



جامعة الملك فيصل

كلية إدارة الأعمال

عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد

مقرر

# أخلاقيات الأعمال

الدكتور حسان الغريبي

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ

هذا الملخص عبارة عن:

- محتوى شرائح المقرر.
- تنقيحات بسيطة لبعض المفردات.
- [بعض الإضافات من المحاضرات المسجلة والكتاب، تجدونها في مربعات أو بخط صغير، بهذا الشكل]

إعداد	إصدار	التاريخ
AbuRakaan	٢	٢٤ أبريل ٢٠١٦

## من بعض الحقائق المؤلمة !!

- ❖ "دانيال فاي" يمسك المدير العام لشركة رانك زيروكس ك رهينة (مجلة L'Humanité 1992) - من وعد وفى -  
[يحكي قصة موظف مبيعات كفو حقق الأهداف البيعية المطلوبة، ووعده المدير بمكافأة ثم أخلف المدير بوعد]
- ❖ نشر موقع [www.recruitersworld.com](http://www.recruitersworld.com) عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل.
- ❖ ثلاث إنتحارات متتالية في ظرف وجيز - ٤ أشهر- في شركة رينو Santé et travail, 2007
- ❖ إنتحار سادس في شركتي بيجو و ساتروان Les échos, 2008
- ❖ موظف تابع لـ 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 وأهميتها:

كلمة أخلاقيات تأتي من اليونانية ethikos وتعني (الطابع) [أي طابع الإنسان] - وهي:

**بشكل عام** دراسة للقيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.  
**وبشكل خاص** أخلاقيات الأعمال تعني إحترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني. أخلاق الإنسان سعياً وراء تعزيز السلوك المنشود.

## صعوبة تبني السلوك الأخلاقي من مفهوم علمي بحت:

جنود الصراع الأصلي والشخصي وكيفية الإقلاع عن ردود الفعل الوراثية لصالح موقف أكثر تحضر

❖ يقول هوراس Horace ٠٨ - ١٢ - ٦٥ ق م ، [شاعر إغريقي]

"أطرط الطبيعي يعود وهو يركض" [الطبيعي الذي فيك] / أي أن 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 كان مجد (قبيلة التونجا Tonga Tribe)

❖ بدون قتل، لا زوجة - [أي بدون قتل ليس هناك زوجة]

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

❖ اليوم "الماساي" يبرهنون على رجولتهم من خلال قتل أسد.

يقول بعض العلماء أن الإنسان عندما يحاول أن يتبنى سلوك أخلاقي فإن ذلك من الصعب جداً، لأن الإنسان في أصله الأصيل لديه جذور تجعله دائماً شرس وردود الفعل لديه تكون وراثية ويعيش الصراع لأنه ظهر في طبيعة قاسية. فمثلاً الفرد في السابق عندما يخرج من بيته فقد يواجه ديناسور، فبالتالي من الضرورة أن يكون قاسياً ليواجه المصاعب والأخطار ..

❖ انتقلت الشعوب فيما بعد إلى حالة إجتماعية أكثر تقدماً، وأصبح المجتمع يُشرع قوانينه: **التعاون الداخلي والقدرة التنافسية الخارجية** (المبدأ المقدس لدى كل قبيلة) – [أي تتعاون في الداخل لكي تكون أكثر قدرة تنافسية في الخارج].

ومن ثم إمتداد هذه القواعد أسست المجتمع ..

❖ حمورابي ملك بابل (القرن الحادي والعشرين. ق. م) ضم ٢٨٥ نص تشريعي يعود تاريخها إلى ٦٠٠٠ سنة. [حمورابي أول من عمل مدونة للسلوك، ومن البنود التي تضمنتها هذه المدونة ما يلي:]

- منع القوي من ظلم الضعيف.
- إنارة البلاد [بالمعرفة]
- الإستمرار في مصلحة الشعب.

❖ ولتعزيز هيمنته، قام حمورابي بذكاء بـ سنّ مبادئ العلمانية وقال إنها بموافقة سماوية، حيث قال:

"في هذا الوقت دعيتني الآلهة، أنا حمورابي، العبد الذي يقدرون سلوكه لضمان رفاهية الشعب"

❖ طيلة خمسة عشر قرناً، حكمت مبادئ حمورابي الشعوب والقادة والملك نفسه.

ومن هنا، تم تأطير السلوك الفردي، ويعاقب كل إنحراف

التخلق [التحضّر] يعني إتباع معركة مستمرة ضد **الميل الأولي** الذي يشدنا نحو القسوة والعمل غير الأخلاقي، التي كانت مقبولة تماماً في العصور القديمة، لكنها أصبحت تحاكم في هذا العصر.

المبدأ الأساسي للبقاء (القتل، وتجنب التعرض للقتل) أُستبدل بمبدأ جديد يتلائم مع عصرنا الحالي (الإنصاف، وتجنب الهزيمة).

## مكانة الأخلاق في الإسلام:

❖ يوجد في القرآن الكريم أكثر من (١٠٠) آية تتحدث عن المهنة.

❖ تُعتبر أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية.

- نوح عليه السلام كان نجاراً يأكل من كسبه.
- زكريا عليه السلام كان نجاراً.
- إدريس عليه السلام كان خياطاً.
- إبراهيم عليه السلام كان بزازاً. [بائع الثياب والأقمشة]
- داود عليه السلام كان يأكل من كسبه.

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

## أولاً- 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.

## ثانياً: المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام:

- حيث مُدِح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه [وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ]
- وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه.
- وبين أن رسالته جاءت لتكتمل مكارم الأخلاق ، فقال "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"
- وبين صلى الله عليه وسلم أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً.
- وبين أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

## مفهوم الأخلاق من حيث المعنى، هو:

"صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"

**فالمنظومة الأخلاقية هي:** مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح.

وبعد ذكر تعريف الأخلاق، نستطيع أن نعرف **أخلاق العمل** بأنها:

"المبادئ التي تُعدّ أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً."

## الأخلاقيات لن تُكتسب أبداً ...

"الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" ذو ثلاث إندماءات، كما يقول: إدغار موران 1973 Edgar Morin

١- إندماء بيولوجي [هو ذلك الجانب الفطري/الغريزي الذي يولد مع الإنسان، مثل: لون البشرة، الطول ...]

٢- إندماء اجتماعي [يركز هذا الإندماء على المُكتسبات الاجتماعية من خلال تفاعله مع المجتمع، ما يتلقاه من العائلة، المدرسة ...]

٣- إندماء نفسي [حكاية الإنسان لنفسه، الحكاية الشخصية]

[وهذه الإندماءات تختلف من إنسان إلى آخر، حتى على مستوى أفراد العائلة، وهذا يُكون إختلاف في المبادئ وإختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة]

إن إختلاف المبادئ (إختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي إلى تباين في الأخلاقيات:

أنظر مفهوم القيم في  
المحاضرة الثانية

**القيمة:** العمل (محايد) / النجاح [العمل قيمة، والنجاح مبدأ - فالبدأ يُكمل القيمة]

**المبدأ:** الإتقان والتفاني / الغاية تبرر الوسيلة

حب الربح والسلطة، البحث عن الشهرة كل هذا يمحو 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.

يقول كل من (آلان ، سرنين ، لافون ، ١٩٨٥) أن: "كل الحروب هي مسائل شرف"

Helen of Troy الأساطير اليونانية، حرب دامت ٨٠٠ سنة. [قصة حرب دامت ٨٠٠ سنة بسبب خطف امرأة]

**الحرب:** عمل غير أخلاقي

**الشرف:** قيمة

## الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة: هل يمثلون النموذج نفسه؟

الأخلاقيات The Ethics	القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما 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.

## الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات:

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

## أهمية الأخلاقيات:

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد:

- 1- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته.
- 2- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد المعايير المرجعية إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
- 3- تجنب الفرد من الانحراف.
- 4- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات وإتخاذ القرارات عند الأفراد.

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع:

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

## ما الفرق بين العمل، المهنة، الحرفة، الوظيفة؟

### مفهوم العمل :

العمل كما جاء في القاموس هو: المهنة والفعل وجمعهُ أعمال.

لغة: المهنة، والفعل عن قصد.

اصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين: **النشاط، والإنتاج**، فالنشاط هو لبُّ العمل، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً.

### مفهوم المهنة:

لغة: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

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

### مفهوم الحرفة:

لغة: من الإحتراف، وهو الكسب.

اصطلاحاً: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب.

### مفهوم الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.

اصطلاحاً: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها

موظف واحد أو أكثر وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تستوجب من شاغلها إلتزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

مش

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 يُطبق لدى الموارد البشرية، حسن إدارة الأخلاقيات يضع الفرد في قلب المؤسسة.
- يجب أن لا تنتج أخلاقيات المهنة ببساطة من تعميم للقيم الفردية للمُسير. [أو للمدير] بالمناسبة، ما هي القيم؟

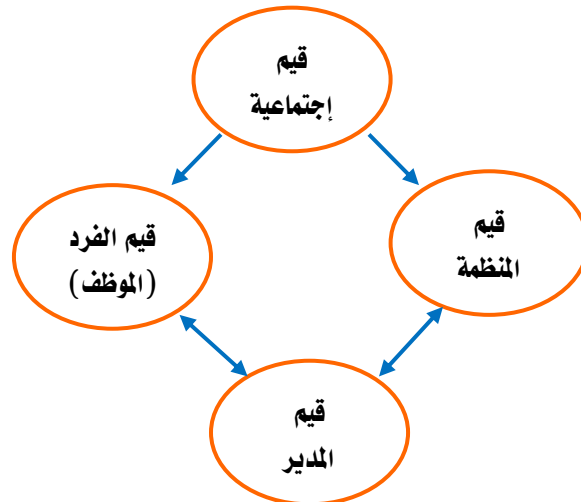
مفهوم القيم:

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 و متماسكة تسمى نظام القيم.

