

ملزمة مقرر:

# أخلاقيات العمل

”فريق العمل على الملخص

h.s.gm

ltz.mera

ⓐ ⓓ ⓔ ⓖ ⓗ

Focus

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل و الامام

## اخلاقيات العمل

### الفصل الأول (المفهوم والنموذج)

#### ❖ مفهوم اخلاقيات العمل:

هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم ايجابا أو سلبا.

#### ❖ هل يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد؟

لا يمكن..

بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، ومن هذه القيم: الأمانة، العدل، اطاعة النظم، الرحمة، احترام الآخرين، الصدق، والشجاعة، التحكم في النفس.

#### ❖ ما أهمية الأخلاقيات؟

- السلوكيات الأخلاقية وأدائها هي التي تميز سلوك الإنسان عن غيره من سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى.
- الأخلاق من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، لأن العلوم الأخرى تساعد أساسا على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار، والخير والشر وهما موضوع الأخلاق، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم، كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه.
- هدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، لأن الحياة الأخلاقية هي حياة الخير البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها.
- إنها وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة، فالإنسان الشرير المعتدي على أموال الناس وأنفسهم وأعراضهم، لا يمكن أن يكون محبوبا بين الناس، فلا يثقون به، ولا يتعاملون معه.
- أنها وسيلة للنهوض بالأمّة، فالتاريخ يخبرنا أن سقوط كثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق.

#### ❖ أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد:

- ✓ تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
- ✓ تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.
- ✓ تلعب دورا رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.
- ✓ تمثل أحكاما معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد إذا كانت ايجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
- ✓ المعيار الذي يحكم تصرفات الانسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهه.

### ❖ أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع:

- ✓ تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
- ✓ تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية، ولا يستقيم المجتمع بدونها.
- ✓ يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة.
- ✓ توجه كل نشاط انساني نحو الأهداف السامية.
- ✓ تلعب الأخلاق دورا بارزا في تحقيق التنمية للمجتمع.
- ✓ تؤدي دورا مهما في العلاقات الانسانية بين أبناء المجتمع وتبعد بهم عن العنف والصراعات.

### ❖ مصادر الخلق الحسن:

- الإيمان بوجود الله سبحانه وتعالى.
- الخشية من الله واستشعار رقبته.
- القدوة الصالحة التي هي المثل الذي يحتذي به.
- الخوف من عذاب الله في الآخرة. القرآن الكريم.

### ❖ تعريف العمل:

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

### ❖ أركان العمل:

- 1- النشاط.
- 2- الإنتاج.

### ❖ أركان العمل:

#### ▪ الركن الأول: النشاط:

فالنشاط هو لب العمل، سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا ولذا فان الإسلام لا يحبذ الحصول على المكاسب دون نشاط، ولهذا حرم الإسلام القمار.

#### ▪ والركن الثاني: للعمل هو هدفه، وهو الإنتاج:

سواء كان إنتاجا ماديا كصناعة شيء ما، او معنويا كالوظائف الكتابية أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة.

### ❖ هل كل عمل مهنة؟

**كل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة**، لأن المهنة تقتضي الاتقان والمعرفة الدقيقة بخلاف العمل، فقد يعمل الانسان في عمل لا يتقنه.

## ❖ الفرق بين المهنة والحرفة والوظيفة:

### ▪ المهنة:

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

### ▪ الحرفة:

عمل يمارسه الانسان يحتاج الى تدريب قصير.

### ▪ الوظيفة:

كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

### ▪ الموظف العام:

هو الشخص الطبيعي الذي يشغل احدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية او أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة: كنظام الوزراء ونظام القضاء وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف.

## ❖ ماهية العمل في الاسلام:

لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد، فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل أنه جعله فريضة من فرائضه التي يثاب عليها، فالإنسان مأمور به، فالعمل عبادة.

وطلب العمل جاء عاماً مطلقاً غير مقصوراً على عمل معين، وغير مقيد بشيء سوى الحلال الشرعي، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب، وعلى هذا فليس هناك عمل حقير في المفهوم الإسلامي للعمل فان كل عمل يقوم به الإنسان فهو عمل جليل مادام مباحاً ويكفه عن مسألة الناس.

"طلب العمل جاء عاماً مطلقاً"

## ❖ يقصد بأخلاق العمل:

الأخلاق التي يجب توافرها في العامل، وفي صاحب العمل على حد سواء.

## ❖ الأخلاقيات المطلوبة في العامل:

إن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما هما: القوة والأمانة وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل أو معظمها تحت هذين الخلقين المهمين.

### ❖ واجبات العامل:

- 1- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه، ولذلك يجب أن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحا لا لبس فيه.
- 2- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه.
- 3- أن يؤدي عمله على أحسن وجه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفا أو صانعا أو مزارعا أو مهندسا أو طبيبا أو معلما.
- 4- أن يؤدي العمل بأمانة وإخلاص دون غش أو تقصير.
- 5- عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعا الى نفسه أو أقاربه، أو من هم دونه دون حق شرعي أو قانوني، لأن المال العام أمانة عند من استؤمنوا عليه.

### ❖ الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

- 1- أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.
- 2- ألا يكلف العامل فوق طاقته.
- 3- أن يعامل العامل بالحسنى فلا يهينه ولا يحتقره ولا يظلمه.
- 4- ألا يخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل.
- 5- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة.
- 6- أن يكون رحيما بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن مقصرا ولو تكرر منه الخطأ.

### ❖ إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة:

اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن ادارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية ، بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل لأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها ، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع ، وفي غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر، كذلك فإنه لابد من التعامل بحزم مع كل اخلال بهذه الأخلاقيات.

### ❖ ما مكارم الأخلاق التي يدعو اليها الاسلام؟

#### • أنواع السلوك:

- السلوك الحازم.
- السلوك غير الحازم.
- السلوك العدائي.

#### ▪ السلوك الحازم:

هو ان تعبر عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي انه سلوك ايجابي.

### ▪ **السلوك غير الحازم:**

هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة أي نه سلوك سلبي.

