقواعد السلوك

#### مفهوم مدونة السلوك

مدونة السلوك الأخلاقي هي دليلك لمعرفة مسؤولياتك القانونية والأخلاقية وإتباع السلوكيات السليمة لأنشطة العمل خاصة عند التعامل مع عملائنا ومنافسيننا بالإضافة إلى التعامل مع الموردين. و يجب على الجميع قراءة المدونة بتمعن وفهمها والالتزام بمحتوياتها وفي حالة العلم بأي انتهاك للقواعد المذكورة في هذه المدونة أو التعرض إلى موقف يؤدي إلى انتهاكها، فإنه يجب الإبلاغ عن ذلك وفقاً للتعليمات المذكورة بها.

**هل يجب علينا تدوين المبادئ الأخلاقية ؟** أشار مارفين باور أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في النهج الأخلاقي هي التي قامت بتدوين سلوكها وقيمها. هذه هي الطريقة التي تسمح للموظفين لديها بالحصول على "دليل" يتيح لهم اختيار كيفية التصرف عند مواجهة وضع دقيق. لكن مدونة قواعد السلوك لا ينبغي أن تكون مجرد آلية اتصال ولكن أداة إدارية حقيقية. (حكمة المؤسسة).

#### كيف يمكننا وضع مدونة لقواعد السلوك -

- من المنطقي توضيح قواعد التنفيذ .
- النمط التشاركي لخلق المدونة يمثل وسيلة لإشراك الموظف في صلب المبادرة الأخلاقية للمؤسسة .
- أجواء العمل ستكون لها مكاسب إيجابية من الناحيتين الاندماج والأداء.
- إذا لم يتم استشارة الموظف فبإمكانه تسلم هذه المبادرة بالشكوك أو اللامبالاة .

#### من إيجابيات تفعيل المدونة

- هي تحسين للتصرف الفردي والجماعي للموظفين تبعاً لقواعد السلوك.
- هي منظومة للتسيير الذاتي و تعلم اتخاذ القرارات الصحيحة.
- هي تمثل وسيلة للموظفين لممارسة حقهم في التعبير و وضعهم في موضع شركاء / تحفيز غير مادي و على المدى الطويل.
- هي أداة تعطي معنى للعمل فهي مساهمة و سند لفك اللغز وإيجاد الحلول لجميع المشاكل بطريقة بناءة وبمسؤولية أخلاقية عالية.

#### مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية :

تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظفين أثناء أدائه للعمل هي :

- ١ / احترام القانون .
- ٢ / الحيادية .
- ٣ / النزاهة .
- ٤ / الاجتهاد .
- ٥ / الاقتصاد والفعالية .

#### واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :

- ١ / عدم الاساءة في استخدام الممتلكات والموارد العامة .
- ٢ / العمل على تسهيل الإجراءات .
- ٣ / توفير بيئة عمل مناسبة .
- ٤ / الأخذ بأراء الموظفين المتعلقة بعمل الدائرة .
- ٥ / عدم استخدام معلومات سرية.
- ٦ / نوفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة .
- ٧ / نشر المعلومات .
- ٨ / استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها .

## الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف :

أولاً : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة .

ثانياً : التعامل مع الآخرين :

أ - في مجال التعامل مع متلقي الخدمة .

ب- في مجال التعامل مع رؤسائه .

ج- في مجال التعامل مع الزملاء .

د- في مجال التعامل مع مروضه .

ثالثاً : الحفاظ على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات .

## المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة :

أ- منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة) .

ب- وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية) .

ج- تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات (المساءلة) .

د- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة ، قانون الشركات ، تعليمات مراقب عام الشركات ، اتفاقية مكافحة الرشوة) .

## المحاضرة السادسة

### السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال

#### مفهوم السلوك

السلوك هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بينته)، وهو في غالبته سلوك مُتعلّم (مكتسب)، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب، ونحن نتعلم السلوكيات البسيطة منها والمعقدة. وإنه كلما أُتيح لهذا السلوك أن يكون منضبطاً وظيفياً ومقبولاً، كلما كان هذا التعلّم إيجابياً، وأننا بفعل تكراره المستمر نحيله إلى سلوك مبرمج الذي سرعان ما يتحول إلى " عادة سلوكية " تؤدي غرضها ببسر وسهولة وتلقائية.