❖ نظم القيم التالية وفقاً لترتيبك الخاص بك

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

**الوعد:** كيف يؤثر إخلاف المدير بوعوده على الموظفين أو الموردين مثلاً؟

**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؟**

- هل يتعارض مع قيمي العقدية، 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 يطلع 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 لإتخاذ 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 غير 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 واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول إيذائهم جسماً أو عاطفياً أو لفظياً. ويتصف هذا السلوك بأنه **أكثر سلبية** من سابقه بل يتعداه **لدرجة الإيذاء**.



## أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل:

هناك 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 إنجاز العمل.
- ٣- الإتصال من خلال القنوات الرسمية.
- ٤- الإعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا إعترافك.
- ٥- الإستفادة من إنجازات الآخرين.
- ٦- الإلتزام بمواعيد إنجاز المهام.
- ٧- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
- ٨- ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
- ٩- التعامل مع التغيرات بإيجابية.
- ١٠- إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال.
- ١١- دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة.
- ١٢- الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
- ١٣- تنفيذ السياسات والإجراءات الوظيفية.
- ١٤- حل المشاكل المشتركة بين الآخرين.
- ١٥- إعطاء إمتيازات 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 المحسوبة والتعامل في محيط العمل.

## مصادر أخلاقيات العمل:



## يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

### ١- العائلة والتربية البيئية [تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد]

"للأب والأم وأعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تمحى وتؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير. وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstede, 1994).

### ٢- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

تتباين المجتمعات الإنسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد السائد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والاخلاص واحترام المواعيد والصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات إيجابية في عمله وتجاه الآخرين، أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبة والوساطات وكل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية. [مثلاً قول الطلاب لأستاذ المادة - أنت كريم ونحن نستاهل - تعني قيمه مشوهه إذا صح التعبير]

### ٣- التأثير بالجماعات المرجعية

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

[إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثير بها سبباً في إتخاذ قرارات كارثية أحياناً] [ويلاحظ في المجتمعات النامية أو حتى الدول المتقدمة أن بروز مرجعيات معينة لم يتم من خلال البناء والتجربة الطويلة لهذه المرجعيات، بل إنها تأسست في غفلة من الزمن وبحكم ظروف معينة وأصبحت تشكل مرجعيات لكثير من الناس بحكم ما يُسمى - روح القطيع - أو بعبارة أخرى التأثير الجماعي دون تفكير أو تأمل]

### ٤- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

يفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين، كلها سلوكيات يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.

### ٥- إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

الصحافة مرآة المجتمع تبت قيماً وأفكاراً تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الإنتشار وكبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

### ٦- مجتمع العمل الأول [مجتمع العمل الأول أول وظيفة يمارسها الشخص]

مناخ العمل الأول مهم جداً في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات إيجابية وإلا لن يقبل وسوف 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"

### ٧- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. فالمُدراء ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائماً بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم.

كذلك من مصادر أخلاقيات العمل، ما يلي:

- سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين.
- القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات.
- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن.
- جماعات الضغط في المجتمع المدني.

### وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

- ١- تنمية الرقابة الذاتية.
- ٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الإجهادات الفردية الخاطئة.
- ٣- القدوة الحسنة.
- ٤- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة.
- ٥- محاسبة المسؤولين والموظفين.
- ٦- التقييم المستمر للموظفين.

## أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية:

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

- ١- العلاقات بين العاملين والإدارة.
- ٢- العلاقة بين العاملين.
- ٣- العلاقة مع الموردين.
- ٤- العلاقة مع العملاء.
- ٥- العلاقة مع المستثمرين.
- ٦- العلاقة مع المنافسين.

## أسباب الإنهيارات الأخلاقية للشركات:

- ١- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركات ليستمرروا في مناصبهم.
- ٢- الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية.
- ٣- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
- ٤- الإعتقاد بأن حُسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً إتخاذ أسباب غير أخلاقية.

## مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة:

- الوُعود
- تقارير العمل
- التوظيف
- الأولويات
- الإستهانة بالمرؤوسين
- عدم التعاون
- الرشوة
- الكذب على الموردين
- الكذب على العملاء
- الهدايا بسبب المنصب / العمل
- التقييم

مست

### إحصائيات 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 – المجاملات – 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 (Pollock Ted) بعنوان: (Mind Your Own Business) ركز فيه على أن المديرين هم أول من يقوم بإضاعة وقت الموظفين.

### مجالات الإنضباط المهمة:

#### الإنضباط 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- الإعتذار عن المواعيد.

٤- قطع المواعيد.

#### الإنضباط في الأداء:

##### القدرة على الإلتقان والإنجاز والإنتاج

١- التأجيل وعدم المبادرة.

٢- العجلة وعدم الدقة.

٣- التفريط وعدم الجدية.

٤- الفوضى وعدم التوثيق.

### الآثار المترتبة على غياب الإنضباط الوظيفي:

- ١- عدم الإعتماد على من يتخلف عن مواعده وعيب صنيعه: وهذا أمر خطير إذا أنتشر بين الناس أن فلاناً ليس بجادّ، وهذا يتسبب في "فقدان المصداقية".
- ٢- إنعدام الثقة.

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

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 إجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية وإعتبارات شخصية .. وخلق إجتماعي.

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

### الإنضباط الذاتي:

السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الإنسان العملية، فبدون هذا الإنضباط لا يمكن للمرء أن يحقق أي نجاح يذكر في حياته. وهو **ضبط النفس أو السيطرة على الغرائز** بما يسمى بـ **جهاد النفس وقمع الذات** الذي يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق النجاح في الحياة / وهذا يذكرنا بالمسؤولية والتضحيات.

### بعض التقنيات الأساسية الكفيلة بمساعدتنا على تجاوز ضعف الإنضباط الذاتي:

- تحديد الهدف.
- معرفة الألم والمتعة. [بعد الألم تأتي المتعة أو الفرج]
- التعود على مواجهة المشاكل.
- مراجعة القيم والمبادئ.
- التخلص من العادات. [العادات السيئة، وكذلك العادات التي تعلمناها في منظمات أخرى ولا تناسب المنظمة الحالية/ ثقافة المنظمة]
- التعرف على نواحي القوة والضعف في الذات.
- التعلم من الأخطاء.

### الإلتزام الوظيفي:

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

### مفهوم الإلتزام الوظيفي:

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

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

## الإلتزام، لماذا؟

### ١ - طريق النجاح:

الإلتزام هو أهم سبل النجاح والتميز، ومن ثم لا يمكن للإنسان أن يحقق المبادرة الفعالة وينجح في تلك المبادرة، ويصبر على نتائجها إلا بالإلتزام، فكما يقول **زيغ زيجلير**: (يفشل الناس أحياناً، ليس بسبب نقص القدرات، ولكن بسبب النقص في الإلتزام).

### ٢ - فوق الحواجز:

فالإلتزام 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).

### ٣ - أراك على القمة:

وحتى تصل إلى القمة في التميز، ينصح **الدكتور روبرت شولر** في كتابه **قوة الأفكار**، حين يقول: (ابدل قصارى جهدك وأبدأ صغيراً، ولكن فكر على مستوى كبير عليك بإجتياز العواقب واستثمر كل ما عندك، وكن دائماً مستعداً للتصرف وتوقع العقبات، ولكن لا تسمح لها بمنعك من التقدم).

## الدرجات الثلاث للإلتزام:

### ١ - 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 إنحراف).

### ٢ - رفقاء الدرب:

فأنت تحتاج في طريق المبادرة والفاعلية إلى رفقاء الدرب ممن جعلوا الإلتزام 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).

### ٣ - العمل الدائب:

فكما يقول **الدكتور عبد الكريم بكار**: (لو تصفحتهم 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 الإستمرا في العمل؛ وذلك لأن الأعمال الصغيرة حين تستمر تتراكم وتتحول إلى أعمال عملاقة وكلكم يعرف ما تقعه قطرات الماء الواهية في الحجر الأصم إنها مع الإستمرا تحفر فيه الأخاديد، وتغير شكله).

وهكذا العمل الدائب، والسعي المستمر، يجعل من العمل البسيط المستمر **قطرات تحفر أخدود المبادرة** في نفس كل منا.

ملت

## مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

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

[وهذه المسؤولية لن تتحقق إلا من خلال تكريس الجهود على ثلاث نقاط: النمو الإقتصادي، التطور والإزدهار الإجتماعي، واحترام البيئة]

## 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 الإلتزام بتطبيق أخلاقيات العمل مثل سوء بيئة وظروف العمل، الشفافية، الحوكمة، نظام ترقيات غير عادل، مستوى الأجر ونظام المكافأة والتعويضات.
- ضعف توافر الإستراتيجيات وغياب الشكل التنظيمي المخطط في أداء المسؤولية الاجتماعية وآليات العمل المرتبطة بها.
- عدم توافر كوادر و وحدات 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 يُحفز ويكافئ المنشآت النشيطة في مجال أعمال المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود مرجعية نظامية وتشريعية للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة الإتفاق على مفهوم ومصطلح محلي للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة الإقتناع 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 **للمناذج الناجحة** في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات.
- مشاركة الجامعات ومراكز الأبحاث في إبتكار برامج للمسؤولية الاجتماعية والتطوير. «موضوع ماجستير أو موضوع أطروحة دكتوراه بالبناء المشترك مع عالم الأعمال Sponsoring»

## نماذج لبرامج المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية:

- التوعية والرعاية الصحية.
- التعليم والتطوير.
- الإبتعاث 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 الإحتياجات الخاصة.