### ▪ **السلوك العدائي:**

هو السلوك الذي لا يراعى أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول إيذائهم جسدياً أو عاطفياً أو لفظياً، ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء.

وأشكال السلوك الثلاثة مرتبطة بعملية الاتصال بالآخرين لأنها تعبر عن أفكار ومشاعر واحتياجات تظهر عند التعامل مع الغير، وسوف يتم التركيز على السلوك الحازم لأهميته وفوائده عند الاتصال مع الآخرين.

### ❖ **خصائص السلوك الحازم:**

**صفات الشخص ذو السلوك الحازم عندما يتصل بالآخرين ويتعامل معهم:**

- 1- يعتقد في داخل نفسه أن له الحق في التعبير عن احتياجاته وأفكاره ورغباته للذين يتعامل معهم.
- 2- يعتقد أن الآخرين مستعدون لتسوية الصراع بعقلانية.
- 3- يستطيع التعبير عن نفسه حتى في حالة الغضب والتوتر لأنه يملك ضبط النفس والتفكير الإيجابي الموضوعي.
- 4- لا يستسلم للظروف ويتخذ خطوات عملية لتغييرها أو يغري الآخرين لتغييرها.
- 5- في حالة الصراع يركز على موضوع الصراع وليس الشخص الآخر.
- 6- تعود على احترام الآخرين له وثقتهم فيه.
- 7- يعطي الطرف الآخر وقتاً كافياً للتعبير عن مشاعره في حالة النزاع بينهما ويشجعه على ذلك حتى وإن كان غاضباً.

### ❖ **أهمية السلوك الحازم:**

**السلوك الحازم يؤدي الى النقاط التالية:**

- 1- اكتساب احترام الذات (الاعتزاز بالنفس).
- 2- الدفاع عن النفس بثبات.
- 3- التفاوض مع الآخرين بفعالية.
- 4- إدارة النفس بإتباع أسلوب يعبر عن الاحتياجات والأفكار والرغبات.
- 5- تحمل مسئولية العلاقات مع الآخرين.

## ▪ ما أسباب تراجع أخلاقيات العمل؟ ▪ لماذا لم تظهر المشكلة العمالية في المجتمع الاسلامي؟

### ❖ توجد حقيقتين هامتين هما:

1- ان المجتمع الاسلامي في تاريخه الطويل مع ما كان فيه من أعداد هائلة من العمال، لم توجد به ما يسمى بالمشكلة العمالية لأن الأحكام الشرعية التي سادته حرمت الظلم تحريماً قاطعاً، وأمرت أصحاب العمل كما أمرت غيرهم أن ينظروا الى العمال نظرة انسانية لها حقوقها المشروعة.

2- لم تكن الأحكام الشرعية التي عالجت شؤون العمل والعمال منفصلة عن بقية الأحكام الشرعية التي تعالج مشكلات الانسان الأخرى، إنما عالجتها على اعتبار أنها علاقات مرتبطة بغيرها من العلاقات الانسانية الناشئة عن حاجة الانسان، وهذه النظرة الشمولية للإنسان لا تجد لها نظيراً في أي تشريع وضعي أبداً.

**وعليه فإن مقتضى الايمان بالله تعالى، أن يكون المؤمن ذا خلق محمود، وأن الأخلاق السيئة دليل على عدم وجود الايمان، أو ضعفه.**

### ❖ أسباب تراجع أخلاق العمل:

- 1- التلوث العقدي.
- 2- التلوث الفكري.
- 3- التلوث القيمي.

### ▪ التلوث العقدي:

هو عدم الالتزام بالعقيدة الاسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إما عمداً، وإما جهلاً، بسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات، ووساوس الشيطان واغراءاته.

### **يؤدي الى:**

تلوث الحياة إذا سلامتها تكمن في اتباع المنهج الأقوم الذي دعا الى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق العمل.

وعليه فإن كل مخالفة لأخلاق العمل كالسرقة، والتزوير، والغش، وتضييع الأوقات، وتعطيل مصالح الناس ونحو ذلك سببه التلوث العقدي، فلو آمن الانسان بأن العقيدة تحرم كل ذلك لما أقدم عليه.

## ▪ التلوث الفكري:

إن الله خلق الانسان لعبادته بالمعني الواسع للعبادة، وجعله من أفضل مخلوقاته، وسخر له ما في السموات وما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله له، ووصولا لتلك الغاية، فليس المال وجمعه غاية في حد ذاته، فالإنسان إذا عرف غايته في الحياة سيتقبل بنفس راضية جميع الضوابط والتنظيمات التي جاء بها الشرع الاسلامي.

### **ينرتب عليه:**

فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته تلوثت الحياة بسبب السلوكيات الخاطئة، والمعاملات السيئة، وممارسة الأخلاق الفاسدة، كالسرقة والغش والتزوير وتعطيل مصالحهم ونحو ذلك من الأعمال والأخلاق التي منعها الاسلام، ورتب الجزاء على مقترفها في الدنيا والأخرة.

## ▪ التلوث القيمي:

القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الاسلامية ثابتة لا تتغير ولا تتبدل، ولكن هناك أفكارا هدامة حاولت وتحاول غزو هذه القيم الاسلامية بتفريغها من مضامينها تارة، وبقلب معانيها تارة أخرى ساعية جهدها الى تحطيم القيم الخلقية، وقد استجاب لها بعض قلبي الايمان من المسلمين حتى سمعنا مقولات لا تقبلها العقول السليمة.

فأصبحت الرشوة عندهم هدية، والنفاق مجاملة، وأكل الأموال العامة فطنة، وايداء الناس وتأخير مصالحهم قوة في الشخصية، وهكذا.