#### معايير تحديد السلوك السوي والسلوك غير السوي:

ويمكن للسلوك أن يكون مقبولاً أو غير مقبول، بناءً على المعايير التي يُحتكم إليها، ولهذا فقد تتباين أحكامنا على السلوك باختلاف المجتمعات الإنسانية.

#### ويمكننا أن نصف السلوك بأنه سوي إذا اتصف بما يلي :

أ. الفاعلية: وذلك بأن يتصرف الشخص بشكل إيجابي يحقق النتائج المطلوبة لحل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.

ب. الكفاءة: وذلك بأن يكون قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.

ج. الملائمة: وذلك بتوافق السلوك مع عمر صاحبه، ومع خصائص الموقف الذي يتم فيه السلوك.

د. المرونة: الشخص السوي هو القادر على تكييف سلوكه وفقاً لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة.

هـ. الاستفادة من الخبرة: وذلك بتوظيف تجاربه وخبراته والاستفادة منها في توليد السلوك الجديد.

و. القدرة على التواصل الإنساني: وهي حاجة من الحاجات الأساسية التي لا غنى عنها، والشخص ذو السلوك السوي هو القادر على تحقيق هذا التواصل على نحو مقبول ومرضي.

ز. تقدير الذات: وهو الشخص القادر على تقييم ذاته بموضوعية، مميّزاً لجوانب القوة والضعف لديه، ويعمل على تعزيز جوانب القوة لديه واستكمال جوانب الضعف ومعالجتها.

#### أما عن معايير تحديد السلوك غير السوي كما أشار إليها (دافيدوف) فهي :

أ. معيار النشاط المعرفي: وذلك بأن تحدث إعاقة لأي من القدرات العقلية كالإدراك، أو التذكر، أو الانتباه، أو الاتصال .

ب. معيار السلوك الاجتماعي: وذلك عندما ينحرف السلوك عن القيم والعادات والتقاليد، أو أن يكون مخالفاً للاتجاهات الدينية أو العقائدية السائدة.

ج. معيار التحكم الذاتي: وذلك عندما يعجز الفرد عن التحكم بسلوكه، مع استمرار هذه الحالة أو تكرارها بشكل كبير.

د. معيار الضيق والكرب: عندما يعبر الفرد عن معاناته، أو ضائقة بطريقة يتجاوز فيها حدود المعقول فإن هذا يعتبر سلوكاً يحتاج إلى معالجة.

هـ. معيار الندرة الإحصائية: حيث يتوزع أفراد المجتمع وفقاً للمنحنى السوي، بحيث يتمركز غالبيتهم في منطقة الوسط وحوله، بينما يتواجد بعض أفراد على أطراف المنحنى، والشخص الذي يوسم سلوكه بالسوي لا يكون من أفراد المجتمع المتواجدين على الأطراف.

و. المعايير النمائية: إذ إن لكل مرحلة عمرية مظاهرها النمائية والسلوكية ، فإذا تجاوز سلوك الفرد إلى مراحل سابقة، كان سلوكه غير سوي.

**ز. معيار الإقرار الذاتي:** ويقوم على إقرار الفرد من تلقاء نفسه بأن سلوكه غير سوي. ولعل هذا المعيار يحتاج إلى درجة عالية من الموضوعية إذ أن قلة من الناس من يمتلك القدرة على الاعتراف بأن سلوكه غير مقبول وأنه بحاجة إلى علاج.

**ح. المعيار الطبيعي:** إن سلوك الفرد ينبغي أن يكون متوافقاً مع الفطرة السوية كما يخضع لقانون المحافظة على النوع وتناسل الكائنات الحية ومنها الإنسان، فإذا كان سلوك الإنسان لا يتفق مع أسس بقائه فإنه يكون غير سوي.

### الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك

١/ الاتجاه السلوكي ٢/ الاتجاه المعرفي .