### عناصر المسؤولية الاجتماعية:

- |             |              |                           |
|-------------|--------------|---------------------------|
| ١- المالكون | ٤- المنافسون | ٧- البيئة                 |
| ٢- العاملون | ٥- المجهزون  | ٨- الحكومة                |
| ٣- الزبائن  | ٦- المجتمع   | ٩- جماعات الضغط الإجتماعي |

### المسؤولية الاجتماعية وحقوق الموظفين:

• Rent the well-made job in its fair value	• دفع أجور تتناسب مع الجهد المبذول
• Awaken respect by keeping self-control	• كن يقض في كل ما من شأنه أن يؤدي العلاقة الحرفية التي تربطك بأعضاء فريقك وذلك 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 الحصول على تأييد الجميع
• Be Sensitive to the present and future needs of employees	• ينبغي أن تراعي إحتياجات العامل في الحاضر والمستقبل
• 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 so make sure that your employees are attained there).	• انشر الحماس من حولك الذي بدوره يحفز الجهود (إن الحماس معد إذا تأكد من أن فريقك قد أصيب بالعدوى).
• Prove trust by delegating responsibilities to subordinate junior staff.	• بين مدى ثقتك بمرؤوسيك عبر تفويض المسؤوليات حتى وإن 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 أنهم أصبحوا على درجة عالية من الإطمئنان والرضا 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 وليس ٨ ساعات في العمل، والفرق واضح



## المسؤولية الاجتماعية والمنظمة المتزمنة بخدمة الزبون:

يُعدّ الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قُصارى جهدها لإرضائهم والحصول على **ولائهم**. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو **حريتهم الكاملة في الإختيار** للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم 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 تُرضي 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 [أي فقدان الزبائن] خصوصاً في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة.

## المسؤولية الاجتماعية وإدارة الجودة الشاملة:

المسؤولية الاجتماعية لإدارة المنظمة تلتزم بالإلتزام التام والمستمر للإرتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون [فيليب كروسبي Phillip Crosby] مع إن حق سماع رأيه عبر رجوع المعلومة يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تُسمع ويُعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الشركة.

**أشار فيليب كروسبي إلى أربعة سمات أساسية لإدارة ورقابة الجودة الشاملة، وهي:**

- ١- الجودة تعني مطابقة للمواصفات.
- ٢- الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس العلاج للعيوب.
- ٣- الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب.
- ٤- الجودة توفر الأموال.

## حق الرعاية الصحية:

بالرغم من التطور الإقتصادي الحاصل عالمياً، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر والمساوى وحول ذوي الإحتياجات الخاصة ودعمهم ودمجهم في المجتمع.

## حق التعويض:

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

## حق التثقيف:

أن يكون للمستهلك الحق في إكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الإختيارات الواعية بين السلع والخدمات.

مست

### مفهوم مدونة السلوك:

مدونة السلوك الأخلاقي هي دليلك لمعرفة مسؤولياتك القانونية والأخلاقية وإتباع السلوكيات السليمة لأنشطة العمل خاصة عند التعامل مع عملائنا ومنافسينا بالإضافة إلى التعامل مع الموردين. ويجب على الجميع قراءة المدونة بتمعن وفهمها والإلتزام بمحتوياتها وفي حالة العلم بأي إنتهاك للقواعد المذكورة في هذه المدونة أو التعرض إلى موقف يؤدي إلى إنتهاكها، 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 بـ تدوين سلوكها وقيمها. وهذه هي الطريقة التي تسمح للموظفين لديها بالحصول على "دليل" يتيح لهم إختيار كيفية التصرف عند مواجهة وضع دقيق. لكن مدونة قواعد السلوك لا ينبغي أن تكون مجرد آلية إتصال ولكن أداة إدارية حقيقية. (حوكمة 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 الإندماج والأداء.
- إذا لم يتم إستشارة الموظف فبإمكانه تسلم هذه المبادرة بالشكوك أو اللامبالاة. [يشير هنا إلى النمط البيروقراطي]

### من إيجابيات تفعيل المدونة:

- ❖ هي تحسين للتصرف الفردي والجماعي للموظفين تبعاً لقواعد السلوك.
- ❖ هي منظومة للتسيير الذاتي وتعلم إتخاذ القرارات الصحيحة.
- ❖ هي تمثل وسيلة للموظفين لممارسة حقهم في التعبير ووضع شركاء / تحفيز غير مادي وعلى المدى الطويل.
- ❖ هي أداة تُعطي معنى للعمل، فهي مساهمة وسند 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 أدائهم للعمل، وهي:

- ١- إحترام القانون.
- ٢- الحيادية.
- ٣- النزاهة.
- ٤- الإجتهد.
- ٥- الإقتصاد والفعالية.

## واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة:

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

## الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف:

**أولاً:** واجبات الموظف ومسؤولياته العامة.

**ثانياً:** التعامل مع الآخرين:

- أ - في مجال التعامل مع مُتلقي الخدمة.
- ب- في مجال التعامل مع رؤسائه.
- ج- في مجال التعامل مع الزملاء.
- د- في مجال التعامل مع مرؤوسه.

**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- الإلتزام بالقوانين المحلية والإتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات، إتفاقية مكافحة الرشوة).

مست

### مفهوم السلوك:

السلوك هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بيئته)، وهو في غالبيته 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 بيسر 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 تباين أحكامنا على السلوك باختلاف المجتمعات الإنسانية.

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

- ١ - **الفاعلية:** وذلك بأن يتصرف الشخص بشكل إيجابي يحقق النتائج المطلوبة لحل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.
- ٢ - **الكفاءة:** وذلك بأن يكون قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.
- ٣ - **الملائمة:** وذلك بتوافق السلوك مع عمر صاحبه، ومع خصائص الموقف الذي يتم فيه السلوك.
- ٤ - **المرونة:** الشخص السوي هو القادر على تكييف سلوكه وفقاً لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة.
- ٥ - **الإستفادة من الخبرة:** وذلك بتوظيف تجاربه وخبراته والإستفادة منها في توليد السلوك الجديد.
- ٦ - **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.
- ٧ - **تقدير الذات:** وهو الشخص القادر على تقييم ذاته بموضوعية، مميزاً لجوانب القوة والضعف لديه، ويعمل على تعزيز جوانب القوة لديه وإستكمال جوانب الضعف ومعالجتها.

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

- ١ - **معييار النشاط المعرفي:** وذلك بأن تحدث إعاقة لأي من القدرات العقلية كالإدراك، أو التذكر، أو الإنتباه، أو الإتصال.
- ٢ - **معييار السلوك الإجتماعي:** وذلك عندما ينحرف السلوك عن القيم والعادات والتقاليد، أو أن يكون مخالفاً للإتجاهات الدينية أو العقائدية السائدة.
- ٣ - **معييار التحكم الذاتي:** وذلك عندما يعجز الفرد عن التحكم بسلوكه، مع إستمرار هذه الحالة أو تكرارها بشكل كبير.
- ٤ - **معييار الضيق والكرب:** عندما يُعبر الفرد عن معاناته، أو ضائقه بطريقة يتجاوز فيها حدود المعقول فإن هذا يُعتبر سلوكاً يحتاج إلى معالجة.
- ٥ - **معييار الندرة الإحصائية:** حيث يتوزع أفراد المجتمع وفقاً للمنحنى السوي، بحيث يتمركز غالبيتهم في منطقة الوسط وحوله، بينما يتواجد بعض أفرادهم على أطراف المنحنى، والشخص الذي يُوسم سلوكه بالسوي لا يكون من أفراد المجتمع المتواجدين على الأطراف.

٦ - **المعايير النمائية:** إذ أن لكل مرحلة عمرية مظاهرها النمائية والسلوكية، فإذا تجاوز سلوك الفرد إلى مراحل سابقة، كان سلوكه غير سوي.

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

٨ - **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.

### الإتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك:

١ - الإتجاه السلوكي

٢ - الإتجاه المعرفي

### أولاً- الإتجاه السلوكي:

- علم النفس الإجتماعي 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 سببيه تعود نتيجته للتغيرات في الأحداث الخارجية " فيشر (1987).
- يعتقد علماء الإتجاه السلوكي في إمكانية توقّع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط.
- سكينر (1948)، المعروف بالمتطرف في الإتجاه السلوكي الراديكالي، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على **حزمة معدلة** من المكافآت والعقوبات.

مست

تكملة الإتجاه السلوكي في المحاضرة القادمة ←

الدوافع الداخلية والخارجية لـ **ديسي** (١٩٧٥):

هذه النظرية، التي قدمها **ديسي** عام ١٩٧٥ وأثرها **ديسي** و **ريان** (1985-2002) تظهر أصالتها مقارنة بالنظريات السابقة، للتمييز بين طريقتين من الدوافع سواءً 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 به الفرد في العمل، دون أن ينتظر مكافأة خارجية.

## ثانياً- الإتجاه المعرفي:

بينما ينطلق **الإتجاه السلوكي** من العوامل البيئية (من الخارج إلى الداخل) للتحكم و"السيطرة" على السلوك البشري. ينطلق مؤيدو **الإتجاه المعرفي** من العوامل الداخلية للإنسان (من الداخل إلى الخارج) ويشمل تركيزهم على (المعارف والدوافع والمؤثرات) التي تختلف بلا شك من شخص إلى آخر.

## إستراتيجية التحفيز:

في مجال إستراتيجية التحفيز ووفقاً لـ **فيليب برنو**: فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، وبوسائل ملموسة ومرئية (**الإتجاه السلوكي**: من الخارج إلى الداخل) بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم (**الإتجاه المعرفي**: من الداخل الى الخارج).