## ❖ طرق تقويم الأخلاقيات:

- 1- تقوية معاني العقيدة الاسلامية وترسيخها في النشء منذ الصغر، وذلك بتعليمهم الحلال والحرام، وتدريبهم على القيم الأخلاقية لأن معظمها يتم بالاكْتساب، وهذا الايمان يؤدي الى التمسك بالقيم الأخلاقية ومنها أخلاق العمل، فيؤدي عمله بأمانة واخلاص من خلال الرقابة الذاتية رقابة الضمير الايماني.
- 2- علاج المشكلات الأخلاقية من خلال التصدي للأفكار والنظريات الملوثة للقيم الأخلاقية وبيان القيم الصحيحة، والتدليل على أن الأنماط والاتجاهات السلوكية الخاطئة ليست من الاسلام في شيء، وهذا يؤدي الى تربية أخلاقية مبناه على العقيدة الاسلامية الراسخة لا على النظريات والأفكار الوافدة المنغبرة بحسب الأزمان.
- 3- المحاسبة (العقوبة): مبدأ الثواب والعقاب مبدأ أصيل في الاسلام، فكما يكافئ المحسن، لابد أن يعاقب المسيء بحسب أحكام الشريعة، فالعقوبة في الشريعة نوعان: **حدود وتعزيرات.**

## ➤ أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل: (تدريب)

- 1- ما هي أنماط السلوكيات السلبية عند العامل أو صاحب العمل؟
- 2- ما هي أنماط السلوكيات الايجابية عند العامل أو صاحب العمل؟



## الفصل الثاني

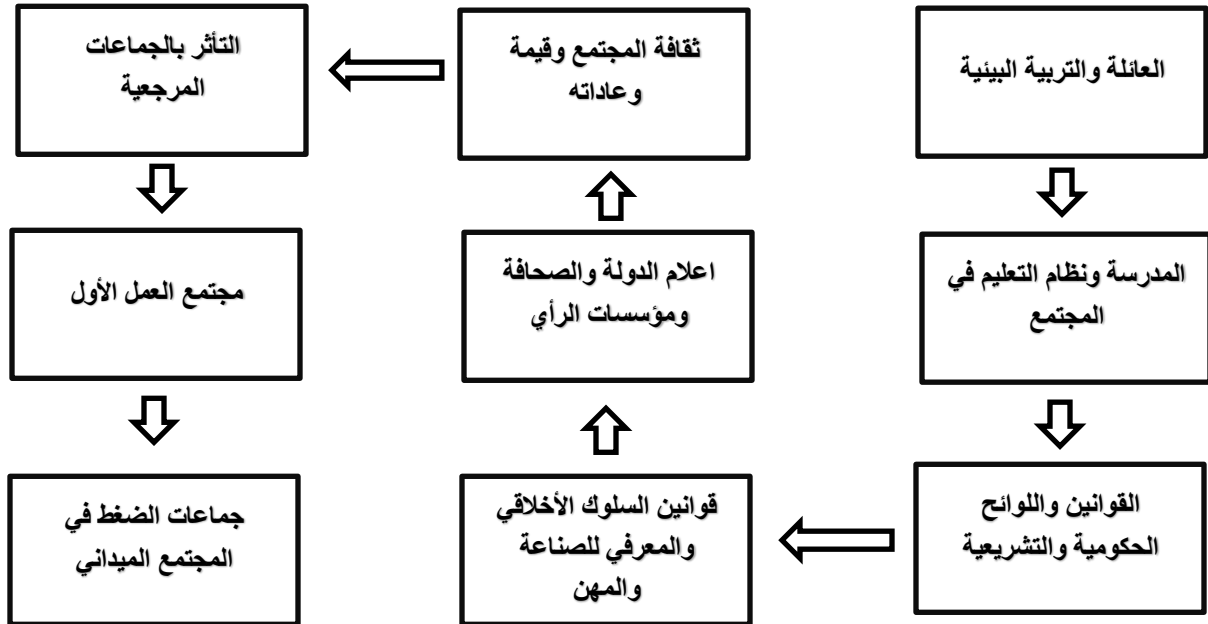
### أخلاقيات العمل الوظيفي

- 1- مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال.
- 2- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة.
- 3- أخلاقيات العمل ضرورة ادارية.
- 4- أساسيات أخلاقيات العمل.
- 5- أخلاقيات العمل والادارة.
- 6- مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الادارة.
- 7- علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الادارة الحديثة.
- 8- الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.

#### ❖ الأهداف:

- 1- معرفة مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال.
- 2- معرفة كيفية ترسيخ أخلاقيات المهنة.
- 3- تحديد علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الادارة الحديثة.
- 4- كيفية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.

#### ❖ مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:



## ❖ ما هي مصادر السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال؟

### 1- العائلة والتربية البيئية.

تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيء من هذا المنبع الأول، فلا نتوقع من عوائل مفككة لا تحترم بعضها بعضاً ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال أن تبني فرداً صالحاً يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله.

الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها.

### 2- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة، وتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها.

إذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجماً مع بنائه الأسري الأولى نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل.

#### ▪ ثقافة منفتحة:

تتباين المجتمعات الانسانية في نوع ثقافتها واعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى.

ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والاخلاص فيه والدقة في احترام المواعيد والصدق.

الفرد الذي يعيش في بيئة ثقافية ملوثة سينتثر بكل تأكيد بإفرازات هذه البيئة، لذا فالوعي من جانب الفرد مهم جداً للانتباه للنواقص في الوضع الاجتماعي والثقافي في المجتمع، وأن يجد الأسلوب الملائم للتعامل معها.

### 3- التأثير بالجماعات المرجعية.

الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، وقد يكون التأثير بها سبباً في اتخاذ قرارات كارثية أحياناً، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف محير ومتناقض يعكس على شخصيته وقراراته.

▪ وقد تكون هذه المرجعيات (سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها).

▪ وفي أطار المنظمة يمكن أن يكون الفرد عرضة لتأثير من قبل هذه الجماعات وبالتالي قد يسلك سلوكاً يضر المنظمة التي يعمل فيها أو يتسبب في ضرر للمجتمع.

#### 4- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.

- يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد.
  - قد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظورا وسلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها.
- وساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والاخلاص في العمل والصدق فيه.
- وبالمقابل فإن بعض الدول قد لا تمتلك مثل هذه الفلسفة المتكاملة، ومع ذلك فإن النظام التعليمي تسود فيه قيم كثيرة قد يصل ببعضها حد التعارض وعدم الوضوح في المواقف في حالات معينة.
- وبالتالي فإن السلوكيات ضمن هذا النظام قد لا تكون جميعها سلوكيات ايجابية تعزز المسؤولية والاخلاص والثقة.