#### • الاتجاه السلوكي:

- علم النفس الاجتماعي يعتمد أساساً على النظرية السلوكية لتحديد وفهم دور وتأثير العوامل البيئية (المحيط) على الترابط البشري بشكل أفضل. كل عمل، أو سلوك بشري أحببناه أم كرهناه هو في الحقيقة ردة فعل سببية تعود نتيجته للتغيرات في الأحداث الخارجية " فيشر (18: 1987) .
- يعتقد علماء الاتجاه السلوكي في إمكانية توقع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط .
- سكينر (1948) ، المعروف بالمتطرف في الاتجاه السلوكي الراديكالي، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات.

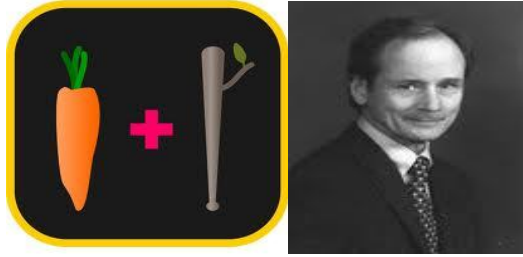




## المحاضرة السابعة

### السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال

الدوافع الداخلية والخارجية لديسي (1975) : هذه النظرية، التي قدمها دي سي عام ١٩٧٥ وأثرها دي سي وريان (1985-2002) تظهر أصالتها مقارنة بالنظريات السابقة، للتمييز بين طريقتين من الدوافع سوى كانت " مفروضة " أم لا .



الدافع الخارجي : (العقاب، المكافأة، الضغط الاجتماعي، والحصول على موافقة شخص آخر).



الدافع الداخلي : يؤخذ في الاعتبار فقط من أجل المصلحة والتمتع الذي يشعر بهما الفرد في العمل، دون أن ينتظر مكافأة خارجية .

الاتجاه المعرفي : بينما ينطلق الاتجاه السلوكي من العوامل البيئية (من الخارج الى الداخل) للتحكم و"السيطرة" على السلوك البشري. ينطلق مويدو الاتجاه المعرفي من العوامل الداخلية للانسان (من الداخل الى الخارج) و يشمل تركيزهم على (المعارف والدوافع و المؤثرات) التي تختلف بلا شك من شخص إلى آخر.

في مجال استراتيجية التحفيز و وفقا لفيليب برنو:

فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، وبوسائل ملموسة و مرئية (الاتجاه السلوكي : من الخارج الى الداخل)

بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم (الاتجاه المعرفي : من الداخل الى الخارج)

استراتيجية التحفيز: في مجال استراتيجية التحفيز و وفقا لفيليب برنو: فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم.

يمكن استكشاف أربعة مسالك:

تقديم مكافآت : ويتمثل ذلك في تقديم المكافآت المادية مقابل الجهد ولكن هذا يفترض أن يتم ذلك في تقييم جيد لهذا الجهد.

تغيير العمل : ويتم ذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة مفرطة تايلورية. وتغيير العمل يعني استعادة تعقيداته . فان التعقيد يساعد على جعل معنى للعمل .

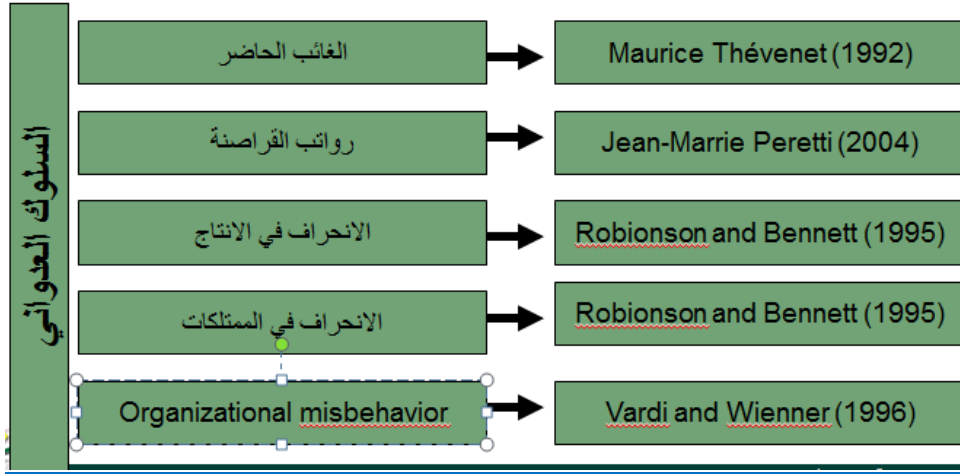
تعيين قادة لهم كإيزمية : يجب أن تكون للمدير المؤهلات الكفيلة لحشد جهود الأفراد حوله لأداء مهام معينة (التعاطف، والاستماع البناء)