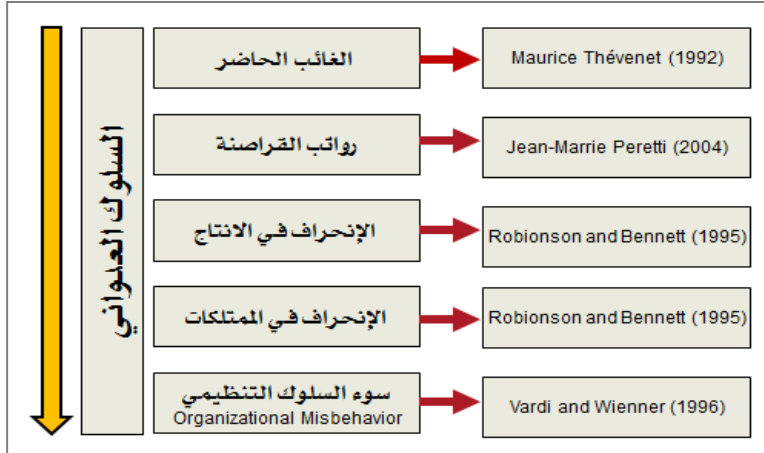
## يمكن إستكشاف أربعة مسالك:

- ١- **تقديم مكافآت**: ويتمثل ذلك في تقديم المكافآت المادية مقابل الجهد ولكن هذا يفترض أن يتم ذلك في تقييم جيد لهذا الجهد.
- ٢- **تغيير العمل**: ويتم ذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة **مفروضة** تايلوريه. وتغيير العمل يعني إستعادة تعقيداته. فإن التعقيد يساعد على جعل **معنى** للعمل.
- ٣- **تعيين قادة لهم كاريزمية**: يجب أن تكون للمدير المؤهلات الكفيلة لحشد جهود الأفراد حوله لأداء مهام معينة (التعاطف، والإستماع البناء).
- ٤- **احترام القواعد الأخلاقية**: الدافع يفترض إحترام 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. [كما يظهر الشكل نبدأ بالسلوك الأقل عدوانية إلى السلوك الأكثر عدوانية]



- الغائب الحاضر: الحاضر جسدياً ولكنه غائب معنوياً وذهنياً.
- رواتب القراصنة: القرصنة هي السرقة، والموظف عندما يشعر أن راتبه لا يكفي فقد يسرق أشياء أخرى من العمل للوصول إلى الراتب الذي يتطلع إليه.
- الإحرف في الإنتاج: مثلاً عندما يغيب الموظف أو يتأخر ويكرر ذلك، فإنه لن يستطيع تحقيق الإنتاجية المطلوبة كما لو كان حاضراً.
- الإحرف في الممتلكات: أي سرقة الممتلكات أو محاولة إهلاكها.
- سوء السلوك التنظيمي: هو كل سلوك يلحق الضرر أو الأذى بالآخرين في المنظمة - جميع العاملين بإختلاف مناصبهم.
- ❖ (أنظر أسماء العلماء الذي تحدثوا عن كل سلوك حسب الأسهم)

## سوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehavior

سلوك يشمل إلحاق الأذى أو الضرر بالآخرين في المنظمة سواءً 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 [والألقاب].
- ❖ عدوان على شكل نوبات غضب.
- ❖ عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص آخر).
- ❖ عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة، التدخل المتعمد.

## أسباب السلوك العدواني:

### ١- أسباب بيئية:

- تشجيع بعض أولياء الأمور لأطفالهم على السلوك العدواني.
- ما يلاقه الأطفال من تسلط أو تهديد من البيت.
- ما يتعرض له الانسان 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.

### ٢- أسباب تتعلق بالمؤسسة:

- عدم توفر العدالة في المنظمة.
- ضعف أو إنعدام مدونة السلوك الأخلاقي.

### ٣- أسباب نفسية:

**دولارد Dollard** كان أول من وضع النظرية المسماة بـ **"الإحباط والتعدي"** سنة ١٩٣٩، والتي أكد 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.

#### ٤- أسباب إجتماعية:

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

#### ٥- أسباب ذاتية:

- حب السيطرة والتسلط. [الفرق بين السيطرة والتسلط: المدير مُسيطر داخل المنظمة، وخارجها يكون مُتسلط / أو الدكتور داخل الكلية وفي الجامعة]
- ضعف الوازع الديني.
- ما يعانيه الانسان من حالات مرضية ونفسية.
- إحساسه بالنقص النفسي أو وجود عاهه جسديه مما يجعله يتجه للعدوان لأنه يجد فيه تعويضاً ينال به لفت إنتباه من حوله وهنالك بعض أنماط الشخصية التي تتصف بالعدوانية أكثر من سواها، ومن أهم خصائص هذه الشخصية، إندفاعية الفرد وتعيديه على الغير بدون مبرر أو بسبب حاجة عارضة، ومن الخصائص الأخرى، عدم مقدرة صاحب هذه الشخصية على السيطرة على إنفعالاته نتيجة وجود اضطراب في صحته النفسية والعقلية وما يرتبط بهذا الوضع من احتمالات لها أن تؤدي إلى تطوير الإتجاه نحو العنف والتعدي بصورة واضحة.

#### ٦- أسباب إقتصادية:

حسب دوركايم Durkheim الإنتحار ينمو مع الأزمات الإقتصادية: أزمات الفقر والإزدهار: الإنتحار الثروة ..

#### ٧- تأثير وسائل الإعلام:

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

#### طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- ١- إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
- ٢- إختيار 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.

مست



## مفهوم الفساد الإداري:

عرفت منظمة الشفافية الدولية **الفساد الإداري** بأنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته".

وأغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.

كما عرفه كل من **كايدن** و **كايدن** على أنه "التأثير غير المشروع في القرارات العامة"

(Caiden and Caiden. Administrative Corruption public administration review, Vol.37, jan: 1977).

## مظاهر الفساد:

- ظاهرة سيئة 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 إنحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرازات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور.
- ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي.
- ظاهرة تهدف إلى إحداث إنحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة.
- ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة أن تكون هذه العوائد مالية.

## مظاهر أخرى للفساد، وهي:

١. **الرشوة (Bribery):** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الإمتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول. [الرشوة هي المظهر الأبرز والأوسع إنتشاراً والأكثر تنوعاً من بين مظاهر الفساد المختلفة]
٢. **المحسوبية (Nepotism):** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص، مثل حزب أو عائلة أو منطقة... إلخ، 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 الإلتزام 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. **الإبتزاز (Black Mailins):** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

[الإبتزاز: نوع من الفساد يمارس من قبل الإداريين والعاملين وخاصة في الأجهزة التي تمارس أنشطة سيادية، مثل الأجهزة الأمنية بكافة أنواعها واللجان الإنضباطية ولجان التفتيش والرقابة على الأسعار والمسؤولين في الجمارك والحدود وغيرها. وعادة ما تدفع هذه المبالغ تحت التهديد لغرض دفع الضرر الجسدي والنفسي أو الإساءة إلى السمعة ... ]

## أسباب الفساد الإداري:

### ١- الأسباب الحضرية:

وتعني أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة، لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية.

### ٢- 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 إتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية.

### ٣- 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.

### ٤- الأسباب البيولوجية والفرزولوجية:

وهي جميع الأسباب التي دافعها الأولي والأساسي هو ما اكتسبه الضرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته.

### ٥- الأسباب الاجتماعية:

وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

## آثار الفساد الإداري:

### أثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

**يؤدي الفساد إلى** خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وإنتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وإنتشار الجريمة كرد فعل لإنهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

**كما يؤدي الفساد إلى** إختفاء المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الإهتمام بالحق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الإحتقان الإجتماعي وإنتشار 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 الإستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية.
- إندثار 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 الإقتصادي.
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في إشغال المناصب.

## آليات مكافحة الفساد الإداري:

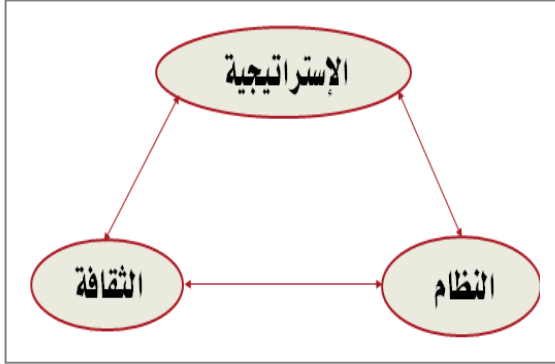
- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام **السلطة التشريعية** التي تتولى الرقابة على أعمال **السلطة التنفيذية**.
- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا مُنتخبين أو مُعينين، 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 لإستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المرؤوسين.
- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو ممولياها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.
- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن **مفهوم النزاهة** يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل **مفهوم الشفافية** بنظم وإجراءات عملية.

مَثَّ

الدكتور كرر نصاً مفهوم **الحوكمة** وتعريف **الحوكمة الرشيدة**، لذلك تم أخذ مفهوم الحوكمة من الكتاب. والإبقاء على تعريف الحوكمة الرشيدة كما كتبه الدكتور.