#### ▪ في مجتمعات الدول النامية:

- وبسبب العديد من الاشكالات وتدخل المصالح وانعكاس الحالة المذهبية والدينية والعشائرية والسياسية على أداء المدارس فإننا نجد قيما تؤدي الى سلوكيات مرفوضة ومع كونها مرفوضة فإنها حالة واقعية وموجودة، فظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة يرفضها النظام القيمي لكنها تبرر بأساليب كثيرة، ومن يسلك مثل هذه السلوكيات المنحرفة سيسلك نفسها في الوظيفة ولن يكون أمينا على واجبات وظيفته.
- ويفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي الى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق وقبول الرأي الاخر والنقد البناء واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.

#### 5- اعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي.

- الصحافة مرآة المجتمع.
- وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الاعلام الأخرى تبث قيما وأفكارا تصلنا حيثما نكون، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغي عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع، وتمارس وسائل الاعلام ومؤسسات الرأي عملها للتأثير على الآخرين بمختلف الوسائل والطرق، والكثير من وسائل الاعلام اليوم ينتقل تأثيرها عبر الأثير ولا يمكن السيطرة عليه، ولذلك فإن الحاجة الى الالتزام الأخلاقي مطلوب بشكل كبير.

- ويلاحظ أن اعلامنا في الدول النامية يأخذ في الغالب الاتجاه السياسي على الرغم من ظهور برامج حوارية وظهور الإعلام الاقتصادي والرياضي، ولكن الحاجة لا تزال كبيرة للتطوير.

## **6- مجتمع العمل الأول.**

يؤثر مجتمع العمل الأول بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول، أو أول وظيفة يمارسها الشخص مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي وغيرها، كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلبا أو ايجابا.

قد تحولت بعض المنظمات فعلا الى مجتمع صالح تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها.

وقد تكون اخرى عكس هذه الحالة تماما، وبالتالي فإن الفرد الداخل الى أي منهما لن يكون مقبولا أو يواجه صعوبات بالغة في التكيف مع هذا المناخ.

وبالتالي فإن تكيفه يعني تغييرا في قيمه وسلوكياته ومبادئه. والانتقال من مجتمع العمل الأول الى مجتمع آخر أيا كان الانتقال سيؤدي الى نوع من المعاناة وعدم القدرة على التخلص من آثار المجتمع الأول.

## **7- القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات.**

### **▪ القانون:**

يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء. فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح، فالقوانين تمثل رغبات المجتمع، كما تعد رادعا للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة.

### **▪ اللوائح الحكومية:**

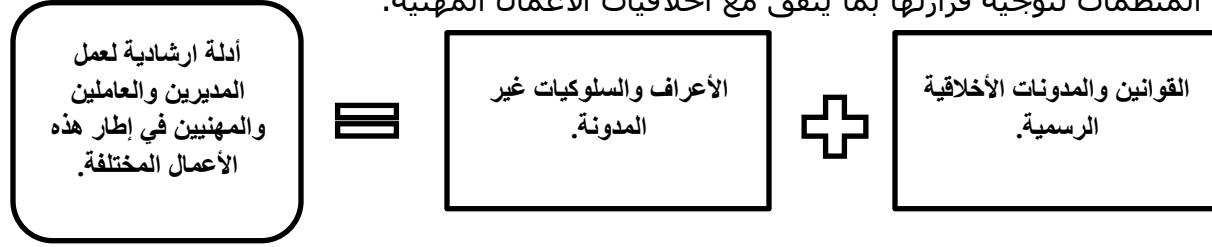
مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة، لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة الى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعبر عن مساهمة الحكومة بترسيخ المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع.

وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد ومنظمات الأعمال.

## **8- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن.**

فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية، وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل في مجموعها أدلة ارشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة، وتعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات

تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة، كما تعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها بما يتفق مع أخلاقيات الأعمال المهنية.



### ❖ أهداف وقوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:

- 1- توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.
- 2- تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.
- 3- الاعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.
- 4- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة.
- 5- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.

### 9- جماعات الضغط في المجتمع المدني.

تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيراً في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها.

نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلكين، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، أطباء بلا حدود.

#### ▪ في الدول المتقدمة:

نجد أن جماعات الضغط أخذت تلعب أدواراً متعددة ومتباينة ويحكم علاقتها تنسيق عالي لاتخاذ مواقف موحدة بشأن القضايا المطروحة.

#### ▪ في الدول النامية:

دور هذه الجماعات مهماً ولكنه بالتأكيد أقل وضوحاً بسبب عدم تبلور بعض هذه الجماعات الا في فترات متأخرة.

### ❖ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

#### 1- تنمية الرقابة الذاتية.

الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعى المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فسوف تنجح المؤسسة لأن الموظفين مخلصين لها.

فهذه الرقابة تمنع الخيانة، وتعين على الأمانة

**ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية:** تقوية الايمان بالله والتقوى وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والاقتناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

## **2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة.**

الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه.

ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً.

### **▪ ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة:**

ما ورد في نظام العمل:

(أ) يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بما له وبما عليه.

(ب) يلتزم كل صاحب عمل بإصدار لائحة لتنظيم العمل بالمنشأة متى بلغ عدد عماله عشرة عمال فأكثر، ويجب عليه اعتمادها من وزارة العمل، وأن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة، ويجب أن تتضمن الجزاءات التي توقع على العامل، وكذلك المسائل التفصيلية الخاصة بتنظيم العمل في المؤسسة.

## **3- القدوة الحسنة.**

إذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

## **4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة.**

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

## **5- محاسبة المسؤولين والموظفين.**

لابد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة التي تشرف على تطبيق النظام.