احترام القواعد الأخلاقية : الدافع يفترض احترام الكرامة والنزاهة الأخلاقية والجسدية للأفراد دون خلفية بهدف التلاعب.

الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

## السلوك العدواني والخلل التنظيمي:

أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم ، وهي تشغل كافة العاملين في منظمات الأعمال بشكل خاص والمجتمع بشكل عام .



## Organizational misbehavior

سلوك يشمل إلحاق الأذى أو الضرر بالآخرين في المنظمة سواء كان نفسياً كالإهانة أو الشتم أو جسدياً كالضرب والعراك .ويمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي :

- عدوان جسدي كالضرب والعراك .
- عدوان لفظي كالإهانة والشتم .
- عدوان على شكل نوبات غضب .
- عدوان غير مباشر (**اعتداء عن طريق شخص آخر**) .
- عدوان سلبي مثل العناد ، المماطلة ، التدخل المتعمد .

## أسباب السلوك العدواني :

### أولاً : أسباب بيئية :

- تشجيع بعض أولياء الأمور لأطفالهم على السلوك العدواني .
- ما يلاقه الأطفال من تسلط أو تهديد من البيت .
- ما يتعرض له الإنسان من فشل في الحياة الأسرية . حالات الإحباط، التعرض لنماذج عدوانية، المكافأة ودعم أعمال العنف، الإثارة المعنوية، الإضطراب النفسي والعقلي وإضطرابات الشخصية، الخوف من الفشل والعقاب

### ثانياً : أسباب تتعلق بالمؤسسة .

- عدم توفر العدالة في المنظمة .
- ضعف او انعدام مدونة السلوك الأخلاقي .

### ثالثاً : أسباب نفسية :

Dollard كان أول من وضع النظرية المسماة بفرضية "الإحباط والتعدي" سنة ١٩٣٩ ، والتي تؤكد فيها أن العدوان ينجم عن دافع يُثار عندما تحبط مساعي الفرد الموجهة نحو تحقيق هدف ما، بمعنى أن الإحباط يؤدي دائماً إلى التمرد على الواقع المرفوض .

## رابعاً : أسباب اجتماعية :

- المشاكل الأسرية.
- المستوى الثقافي.
- عدم إشباع الحاجات الأساسية.
- تأثير المجتمع المحيط.

## خامساً : أسباب ذاتية :

- حب السيطرة والتسلط.
- ضعف الوازع الديني.
- ما يعانيه الانسان من حالات مرضية ونفسية .
- إحساسه بالنقص النفسي أو وجود عاهة جسديه مما يجعله يتجه للعدوان لأنه يجد فيه تعويضاً ينال به لفت انتباه من حوله و هنالك بعض أنماط الشخصية التي تتصف بالعدوانية أكثر من سواها، ومن أهم خصائص هذه الشخصية، اندفاعية الفرد وتعديه على الغير بدون مبرر أو بسبب حاجة عارضة، ومن الخصائص الأخرى، عدم مقدرة صاحب هذه الشخصية على السيطرة على انفعالاته نتيجة وجود اضطراب في صحته النفسية والعقلية وما يرتبط بهذا الوضع من احتمالات لها أن تؤدي الى تطوير الإتجاه نحو العنف والتعدي بصورة واضحة.