### مفهوم الحوكمة:

[إن ظهور مفهوم الحوكمة/الهاكمية بشكل واسع وكبير في أدبيات إدارة الأعمال والإدارة العامة جاء ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية وتطلب المساءلة في عمل الشركات الكبرى والحكومات خوفاً من حالات فساد إداري وغش وتلاعب تؤدي إلى إنهيار محتمل للبعض من هذه الشركات يؤثر سلباً على الوضع الإقتصادي والسياسي والإجتماعي على صعيد بلد ما أو على صعيد البيئة العالمية]



### العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة

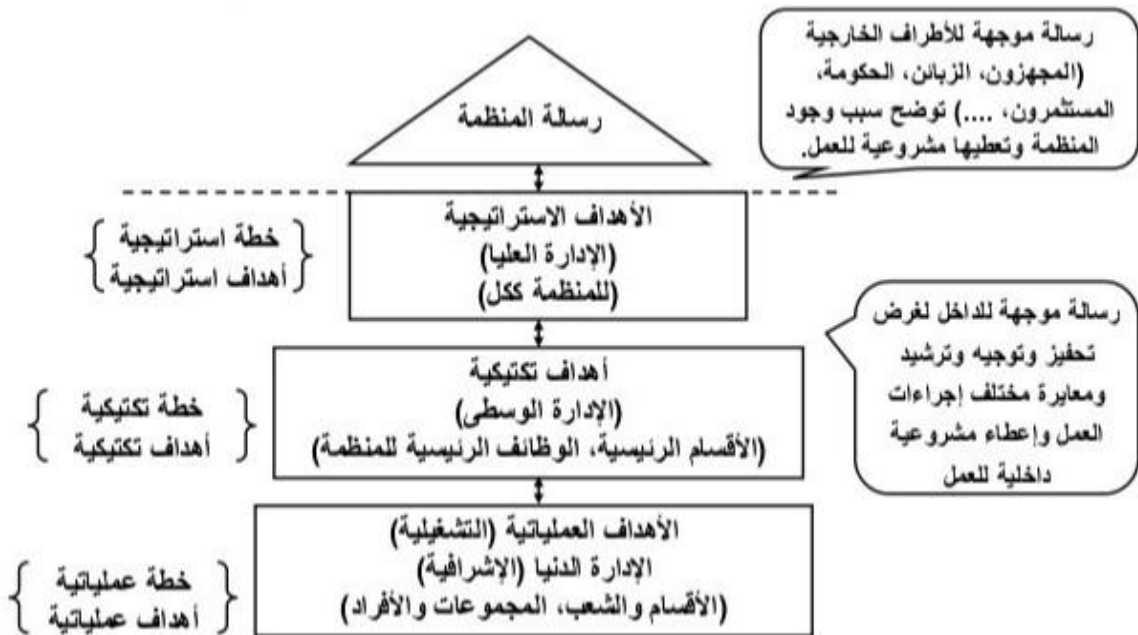
- ١- الإستراتيجية الواضحة. [مجموعة الأهداف التي تمثل رسالة المنظمة]
- ٢- النظام الموثق. [نظام الرقابة، نظام التوجيه ..]
- ٣- الثقافة المؤسسية المناسبة. [مبنيه على قيم ومبادئ معينة]

### ما هي الحوكمة الرشيدة؟

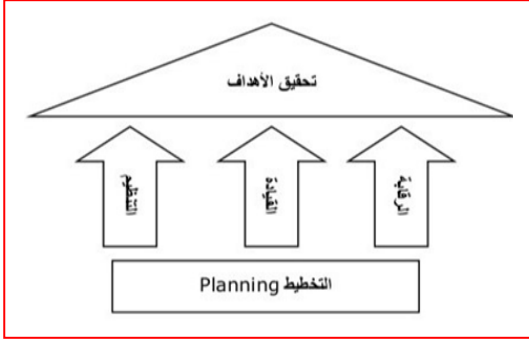
نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يُحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

### 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 الإستراتيجي أساس الإدارة في ظل الحوكمة:



يُعتبر التخطيط المقاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف.

[كما يظهر في الشكل فإن "التخطيط" هو القاعدة، وبدون التخطيط لا نستطيع أن نتحدث عن التنظيم والقيادة والرقابة، وبدون التخطيط لا نستطيع تحقيق الأهداف وهذا ما يُسمى بالتخطيط الإستراتيجي]

## فوائد الحوكمة الرشيدة:

- تساعد أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن الإلتزام تجاه المنظمة والإلتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الثقة والمصداقية.
- تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

## أسباب فشل المنظمات:

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

## صفات الحوكمة الرشيدة:

### ١- المشاركة:

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

### ٢- سيادة القانون:

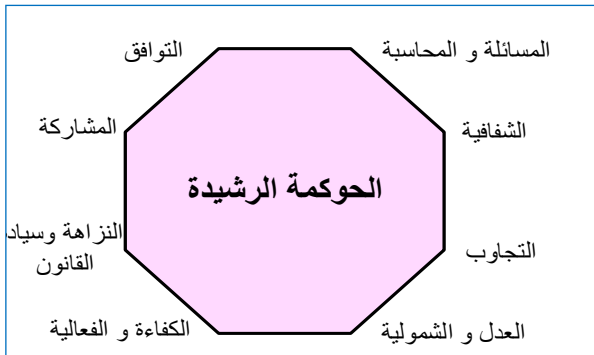
تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصاً حقوق الأقليات.

### ٣- الشفافية:

الشفافية تعني بأن عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها تُطبق بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات القوانين والأنظمة.

تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها.

تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة.



#### ٤- التجاوب:

أن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.

#### ٥- التوافق:

تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام... إلخ.  
تتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

#### ٦- العدل والشمولية:

وجود نظام عادل يدافع عن جميع المعنيين بالأمر (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة.

#### ٧- الكفاءة والفعالية:

الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع والعمليات موجه لتحقيق إحتياجات المجتمع بإستخدام أمثل للموارد المتاحة.  
أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

#### ٨- المساءلة والمحاسبة:

المساءلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية فقط بل يمتد أيضاً ليشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.  
من يُحاسب 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.

مَثَّ

## ما معنى ثقافة المنظمة وما محتواها؟

تتركز ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية على مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة إجتماعية محددة.

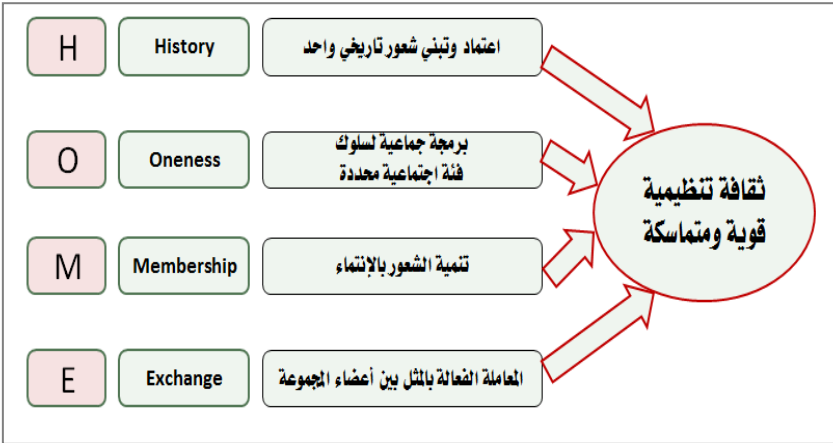
تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل" فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة إجتماعية محددة.

حسب هوفستد (١٩٩٤)، الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب معينة حيث يكون للقيم دوراً محورياً مقارنة مع الجوانب الثلاثة الأخرى، ألا وهي الرموز والأبطال والطقوس.

## ما الفرق بين ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية؟

تعكس القيم الثقافية الوطنية معتقدات الناس حول أهداف المنظمة. ولكن عندما ينضم الناس لمنظمة ما، فبالإضافة إلى تعلم الجوانب الشكلية، فإنهم يقضون معظم وقتهم في امتصاص العادات والتقاليد الغير الرسمية للمنظمة، والتي ليست سوى ثقافة المنظمة.

## أهمية ثقافة المنظمة:



يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدواراً مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء والعمل. وتلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة كما يظهر بالشكل المقابل.

## مستويات الثقافة التنظيمية:

كل منظمة لديها شخصية متمثلة في هويتها وثقافتها. هذه الهوية هي مجموعة من العناصر المحددة التي تساعد على تمييزها عن الشركات الأخرى والتي تشكل في الآن نفسه تأسيسها. هذه الهوية ستؤدي بأعضاء المنظمة لحفظ نفس السلوك للعمل بطريقة مماثلة. [وهذا هو هدف الثقافة التنظيمية]

تعمل المنظمة من خلال ثقافتها على تعميم السلوكيات المحددة وذلك لتوجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.



الثقافة ليست جريمة ولها أهمية كبيرة جداً، ويجب علينا أن نقبل بها ونعمل بها.

## الأسس الأيديولوجية للثقافة:

**الأساطير:** عادة ما تكون قصص أو حكايات تتعلق بإنشاء المنظمة. في هذه الحالة غالباً ما يُصور مؤسس المنظمة كبطل كان قادراً على توقع المصاعب و كيفية اجتيازها.

نسجت "أبل" أسطورة أو قصة أول مؤسسان لأول جهاز كمبيوتر في مستودع قديم جداً!  
**الطقوس:** تطوير الشعور بالانتماء للشركة.

### ❖ في اليابان:

طريقة بدء العمل = الجمباز

الاسترخاء = استراحة لشرب الشاي في ١٠:٠٠

وجبة = معاً دون تمييز في الصفوف

كيفية التواصل = استخدام اسم

طريقة إنهاء أسبوع العمل = التجمع في مطعم لتناول العشاء

**الرموز:** استخدام لغة خاصة وتعبيرات و إشارات غير لفظية لبت وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.



## الإعتراف بوجود نظام القيم يؤدي للإعتراف بالتنوع:

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة يجب أن نذكر التنوع بين أعضائها وعلاوة على ذلك، لا يمكن ضمان القدرة التنافسية إلا إذا احترمت المنظمة تنوع أعضائها. فهي من مزايا أي منظمة تفكر في البقاء والتطور والإزدهار.

عندما نذكر كلمة **التنوع** في المنظمة **يجب قبول الإختلاف** مثل العمر والجنس والعرق والأقليات والدين والقدرة الجسدية أو الأفكار السياسية والاجتماعية، ... إلخ.