## **6- التقييم المستمر للموظفين.**

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا. فمن يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

## ❖ عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

- 1- عدم تطبيق العقوبات فمن أمن العقوبة أساء الأدب والعقوبة لا ترد لذاتها، بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
- 2- غياب القدوة الحسنة.
- 3- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- 4- عدم وجود أو عدم وضوح أو تفعيل النظام.
- 5- فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

## ❖ أخلاقيات العمل ضرورة إدارية:

هذا يظهر من خلال:

- 1- العلاقة بين العاملين.
- 2- العلاقة مع الموردين.
- 3- العلاقة مع المنافسين
- 4- العلاقة مع المستثمرين
- 5- العلاقة بين العاملين والإدارة.
- 6- العلاقة مع العملاء.

## ❖ أولاً: العلاقة بين العاملين:

- الثقة بين العاملين والإدارة: لها عالقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد سوف يتفانى في عمله.
- انعدام الثقة بين العاملين والإدارة: عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفني بوعودها فإن هذا يكون غير محفز له على تطوير العمل والابداع وزيادة الكفاءة.

## ❖ العلاقة بين العاملين والإدارة:

### ▪ الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل:

- 1- وعود المديرين للعاملين صادقة.
- 2- الكثير من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً.
- 3- العامل سعيد في عمله ولديه ولاء للمنظمة.
- 4- تجتذب كفاءات سوق العمالة.

## ▪ الادارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل:

- 1- وعود المديرين للعاملين غير صادقة، بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بينهما.
- 2- العاملون يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا.
- 3- العلاقة بين العامل والمنظمة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل البعيد المدى غير مضمون.
- 4- تنفر الكثير من كفاءات سوق العمالة.

## ❖ ثانياً: العلاقة بين العاملين:

### ▪ عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين بعضهم البعض فان هذا يؤدي إلى:

- 1- تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.
- 2- تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل.
- 3- تصبح بيانات العمل دقيقة وصحيحة.
- 4- الخبرة تنتقل من موظف لزميله ولمرؤوسيه ومن جيل لجيل وبالتالي فان العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهوما ينعكس على المنظمة.
- 5- كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الاضافية.
- 6- تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.

### ▪ عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والاساءة للزملاء هي المسيطرة فإن:

- 1- كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه.
- 2- فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين.
- 3- تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مضللة.
- 4- تجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله، وتجد الخبرة تضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.
- 5- كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية.
- 6- تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالشكوك وبالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

## ❖ ثالثاً: العلاقة مع الموردين:

### ▪ عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي:

- 1- الموردون يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، وتكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعارا أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم والتكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة.



2- كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها في هذه الحالة. وتستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وهذا له تأثير كبير على أداء المؤسسة.

#### ▪ **عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي:**

- 1- تكون العلاقة بين الموردين والمؤسسة مبنية على المكسب السريع فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى، فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما ينتج عنه انخفاض الجودة. ولن تستطيع المؤسسة أن تطلب من الموردين تطوير المنتج أو تعديل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.
- 2- كذلك فإن المؤسسة لا تنتظر الحصول على حقوقها لدى هؤلاء الموردين.

#### ❖ **رابعاً: العلاقة مع الموردين:**

#### ▪ **عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينه في تعاملها مع العملاء:**

- 1- فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة في هذه المؤسسة، وسيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.
- 2- يستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خطته على أساس وعود تلك المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج.
- 3- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أصدقائهم وزملائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة.

#### ▪ **عندما تكون المؤسسة غير صادقة وغير أمينه في تعاملها مع العملاء:**

- 1- هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون المؤسسة معرضة للخطر.
- 2- العملاء لا يثقون في وعود تلك المؤسسة ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها.
- 3- العملاء سينقلون استيائهم من تلك المؤسسة إلى أصدقائهم وزملائهم.

#### ❖ **خامساً: العلاقة مع المستثمرين:**

عندما تفكر في شراء أسهم لشركة ما فأنت تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك ولكن هل تؤثر ثقته في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ الاجابة نعم لأنه:

▪ **إذا كانت الشركة تتميز بأخلاقيات العمل:**

ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها.

▪ **إذا كانت الشركة تتميز بخداع الموردين والعملاء أو الموظفين:**

فلن تتورع عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة.

☒ **وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب المستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وادخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة**

❖ **سادسا: العلاقة مع المنافسين:**

▪ **عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل:**

يمكنها التعامل مع المنافسين فيما يحقق مصلحة مشتركة. مثال أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خام كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل وشروط دفع ميسرة.

▪ **عندما لا تتمتع المؤسسة بالمحافظة على أخلاقيات العمل:**

لا يمكن تحقيق التعاون مع المنافسين لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالشك والحذر وبالتالي تخسر تلك المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين.

❖ **أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:**

- 1- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرروا في مناصبهم.
- 2- الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
- 3- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات.
- 4- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

❖ **أساسيات أخلاقيات العمل:**

- 1- عدم وجود تضارب في المصالح مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس.
- 2- لا يجوز للمديرين تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميله للشركة.

- 3- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الانتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض.
- 4- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً للأطفال وتعوقهم عن التعليم الالزامي بالإضافة الى انه غالباً ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
- 5- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها.
- 6- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعمامة لتحقيق مكاسب من التجارة فلا يمكن للعامل في الادارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن عن المساهمين ستوضح خسارة الشركة.
- 7- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة.
- 8- عدم تقاضي رشوة.
- 9- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
- 10- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.

#### ❖ علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الادارة الحديثة:

أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على إتباع أساليب الادارة الحديثة والعكس صحيح لأنها تستطيع:

- 1- التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب.
- 2- تكوين فريق عمل.
- 3- الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتستطيع حل مشاكل المعدات.
- 4- تطبيق سياسة الصيانة الانتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والانتاج ستكون متوفرة اصلاً وسيكون بإمكانها تكوين مجموعة صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم وهكذا.
- 5- اتخاذ القرارات بشكل سريع وبمرونة عالية بسبب ثقته في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين.
- 6- تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات.
- 7- تكوين تحالفات استراتيجية مع الموردين والمنافسين.
- 8- دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة لأنها يمكنها الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة.
- 9- اما المؤسسة التي لا تهتم بأخلاقيات العمل فان كل تلك السياسات لا يكون لها فرص نجاح كبيرة بها.