## سادساً : أسباب اقتصادية .

• Durkheim الانتحار ينمو مع الأزمات الاقتصادية : أزمت الفقر و الازدهار: الانتحار والثروة..

## سابعاً : تأثير وسائل الإعلام :

يتضح من الدراسات السلوكية العديدة، أن توفّر النماذج العدوانية في العائلة أو المجتمع، له أن يكون عاملاً أساسياً في توجيه الفرد الذي يتعرّض لمثل هذه النماذج الى القيام بسلوك عدواني، وكلما زاد عدد هذه النماذج كلما كثرت إمكانية تقليدها، خاصة إذا كانت تمثل سلوك أفراد أكبر سناً، وإذا توفّرت بأسلوب مشوّق ومثير للإنتباه، كالنماذج التي تقدمها وسائل الاعلام وخاصة التلفزيون.

## طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- ١ . إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل .
- ٢ . اختيار الموارد البشرية على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية .
- ٣ . العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة .
- ٤ . العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين .
- ٥ . العدالة في قضايا المكافئة والعقاب بين الموظفين .
- ٦ . إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين .
- ٧ . العدالة في تقييم الأداء .
- ٨ . العدالة في الرواتب والحوافز .

## المحاضرة الثامنة

### الفساد الإداري

**مفهوم الفساد الإداري:** عرفته المنظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته " . واغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبانية في معظم دول العالم.

" التأثير الغير المشروع في القرارات العامة " ( Caiden and caiden. *Administrative Corruption public* )  
administration review, Vol.37 ,jan: 1977) .

### مظاهر الفساد:

- ظاهرة سينة تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية .
- ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري.
- ظاهرة تنتج عن انحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرزات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور .
- ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي .
- ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة .
- ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة إن تكون هذه العوائد مالية

### مظاهر أخرى للفساد وهي :

١. الرشوة (Bribery): أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول .
٢. المحسوبية (Nepotism): أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ ،دون أن يكونوا مستحقين لها .
٣. المحاباة (Favoritism): أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة
٤. الواسطة (Wasta): أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق .
٥. نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة
٦. الابتزاز (Black mailins): أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

### أسباب الفساد الإداري:

**الأسباب الحضارية :** وتعني إن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضارية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية.

**الأسباب الهيكلية :** تؤدي إلى وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية التي لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية .

**الأسباب الاقتصادية :** لعل من أهم هذه الأسباب هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة.

**الأسباب بايولوجية و الفزيولوجية :** وهي جميع الأسباب التي دافعها الأولي والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته .

**الأسباب الاجتماعية :** وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

### آثار الفساد الإداري :

#### اثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص . كما يؤدي الفساد إلى اختفاء المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام . والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

#### تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية:

يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها :

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، وهروب رؤوس الأموال المحلية .
- اندثار الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة ، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية ، كنتيجة لسوء سمعة النظام الاقتصادي .
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحابيات في إشغال المناصب.

### آليات مكافحة الفساد الإداري :

**المحاسبة :** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم ( الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم ) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية .

**المساءلة :** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم المنظمة ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المروسين

**الشفافية :** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها ) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.