## التحديات التي تواجهها الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة:

هو إختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور والتمييز الوظيفي	Discrimination	التمييز
إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة	Prejudice	الحكم المسبق
وهو حاجز غير مرئي يمنع النساء من الإرتقاء في السلم الهرمي	Glass Ceiling	السقف الزجاجي
هي حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للآخرين	Glass Walls	الجدران الزجاجية
هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق	Tokenism	الفردانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح ولكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية وينشأ عنها ضغوط ومشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثنائية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصباً يقوم فيه بدورين متناقضين	Role Conflict	صراع الأدوار
يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة	Role Overload	تضخيم الأدوار
مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز وتداول لفظي وسلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل، [وقد يكون من الموظفة للموظف]	Sexual harassment	التحرش الجنسي

- [الحكم المسبق هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً – مثلاً عندما تقول هذا الشخص لا أرتاح له قبل أن تتعامل معه وقد تبقى هذه القناعة فترة حتى تكتشف العكس]
- [الحكم ضمن القوالب الجاهزة هو تقييم لأعضاء مجموعة سواء كانت أقلية أو نساء أو ذوي إحتياجات خاصة سواء بشكل سلبي أو إيجابي بناءً على قناعات جاهزة مسبقاً ومبنية على أسس غير موضوعية – مثل إفتراض جدية اليابانيين في العمل بشكل مطلق أو أن بعض الشعوب ذكية بشكل مطلق أو أن عنصر أو عرق معين كسول بشكل مطلق] وكذلك مثل "الهفوفي ما يوفي" لا نعرف من أين أتى وغير صحيح ومن الصعب أن نعرف أول من قاله] [الفرق بين الحكم المسبق والحكم ضمن القوالب الجاهزة: أن الأول حكم يصدره الفرد بطريقته الشخصية، أما الثاني فهو حكم يجده الفرد جاهزاً منذ ولادته]
- [السقف الزجاجي هو حاجز غير مرئي – عمودي من الأسفل إلى الأعلى – يحد من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا الإدارية ويحرم المنظمة من الإستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة]
- [الجدران الزجاجية هي حواجز غير مرئية – أفقية على عكس السقوف الزجاجية التي تكون رأسية – والمقصود هنا أن هناك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء من الإستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة] [غياب العدالة / المحاباة]
- [صراع الأدوار يحصل هذا الأمر عندما يشغل الفرد موقعاً يقوم فيه بدورين متناقضين أو متناقضين بسبب كون هذين الدورين ينتميان لثقافتين مختلفتين. مثلاً مدير الموارد البشرية لا يمكن أن يكون هو نفسه الذي يضع الميزانية فيمكن بطريقة غير موضوعية يضع لنفسه قيمة أكبر من القيمة التي يستحقها نتيجة قيامه بالإستقطاب أو التدريب]

## كيفية تطوير الوعي بالتنوع:

يُعتبر <b>الفهم أولي</b> تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء أولاً لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإعراف بالأخلاقيات الثقافية.	الفهم	Understanding
<ul style="list-style-type: none"> <li>الجميع لديه حاسة السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الإستماع أو الإستماع بعناية [الاستماع بالأذن الثالثة]</li> <li>تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل.</li> <li>وضع نفسك في مكان الآخرين وعش حزنهم والرفع من معنوياتهم.</li> </ul>	الصبر والإحساس بالآخر	Empathy
<ul style="list-style-type: none"> <li>حسن النية والثقة المتبادلة هما أهم ركائز التنوع الثقافي.</li> <li>التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه، ويُمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة.</li> </ul>	التسامح	Tolerance
<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل هو جانب مهم جداً في حياة المنظمة.</li> <li>الحصول على المعلومات والمعارف.</li> <li>وضع معيار مشترك للفهم.</li> <li>إنشاء علاقة للتفاعل.</li> <li>إعطاء الهوية.</li> </ul>	الرغبة في الإتصال	Willingness to Communicate
يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات لإدارة التنوع والتعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم ببعض [أو بين المستويات]	السياسات	Policies
إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر إنسجاماً.	الممارسات	Practices

مست

تسعى كثير من الدول اليوم إلى أن تجعل من الإنترنت **الأداة الرئيسية** في إدارة الأعمال، ولكنها قد تصبح أيضاً سبباً رئيسياً في تخفيض الإنتاجية في كثير من الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء...! يجب على الشركات أن تتأكد من أن موظفيها **يستخدمون الإنترنت بشكل صحيح**.

### من فوائد الإنترنت:

١. سقوط الحواجز الجغرافية والسياسية ليصبح العالم قرية صغيرة، ينظر على بعضه بعضاً من خلال القنوات الفضائية والإنترنت والهواتف المرئية.
٢. انتشار ثقافة العولمة على كافة الأصعدة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والفكرية.
٣. أصبح التأثير والتأثر وتقبل التغيير حتى في الثوابت بات من بديهيات هذه المرحلة.
٤. ظهور وتقبل مفاهيم ومبادئ أسس جديدة تشكل ما يُسمى بالإقتصاد الرقمي.
٥. الانتقال من رأس المال المادي إلى رأس المال المعلوماتي والمعرفي، بعد أن أصبحت المعلومات والمعرفة المورد الأكثر أهمية في إنشاء الثروة.
٦. التفاعل الآني وعلى مدار الساعة، حسب قاعدة (٧/٢٤) أي أربع وعشرون ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع.
٧. التفاعل هنا وفي كل مكان حول العالم.
٨. السرعة الفائقة، فالرسالة عبر البريد الإلكتروني من قارة إلى قارة لا تستغرق أكثر من خمس عشرة ثانية.

### من مضر الإنترنت:

توفر الإنترنت مجال واسع لسرقة المعلومات ذات القيمة المالية أو التي تمثل أصولاً مالية والتي تعتمد الكمبيوتر والإنترنت وسيلة للجريمة أو هدفاً أو بيئة لها، وهو ما عُرف أيضاً بجرائم الكمبيوتر Computer Crimes أو الجرائم المرتبطة بالكمبيوتر Computer-Related Crimes أو جرائم الكمبيوتر ذات الطبيعة الاقتصادية، Economic Computer Crimes أو غير ذلك من اصطلاحات دالة عليها.

- إعتراض رسائل البريد الإلكتروني وقراءتها.
- إختراق أجهزة الغير والإطلاع على المعلومات الموجودة فيها أو تغييرها.
- سرقة أرقام بطاقات الائتمان والأرقام السرية الأخرى.

الإنترنت عبارة عن بحر مفتوح للثقافات والممنوعات حيث تحتوي الإنترنت على الكثير من المواقع الممنوعة.

### مثال على المواقع:

- مواقع تستهدف الإباحية والجنس.
- مواقع غامضة وممنوعة كتجارة المخدرات والأسلحة والأطفال.
- مواقع تستهدف الدين ونشر الفتنة بين الناس.

## كذلك من مضار الأنترنت:

- إضاعة الوقت.
- التعرف على صحبة السوء.
- تدمير الأخلاق.
- إشاعة الخمول والكسل.
- التجسس على الأسرار الخاصة.
- الإدمان على مواقع الترفيه والتسلية.
- الإنترنت يأخذ وقتاً كثيراً من حياة الشباب وهذا يؤثر سلباً على علاقتهم الإجتماعية مع الأهل والأصدقاء.
- نشر العديد من المعلومات غير الدقيقة على الشبكة.
- المعلومات التي يتم تداولها في غرف الدردشة ليست صحيحة فمنهم من يميل إلى إخفاء هويته الحقيقية.
- كذلك الإدمان على الإنترنت يؤدي الى إهمال الواجبات اليومية.
- الإنترنت غطى على هوايات أخرى مفيدة مثل القراءة والرياضة ومزاولة الأنشطة الإجتماعية.

## سوء استخدام الموظفين للإنترنت:

وفقاً لدراسة قامت بها شبكة النبا العالمية (٢٠٠٨) وشملت ١٣١ دولة وتوصلت إلى أن:

- ٦٤% من الموظفين يستخدمون الإنترنت لأغراض شخصية.
- يزور ٦٤% من الموظفين مستخدمي الإنترنت أشهر موقع للحجوزات خلال أوقات الدوام.
- ربع الشركات الأمريكية شهدت حالات طرد للموظفين بسبب سوء استخدام الإنترنت (القدس، ٢٠٠٨)

## القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت:

- إتباع اللوائح المنظمة لإستخدام الإنترنت في المنظمة.
- إستخدامها لأغراض العمل.
- الإلتزام بإتباع شروط حقوق الملكية الفكرية.
- إستشارة وحدة تقنية المعلومات في حال حدوث أي مشكلة أو ملاحظة أمر غير طبيعي.
- عدم محاولة إستخدامه لأغراض شخصية بأي طريقة كانت.

مَثَّ

### مهارات الإتصال:

- الإتصال (غالباً ما يُختصر باسم "كوم").
- هو عمل أو فعل التواصل.
- إقامة علاقة مع الآخرين.
- أن ينقل الإنسان شيئاً لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.

### أهداف الإتصال:

- الحصول على المعلومات والمعارف، والإحساس أيضاً.
- وضع معيار مشترك للفهم.
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.
- الحصول على نفوذ لتشجيع البعض على التصرف وفقاً للإرادة.
- إعطاء الهوية للتعرف.

### أنواع الإتصال:

علم الإتصال يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات:

١. الإتصال الجماهيري
٢. التواصل داخل المجموعة
٣. التواصل بين الأشخاص

#### ١- الإتصال الجماهيري

- الإتصال الجماهيري هو **مرسل واحد** (أو مجموعة من مصدري الرسالة يجمعهم رابط) يتواصل مع **جميع المتلقين**.
- هنا **الفهم هو الأسوأ** وذلك لوجود **الضوضاء**، ردود الفعل **نادرة جداً**، أو **بطيئة للغاية**.

#### ٢- التواصل داخل المجموعة

- يتركز التواصل داخل المجموعة على إنتقال محتوى الرسالة من مرسل واحد أو أكثر إلى فئة ما.
- حيث أنه يقع إستهداف ثقافة المجموعة وقيمهم ومبادئهم لمسههم في الصميم ومن هنا إستدراجهم لتحقيق المبتقى.