#### ❖ الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:

إن أهم التوجيهات التي ينبغي أن تشملها عملية الرقابة الذاتية هي عملية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية وفي سبيل تحقيق ذلك الفصل البد من:

- 1- معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل ومتطلباتنا الشخصية.
- 2- تأكيد أهمية التركيز على شؤون العمل بدلا من الاهتمامات الشخصية.
- 3- إدارة المتطلبات والرغبات لدي الموظفين.

☒ **يتعرض الكثير من الموظفين إلى مواقف تتعارض فيها مصالح العمل مع مصالحهم الشخصية وعندما يتعرضون لمثل هذه المواقف فالبد من أن يقيموا تصرفاتهم من منطلق الأخلاقيات الآتية:**

- ✓ هل هذا التصرف شرعي؟
- ✓ هل هو مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة؟
- ✓ هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر؟
- ✓ ما الذي سيحدث إذا نشر هذا الأمر في مجال عملي؟
- ✓ ما هو شعوري الداخلي حول الأمر؟
- ✓ ماذا لو علمت أسرتي بهذا العمل؟

▪ **في هذا العصر المتقدم في حضارته وصناعته ازدادت عمق العلاقات واعتماد الناس على بعضهم البعض والمطلوب أن نتعلم مهارة التعامل مع الناس لما يترتب عليها سعادة ونجاح الانسان وفيما يلي بعض الأساليب الناجحة في التعامل مع الناس:**

- 1- الابتعاد عن حب الذات.
- 2- اظهار اهتمامك بالآخرين.
- 3- شجع الاخرين للتحدث عن أنفسهم.
- 4- كن متواضعا ولا تتعالى على الاخرين.
- 5- أخلق انطباعاً أولياً جيداً عنك لدى الاخرين.
- 6- لا تنتقد أحداً ولو كان منافساً لك.

❖ **شروط النقد الناجح:**

- 1- أن يتم بسرية مطلقة.
- 2- قدم نقدك بكلمة رقيقة وثناء لطيف.
- 3- قم بنقد التصرف وليس الشخصية.
- 4- قدم الاجابة الصحيحة.
- 5- نتقد الخطأ مرة واحدة فقط.
- 6- اختم النقد بطريقة ودية.

## الفصل الثالث

### قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

#### ❖ ما أسباب الاهتمام بموضوع القيم؟

- بسبب الدعوة إلى تبني قيم إيجابية داخل منظمات الأعمال، لأن الكثير من المشكلات الإدارية ترجع إلى غياب منظومة القيم الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف.
- لأن الخلل في سلوكيات الأفراد يرتبط في جانب منه بالقيم التي يتمسك بها هؤلاء.
- لذلك من الضروري أن نتطرق إلى مفهوم القيم وأهميتها، ومصادرها، وأنواعها، بما يساهم في فهم تأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمات.

#### ❖ ما العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة من منظور الفكر المعاصر؟

تتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية.

**الثقافة التنظيمية:** هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات، والتي تؤثر بدورها على الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم، وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.

➤ **ربط ماكس شير بين الأخلاق والقيم، فالفعل يكون خير إذا حقق قيمة إيجابية ويكون شر إذا حقق قيمة سلبية.**

**قيم المنظمة:** هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي:

- 1- **تحقيق الأهداف:** القيم الأساسية لأي منظمة هو تحقيق أهداف مؤسسيها سواء كانت منظمة إنتاجية أم خدمية.
- 2- **الاستقرار:** تعمل المنظمة على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة ، وبين استقراها وعدم تعرضها للمخاطرة الشديدة.
- 3- **النمو:** المنظمات الملتزمة بالنمو تميل أكثر إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح والقدرة العالية على الإنتاج.
- 4- **الاستقلالية:** تسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.
- 5- **السلطة:** تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكانا في هيكلها التنظيمي.
- 6- **التعاون:** التعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة.

➤ **من الضروري أن يواكب نمو الشركة تفويض مسئوليات.**

➤ **لا بد أن تشجع التفويض حتى يكون هناك سرعة في اتخاذ القرار.**

العمل الجاد، الابتكار والإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحقيق ميزة تنافسية، المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء ذوي العلاقة بالمنظمة، ومع بيئة العمل.

## ❖ ما تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات؟

- للقيم دور هام في تشكيل ثقافة المنظمة لما لها من تأثير ملموس على أداء الأفراد، سواء كانت هذه القيم من موروثة الأفراد أنفسهم أو منظماتهم.
- هذه القيم تؤثر تأثير كبير على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.
- تستخدم قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين لتحسين أدائهم.

## ❖ أداء الفرد منسجم مع قيمه:

- الأفراد الذين يحملون قيم استقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم من خلال العمل فإن نوعية الأداء سوف تنخفض.
- وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل، فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أدائه لعمله.
- وفي المقابل الموظف الذي يري أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف، وهذا الشعور بالاختلاف يؤدي إلى الصراع وبالتالي يسوء الأداء.

## ❖ القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الاسلامي:

- أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، هما المعرفة والسلوك، المعرفة هي الناحية النظرية، السلوك هو الناحية العملية.
- وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً ومرناً سهل التطبيق في مختلف العصور والبيئات ، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ، ويتقبل الجهود الفردية ولكن في ذات الوقت وضع الضوابط التي تمنع الظلم ، والشر، والفوضى.
- فالعقيدة هي الأساس الذي يستند إليه الإنسان في قوله وعمله ، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال.
- قال صل الله عليه وسلم: [ إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً ]  
[ إن من أحبكم إلي أحسنكم أخلاقاً وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً ]
- يذكر أن علي بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده: **التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله.**

## ❖ ما هو تعريف الأخلاق عند المفكرين المسلمين؟

سمي العلماء الأخلاق الفاضلة بالفضائل والأخلاق السيئة بالردائل. وما هذه الأخلاق إلا طبائع فمنها محمود ومنها مذموم.

وقال الإمام الماوردي **أن الأخلاق نوعين:**  
**أخلاق غريزية:** طبع عليها الإنسان.  
**وأخلاق مكتسبة:** تطبع عليها الإنسان.