**النزاهة :** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية .

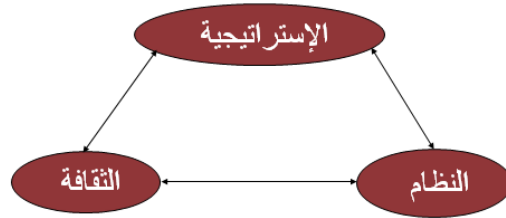
## المحاضرة التاسعة

### الحوكمة

**مفهوم الحوكمة:** نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

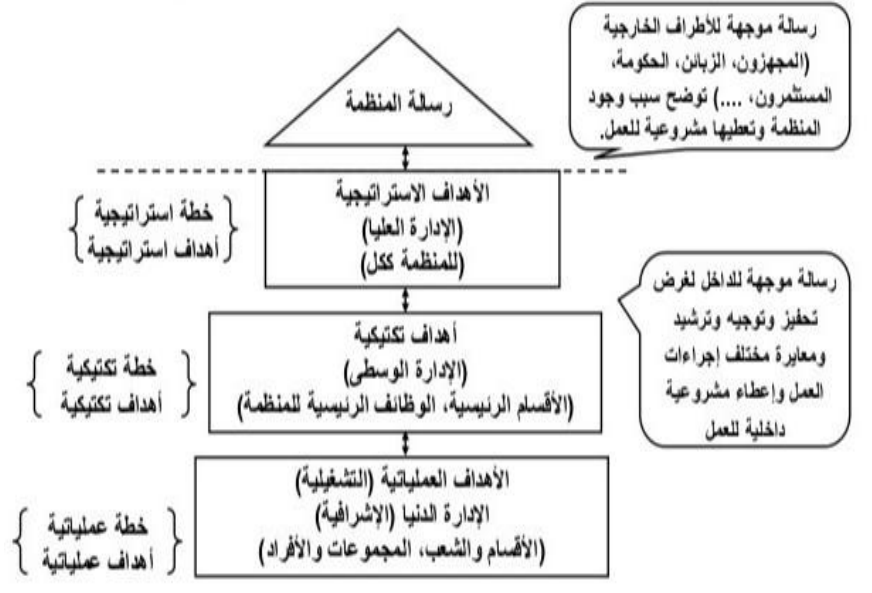
#### العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة :

- الاستراتيجية الواضحة
- النظام الموثق
- الثقافة المؤسسية المناسبة



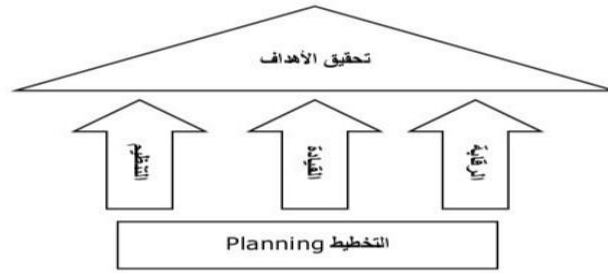
**ما هي الحوكمة الرشيدة؟** نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

**الحوكمة:** عملية يقوم المجلس من خلالها بتوجيه المؤسسة لتحقيق رسالتها وحماية مصالح وموجودات الأعضاء والهيئة العامة. تتعلق الحوكمة الرشيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة.



## التخطيط الاستراتيجي أساس الإدارة في ظل الحوكمة:

- يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف



## فوائد الحوكمة الرشيدة:

- تساعد اعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن الالتزام تجاه المنظمة والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الثقة والمصداقية.
- تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

## أسباب فشل المنظمات:

- نقص المعرفة و التدريب
- عدم وجود رقابة إدارية ومالية
- عدم وجود شكل واضح للقيادة والمساءلة عن الأداء لمجالس الإدارة
- جمود عمليات الحوكمة

## صفات الحوكمة الرشيدة:



## تابع صفات الحوكمة الرشيدة:

**المشاركة:** تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل الموارد البشرية جنباً إلى جنب في المجتمع.

**سيادة القانون:** تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصاً حقوق الأقليات.

**الشفافية:** الشفافية تعني بأن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين و الأنظمة

تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها

تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم و الإفصاح عنها في أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة

**التجاوب:** أن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة و محددة.

**التوافق:** تتفاوت وجهات النظر بين الافراد والأقسام ... الخ تتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي الى توافق أعم و أشمل لجميع الفئات المختلفة.

**العدل والشمولية:** وجود نظام عادل يدافع على جميع المعنيين بالأمر (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة.

**الكفاءة و الفعالية:** الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع والعمليات موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أمثل للموارد المتاحة. أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

**المساءلة و المحاسبة:** المسائلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية فقط بل يمتد أيضاً ليشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. من يحاسب الآخر يعتمد على القرارات المتخذة هل هي خارجية أم داخلية ومن هي الجهة المتأثرة بتلك القرارات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الشفافية ووجود دولة قانون.