#### ٣- التواصل بين الأشخاص

- يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين مرسل واحد ومتلقي واحد.
- رد الفعل موجود وسريع.
- عدم الفهم يكون قليل بالمقارنة مع التواصل داخل المجموعة أو الإتصال الجماهيري.
- التواصل ليس فقط عن طريق الفهم بل يمكن أن يكون أيضاً غير لفظي.

## كيفية الإتصال:

الدكتور "ألبرت مهرابيان" هو أحد أبرز الخبراء الأوائل في مجال الإتصال الشخصي، وأول من عمل على الإتصال غير اللفظي.

حسب الـبارت مهرابيان:

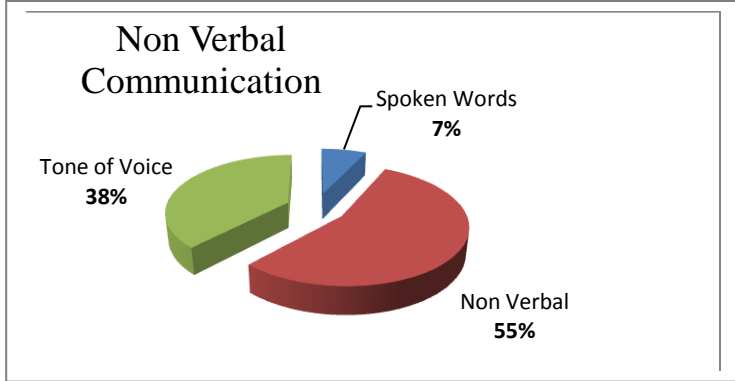
يتطلب التواصل أيضاً إستعمال الجسم، ما يسمى بـ **لغة الجسد**، فهو تواصل غير لفظي، وهو يشغل (٥٥%) من عملية التواصل، في حين أن **نبرة الصوت** تحتل (٣٨%) من النسبة المتبقية، و لا تشغل **الكلمات** إلا (٧%) من عملية الإتصال.

❖ حتى الصمت هو تواصل

❖ السكوت علامة الرضا

❖ مثل فرنسي يقول:

"أريني قمامتك، أقول لك من أنت"



وقد بينت أبحاث أخرى في نفس المجال:

أن الإتصال غير اللفظي يمكن أن يكون **شبه لفظي**، وهي مجموعة الحركات الجسدية التي تصاحب النطق أو الكلمات. لذلك عندما يقول المتحدث علينا أن نذهب من اليمين وينقل يده في هذا الإتجاه، فهي حالة من **التواصل شبه اللفظي**.



هي علامة غير لفظية تعني الحماية

ولكن هنا يقول:

"أنا أختبئ وراء أفكارى أتركني و شأني"

## خلاصة:

✓ التواصل اللفظي: لغة

✓ التواصل غير اللفظي: لغة الجسد

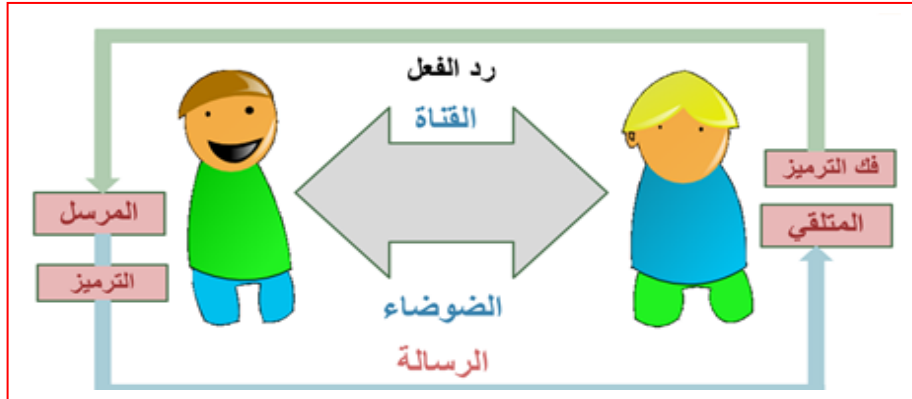
✓ التواصل شبه اللفظي: لغة ولغة الجسد

## نظريات الإتصال:

### النظريات التقليدية

- بدأت نظريات المعلومات مع عمل **شانون** و **وينر** بفضل النموذج الشهير الذي يتضمن الوحدات الآتي ذكرها:  
الإستقبال - الإرسال - محتوى الرسالة - الترميز - فك الترميز - الضوضاء - القناة - ردود الفعل.
- وبأبحاث **سيمون**، كانت هذه المناهج مطلع أجهزة الكمبيوتر الأولى.

### النموذج التقليدي للإتصال



### مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل لـ بول فاتسلافيك Paul Watzlawick

مدرسة بالو ألتو والتي عُرفت بـ مدرسة التواصل التعبيري، ومؤسسها الرسمي هو جريجوري باتيسون. المبادئ الأربعة التي وضعها بول فاتسلافيك كـ أسس لهذه المدرسة:

- ١- لا يمكننا أن لا نتواصل.
- ٢- نتواصل على مستويين: المحتوى والعلاقة، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل.
- ٣- التواصل هو عملية دون بداية ونهاية محددة.
- ٤- الإتصالات هي إما متناظرة (علاقة أفقية) أو تكملية (علاقة عمودية).

### الإتصالات المتناقضة ومفهوم Double Bind

- قد أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الإتصال الإنساني.
- وهو إتصال حيث الرسالة المُرسلة في نفس الوقت تحتوي على نقيضها. [كأن نقول لشخص أقعد واقف، أو أجلس واقف]

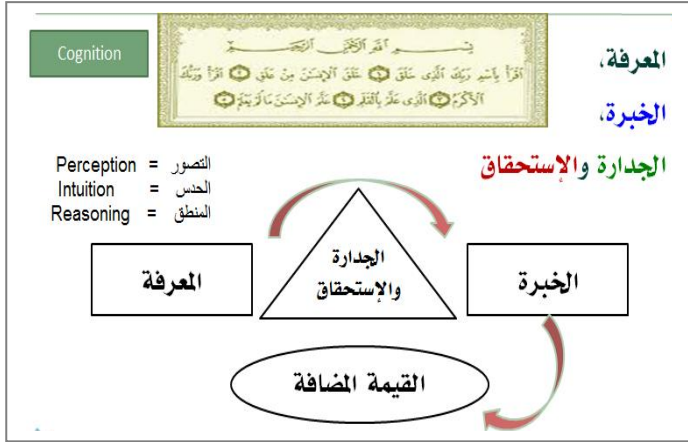
مَشَّتْ

المعرفة والخبرة: سر النجاح

[من أخلاقيات المهنة ومن أخلاقيات الأعمال أن يكون لدى الإنسان هدف، فريتك سر نجاحك، ولكن هدف بدون معرفة، خبرة، جدارة، استحقاق لن يكون بمقدور الإنسان تحقيق هذا الهدف.

المعرفة تحتوي على التصور والحس والمنطق، وهي من المتطلبات الأساسية في دنيا الأعمال وعلى الإنسان أن يكون على طلب دائم لها لكي ينجح في حياته العلمية والعملية، وتذكروا دائماً أول كلمة في القرآن إقرأ. سؤال يطرح نفسه: لماذا الدكتور يخضع الطالب للإختبار؟ لكي يعرف هل يستحق النجاح أم لا!

ومن المعرفة تأتي الخبرة وذلك بالممارسة وطلب المعرفة الدائم. وعندما يحقق الإنسان ذلك ويكون زاد معرفي من الخبرة والمهارات يستطيع أن يخلق القيمة المضافة]



أشياء صغيرة لكنها تعني الكثير:

- من أسرار النجاح أيضاً أنه لا بد للإنسان الذي أمامك أن يرى فيك المصادقية.
- المصادقية = الثقة × الكفاءة. استعمل الدكتور "الضرب بدلاً من الجمع" لإظهار أهمية الثقة والكفاءة.
- المصادقية ستكون "صفر" حتى إذا كان لديك كفاءة عالية جداً، ولكن الذي أمامك لا يثق بك. والعكس حتى لو كنت محل ثقة، لكك فاقده للكفاءة أو التحكم أو الإسهام أو الإتصال، فستكون المصادقية "صفر" أيضاً.
- تحدث الدكتور عن قصة الطفل الصغير والذئب - للكاتب اليوناني أسوف - كمثل على المصادقية والثقة.

90 ثانية لربح ثقة الآخر

- أن ترد في نفسك أنك الأحسن والأفضل.
- التحديق حرار النظر من مظاهر الخجل والشك في النفس.
- الإبتسام.

لا تكن بخيل في بذل الجهد المطلوب لتحقيق أحلامك... ماذا تنتظر؟

- هو عمل أو فعل التواصل.
- إقامة علاقة مع الآخرين.
- إعطاء الهوية للتعرف.
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.
- وضع معيار مشترك للفهم.