## ❖ أخلاقيات العمل من منظور إسلامي:

لقد توج الإسلام العلاقة بين الفرد والجماعة برباط متين وعمل على تربية الفرد المسلم والجماعة المسلمة، والقيادة المسلمة، والمجتمع المسلم كل حسب واجباته، فتتحقق أهداف الفرد والجماعة في ظل التعاون والتراحم والتكافل الاجتماعي.

## ❖ إرساء قاعدتي القوة والأمانة:

- لقد حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي **القوة والأمانة**.
- فقصر إسناد الوظائف إلى من تتوافر فيه **القوة** وهي الإحاطة الشاملة بمهارات ومتطلبات أداء الوظيفة العامة.
- **الأمانة والخوف من الله**، بحيث تطمئن إلى أمانة الموظف العام لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

## ❖ متى تظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة العامة؟

- ✓ حين يقدم الموظف مصلحته الشخصية على المصلحة العامة، ويستغل عمله لتحقيق مصالح شخصية.
- ✓ يؤدي إلى ضياع ثقة الجمهور بأجهزة الدولة.
- ✓ وهنا تبدو أهمية تعميق الإسلام لمفهوم الأمانة.

➤ **أخلاقيات العمل:** هي الأحكام القيمية التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر.

➤ **السلوك الأخلاقي:** هو الذي عمل به المجتمع وأقره.

- **ويتكون من:** مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في المواقف والحالات التي يتعرضون لها دون أن يخالفوا العرف السائد في مجتمعهم.

**لذلك:** يجب أن يكون العمل طبقاً للمعايير التي تضعها القوانين واللوائح التي تستمد في الأساس من الشريعة الإسلامية.

## ❖ كيف تصنف القيم الأخلاقية؟

### ▪ تصنف القيم الأخلاقية :

- ✓ مجموعة القيم الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها العامل المسلم بصرف النظر عن العمل الذي يزاول .
- ✓ مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعه أو درجته أو شاغلوه.
- ✓ مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض.

## ❖ مجموعة القيم الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها العامل المسلم بصرف النظر عن العمل الذي يزاول.

هي صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل.

- ✓ **التقوى:** أعظم وأجل القيم لأنها مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة.
- ✓ **الإيمان:** هي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له.
- ✓ **الصدق:** أرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه.
- ✓ **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:** هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم.
- ✓ **الرقابة الذاتية:** تعتمد على يقظة الضمير رقابة وقائية تمنع وقوع الخلل والانحراف، وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

- نجحت المنظمات الإدارية الغربية في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوي الإنتاج ، من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة.
- لكنها لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري.
- لأن الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية لا تستطيع اكتشاف أو ضبط الفساد الإداري لأنه يتعلق بضمائر العاملين.

## ❖ التشريع الإسلامي اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الاحسان.

- مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أي كان نوعه أو درجته أو شاغلوه.
- مستمدة من العمل الصالح كفرضة إسلامية، لا تختص بمهنة دون أخرى.
- **العمل عبادة:** العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها فالمسلم في أي موقع عمل إنما يعبد الله.
- **العمل مقياس التفاضل بين الناس:** قيمة المسلم في الإسلام بعمله الذي يعمل به وليس بحسبه ونسبه، والإسلام أول النظم التي أرست معايير الجدارة والكفاءة في العمل. وسبق الأنظمة الغربية ب 14 قرن.
- **الإخلاص والإتقان في العمل:** تحصين العمل من الفساد، بأن جعل أساس الأعمال النية وأن تكون مخلصه لله، وحث على إتقان العمل والإبداع فيه، والخبرة في العمل مفتاح الإتقان فيه.
- **احترام وقت العمل:** الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه.



## ❖ ما هي مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض؟

1. هدفها السمو بالعمل إلى درجاته الأعلى، لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة وجودة عالية.
2. بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقا لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها.
3. العاطفة الإنسانية صفة أخلاقية مهمة في مهنة الطب أكثر من بعض المهن الأخرى.
4. القدوة الحسنة صفة مهمة في القياديين.

## ❖ ما هي القيم الإسلامية التي يجب أن تتصف بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية؟

### ▪ صفات القائد الإداري المسلم:

- 1- **القدوة الحسنة:** يجب أن يكون مثل أعلى لموظفيه، في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم، والخلق الكريم والتزامه بواجباته، واحترامه للوقت ويحاول بث روح التعاون بين الموظفين.
- 2- **إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:** يجب عليه أن يقيم العدل وينظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه، وينصف المظلوم من الظالم، وأن يخلص إدارته من الفساد الإداري والمحسوبية.  
☒ شعور الموظف بعدالة الإدارة سيؤدي إلي بث روح الانتماء لها ويحاول بذل أقصى جهد لرفع مستوي الإنتاج والأداء.
- 3- **الشورى والتفويض:** يجب عليه أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه في أي موقف يحتاج اتخاذ قرار جماعي حتى يتحمل الجميع المسؤولية، ولا بد أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحيته.
- 4- **حسن المعاملة:** هي التي جعلت غير المسلمين يخضعون للرسول صل الله عليه وسلم ويعدون له الرجل الأول من عظماء البشرية.

### ❖ أنواع حسن المعاملة:

- ✓ بشاشة اللقاء والترحيب الحار.
  - ✓ الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم.
  - ✓ عدم إحراج الآخرين وأهانتهم.
- وحسن المعاملة لا يكون للمسلمين فقط وإنما أيضا لغير المسلمين.

### ❖ حسن المعاملة في الوظيفة:

#### ▪ حسن المعاملة يحتاجها الموظف مع:

- 1- زملائه في العمل.
- 2- من يتعامل معهم من جمهور الناس.
- 3- **المدراء في العمل:** ويكون ذلك بتنفيذ أوامره، لأنهم أولياء الأمور شرعاً، وحسن التعامل معهم يظهر أيضا في العلاقة الحسنة معهم، لأن لها مردود ايجابي علي جودة الأداء، وفي إحسان الظن بهم، وعدم غيبتهم أو نشر إشاعات كاذبة عنهم.