أسوب (كاتب يوناني - السابع والسادس ق/م)

من قواعد السلوك أثناء مقابلة الإستقطاب:

- 1- إحترام المواعيد أمر ضروري. [خاصة الموعد الأول]
- 2- معرفة مكان المقابلة، وذلك للإبتعاد عن المجازفة فلا عذر مقبول للتأخير.
- 3- الإهتمام بالمظهر الخارجي وإختيار الملابس المناسبة؛

- صحيح أنه لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه ولكن في هذه الوضعية سوف يحكمون عليك بدون معرفتك.
- مظهرك يمكنه ثني الناس عن معرفتك فلا تدع مظهرك موقع إنتقاد وتُضيع على نفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك. [أحياناً يكون وقت المقابلة من ١٥ إلى ٢٠ دقيقة، فكيف للقائم بالمقابلة أن يتعرف عليك، لذلك سوف يتعرف عليك من خلال شكلك ومظهرك أكثر من مضمونك]



## تحتاج للإستعداد الجيد .. لذا عليك إتباع الآتي:

- ١- قم ببحث مدقق على محاور المُستقْب مثل ميولاته، لونه المفضل، إتجاهاته، فريقة المفضل.
- ٢- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، مُنظمتها، نشاطاتها وفروعها، (وخاصة المُتعلقة بالمنصب الشاغر).
- ٣- حافظ على تواضعك. [عند الإجابة على الأسئلة حافظ على تواضعك]
- ٤- احترس من الإجابات التي تبدأ بـ أعتقد، أظن، فإن الشك وعدم اليقين يقللان من مرتبتك (جانبان سلبيان في فن التواصل).
- ٥- الثوب وقوانينه (الشبشب VS الحذاء). [يقصد الإلتزام بالزي الرسمي، فمثلاً الشبشب غير مقبول ومن الأفضل أن ترتدي حذاء]
- ٦- اللحية. [يجب أن يكون مظهر اللحية لائقاً، فبعض الشباب يقوم بزخرفة لحيته وتحديدها وكأنها خريطة GPS]
- ٧- المناديل الورقية: تدفق الأنف أو العرق. [التوتر/تدفق الأنف/العرق يجعلك لا تركز على الأسئلة، فمن الأفضل أن تحمل معك مناديل ورقية]
- ٨- مذكرة وقلم.
- ٩- وضع الهاتف في السيارة.

## وقت المقابلة:

### • وقت المصافحة

✓ لا تسحق أصابع المُستأجر [القائم بالمقابلة] عند مصافحتك له، لا تظن أنك بسحق الأصابع سوف تعرض عليه رجولتك، ولكن [بهذه الحركة] يمكن أن تُظهر له عُقدة من عُقدك.

### • اللباقة = الرقة والسلاسة

### • إمتلاك الشجاعة على التفاوض فأنت حامل لكفاءة

✓ التحلي بالصبر. [أن تتحلى بالصبر]

✓ صاحب جاذبية. [أن تكون صاحب كاريزما]

### • لا تتسرع بالجلوس على الكرسي، وانتظر دعوتك للجلوس.

### • لا تفتح الباب دون طرقة، طرق الباب ٣ مرات:

✓ سماع تفضل (لأول مرة) عند عتبة الباب.

✓ سماع تفضل (للمرة الثانية) عندما تكشف وجهك.

✓ سماع تفضل (للمرة الثالثة) عندما يدعوك إلى الجلوس.

✓ اجلب معك قطعة نقدية إذا كان الباب مبطن.

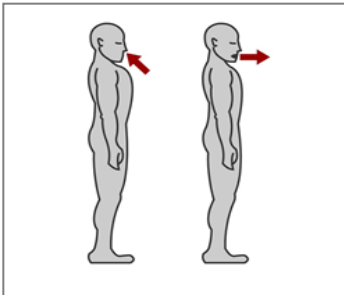
### • التنفس البطني: $٦ + ٦ = ١٢$ [عندما تشعر بتوتر فيمكنك إستعمال تقنية $٦+٦=١٢$ ]

✓ شهيق = ٦ ثواني

✓ إبقاء الأوكسجين = ٦ ثواني

✓ زفير = ١٢ ثانية

[وذلك بهدف] تزويد المخ بالأوكسجين على حساب الإدرينالين.



## ترويض الخطر والتغلب على المخاوف:

❖ وضعي الجديد ... وضعي القديم

▪ الشك في مهاراتي وقدراتي

❖ تولي منصب،

❖ استقطاب داخلي،

❖ التغيير التنظيمي...

كلها فترات ضعف [كل هذه الفترات تُسمى فترات ضعف، ولكنها فترات وقتية يمكنك التغلب عليها]

▪ لحظات من الانتقال بين المعروف والمألوف (وضعِي القديم) والمستقبل الغامض (وضعِي الجديد).

مشي

## المحاضرة الرابعة عشر: علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض العلوم الأخرى أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة

### علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى:

- الإدارة الحكومية وإحترام الوقت والمواعيد والميزانية وخدمة المواطن.
- عمل العسكرية: وما ينطبق على الموظف المدني، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري، فهو يجب أن يكون قدوة. لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع. ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري. أخلاقيات العمل والأمن الشامل.
- علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة.
- علاقة أخلاقيات العمل بالمصنع والمهن الفنية .

### علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية:

- فحص المريض وتشخيص حالته بدقة ومهنية ومسؤولية.
- وجوب احتفاظ الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها.
- توفير أساسيات الصحة والسلامة في المستشفى وذلك عبر التوعية وتوفير الحماية الكاملة للعاملين فيه من مخاطر كيميائية أو إشعاعية أو مغناطيسية متوقعة بإرتداء الواقي الخاص بها.
- عدم صرف دواء لا يحتاجه المريض، وذلك بدافع مادي.

### ملاحظة:

ما ينطبق على الطبيب، ينطبق أيضاً على المحامي والأستاذ والمهندس والجيولوجي والكيميائي والفيزيائي والإداري والمحاسب وكل الأعمال الأخرى. ومن العجيب ألا يُطلب منهم القَسَم الغليظ قبل مباشرتهم لأعمالهم مثل الطبيب.

### علاقة أخلاقيات العمل بالقانون:

لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الإستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين، وإحقاق الحق. فالقانون يعلو ولا يعلى عليه.

### علاقة أخلاقيات العمل بالإقتصاد:

الأخذ بعين الإعتبار بالتوازن في السلوك الإقتصادي، فلا شح ولا إسراف، إنفاقاً، وإنتاجاً، واستهلاكاً، واستثماراً وادخاراً، وهذا ما يُظهر جلياً العلاقة القوية بين المعايير الأخلاقية والعمليات الإقتصادية.

### علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة:

عدم تناول المنشطات للمحافظة على منافسة نزيهه، وتقبل الهزيمة بكل روح رياضية، وعدم التلاعب بنتائج الدوري خاصة في الأسابيع الأخيرة من الدوري وذلك بشراء حُكَم المباريات.

## أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب:

- ✓ أن يكون مستقيماً ومحترماً.
- ✓ مهتماً ومهتماً.
- ✓ حضور المحاضرات وليس جسدياً فحسب.
- ✓ الإلتزام بالآوقات والمواعيد (وخاصة الإختبارات).
- ✓ "من غشنا فليس منا" فيجب على الطالب الإمتناع عن الغش وسرقة بحوث غيره، والكذب على الله أولاً ثم على أستاذه بأنه هو الذي أعد ما كُلف به من أعمال منزلية.

## أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ:

- ✓ السرقة في الوقت تُسمى سرقة أيضاً، لذا وجب على الأستاذ أن يحترم وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً وأن يُعطي للطالب المثال الصحيح.
- ✓ العمل على إيصال المعلومة لكل طالب.
- ✓ أن يقبل الرأي والرأي الآخر ومختلف أوجه النظر للطالب.
- ✓ أن يجدد في معلوماته وأن يكون مواكباً للبحوث الجديدة لخلق القيمة المضافة لدى الطالب.
- ✓ احترام القواعد الأخلاقية يفترض إحترام كرامة الطلاب والعمل على ترسيخ النزاهة الأخلاقية والجسدية للطلاب دون خفية بهدف التلاعب بهم.
- ✓ الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

## أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة:

- ✓ ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم.
- ✓ أن يقدم لهم يد العون، وبخاصة الجدد منهم.
- ✓ أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه.

## أخلاقيات الأعمال وعلم الإجتماع:

- توجد علاقة قوية بين أخلاقيات الأعمال وعلم الإجتماع، لأن بعض القضايا المدروسة ضمن علم الإجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...).
- فهم الجماعات والصراعات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراعات التطبيقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة).

## أخلاقيات الأعمال وعلم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا):

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمبادئ، والمشاعر.
- توجد علاقة بين أخلاقيات الأعمال وعلم الأنثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، والعادات، والتقاليد).
- ✓ لا تجاهل للحاجات الروحية والنفسية للموظف.

## أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة:

### ١- التخطيط:

- التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير **الخالق** للمخطط الذي يقوم من خلاله بإستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته في بلورة الحقيقة والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها.
- لا يقام التخطيط على أساس **الخيال** و**الرغبات** بل إنطلاقاً من الواقع الحي وذلك فيه إحتراماً **لثقة** التي وضعت في الإنسان المخطط وسعياً على **إحترام وتقدير** المرؤوسين المطالبين بتحقيق المخطط له.

### ٢- التنظيم:

#### ❖ إستنتاجات ألتون مايو

- ✓ ليس للعوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الإجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعد العوامل الإجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ❖ تقسيم العمل وإحترام التسلسل الرئاسي.
- ❖ إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.
- ❖ التعيين على أساس الجدارة.
- ❖ ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعدالة والمساواة وإحترام الواجبات والحقوق.

### ٣- التوجيه والقيادة:

- ❖ حالة، جودة لشخص ما في مركز مهيم في مجموعة أو في منظمة يقوم بتأثيرات للأسباب التالية:
  - الدور المهني له (المرجعية والخلفية).
  - من أفكاره (السلطة المستخرجة من كمية المعلومات).
  - من سلوكه (الوحدة والخصوصية).
  - حشد الجهود لتحقيق الغاية (التحفيز).
  - الكاريزما التي يتمتع بها (الصفات الجسدية).
- ❖ أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة.
- ❖ أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه.
- ❖ ألا يكون بخيلاً في إعطاء المعلومات الكاملة والصحيحة.
- ❖ أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به.

#### ٤- الرقابة:

❖ عمليات مستمرة لقياس الأداء وإتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.  
❖ العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

- التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع.
- التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء أو الإنحرافات .
- عدم التبذير.
- الموضوعية.

مَتَّى

❖❖❖❖

**تم بحمد الله وفضله .. وأسأل الله لي ولكم التوفيق والسداد**

لا تنسوني من خالص الدعاء في ظهر الغيب

دمتم بحفظ الله،،

أخوكم: AbuRakaan