## ❖ من مظاهر حسن التعامل:

التحفة، الانتسامة، التعاون، خدمة الآخرين، التغاضي عن العيوب غير المقصودة، التنافس الشريف.

## ❖ ماذا تفعل لتحصل على حقا إذا ظلمك المسئول؟

هل تلجأ إلى تخشين المعاملة مع المسئول وغيبته والتشهير به، لأنك لن تستطيع أخذ حقا منه؟  
يجب على الموظف أن يعلم أن غيبته للمسئول، لا تخدمه بل تضره بلوغ الغيبة إلى المسئول، أو رفع قضية تشهير ضده.

## ❖ حل هذه المشكلة بأمر عدة أمور:

- ✓ أن أخذ الحق له طرق شرعية ونظامية، وليس الغيبة.
- ✓ الناس مفطورين على حب من أحسن إليهم وعاملهم بالحسنى.
- ✓ المكاشفة والمصارحة والنصيحة الخالصة هي خير سبيل لصفاء القلوب وتقويم السلوك ، فقدم النصيحة بشكل مناسب.

## الفصل الرابع: الانضباط والالتزام الوظيفي

### ❖ ما المقصود بالانضباط؟

**يقصد به لغة:** مصدر من الضبط وهو "ضبط الشيء حفظه بالحزم" ورجل ضابط أي حازم ويقصد به الحزم في تنظيم الأمور بمعنى، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سواء الانضباط في الوقت أو التصرفات، أو الشكل، أو التعامل مع جميع المستويات.

### ❖ صور الانضباط الوظيفي:

- صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان:
- 1- الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه ومحافظة على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
  - 2- الموظف أسوة، فتقيدته بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
  - 3- الموظف ليس مخزنا للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
  - 4- تقيد الموظف بوسائل السلامة أثناء التطبيق العملي يطبع لدي الآخرين أهمية ذلك.
  - 5- الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها.
  - 6- محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين يشجعهم على التواصل معه.

### • صور أخرى للانضباط في حياة الموظفين:

#### أولا: الانضباط في الشكل:

1. اهتم بشكلك الخارجي.
2. التزم بالزي الرسمي.
3. اعتن بإجراءات السلامة في المصانع.

#### ثانيا: الانضباط في الوقت:

- الوقت هو الزمن وهو الإنسان فأنت مجموع أيام حياتك، فاهتمامك بوقتك واستثماره، اهتمام بنفسك.
- 1- تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.
  - 2- تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات انجاز الأعمال، وتعديل الجداول، وأوقات الفترات، والأهداف النهائية، وغير ذلك.
  - 3- لا تخرج من العمل إلا في الأوقات المحددة.
  - 4- راجع أعمالك أولا بأول، واسأل عما يشق عليك.
  - 5- قدم الواجبات والمشاريع والبحوث في أوقاتها، ولا تتركها إلى آخر الوقت.
  - 6- تغلب على ظروفك، واحتفظ بنسبة الغياب للطوارئ والضرورة والمرض.
  - 7- استسلم مكافئتك عند الإعلان عنها.
  - 8- احضر إلى العمل قبل بدء الدوام، وأوقف سيارتك في المكان المخصص، وبالطريقة السليمة.
  - 9- استثمر ساعات الاستراحة للالتقاء بالزملاء في العمل، واسأل عن كل ما يشق عليك أولا بأول.

## ثالثا :الانضباط في التعامل (التصرفات)

يحتاج الإنسان للتعامل مع من هو أعلى منه، ومن هو مثله، ومن هو أصغر منه، وانضباطه في التعامل يحفز الآخرين على احترامه.

1. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين، وعاملهم كما تعامل والديك.
2. عامل زملائك كإخوانك، وحب لهم الخير وتعاون معهم على البر.
3. عامل الضعفاء ومن هم دونك باحترام ورحمة.
4. أنت في مجتمع متعلم، ولن تنال حقوقك بالقوة، وإنما بالإقناع والبيان.
5. احتفظ برزانتك ووقارك عند أية مناقشة.
6. دافع عن حقوقك بنفسك وتمرس على ذلك.
7. حافظ على ممتلكات ومرافق العمل فهي لك وإخوانك.

### ❖ ما هي العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه؟

- 1- الإكراه
- 2- الغضب
- 3- الخوف
- 4- الرياء والمصلحة

#### ▪ العامل الأول :الإكراه:

المكروه الذي يرغم على فعل ما لا يريد أو قول ما لا يريد، لا يؤخذ شرعا على فعله.  
**بشرط:** أن يكون الإكراه ملجئا حتى ترتفع المؤاخذه، ومعني الإلجاء الاضطرار بحيث يترتب على عدم تنفيذ الإكراه ضرر بدني أو نفسي أو اجتماعي.  
ماذا لو كان الأمر الموجه للإنسان غير ملجئ  
وانما يترتب عليه بعض الإحراج، فلا يعد إكراها شرعا، وبالتالي فإنه يؤخذ على تنفيذ ما أمر به، لأنه نفذ الأمر باختياره واراادته.  
وإذا كان المرء غير مؤاخذ على الإكراه، فلا تعد تصرفاته التي تصدر منه حال الإكراه سوية.

#### ▪ العامل الثاني :الغضب:

الغضب يخرج الإنسان عن تصرفاته السوية ويحرجه بما يخرج من كلمات وتصرفات غير مدروسة، لم تمر على العقل فترة كافية للتأمل فيها .ولذا فإن المسلم مسؤول أن يضبط أعصابه ويتحكم فيها بحيث لا يقوده الغضب، بل هو يقود نفسه.  
يجب أن نُقرّ بحقيقتين مهمتين:  
الأولى :أن موجج الغضب في نفس الإنسان هو الشيطان، فدفع الغضب يكون بدفع سببه.  
الثانية :أن الانتصار للنفس غريزة إنسانية قد يربطها بعض الناس بالعزة والقوة والكرامة وقد لا يكون هناك ارتباط بينهما.

#### وسائل يستطيع الإنسان بواسطتها تخفيف الغضب:

الوضوء، ذكر الله تغيير هيئة الانسان من الوقوف الى الجلوس، إشغال النفس بملهيات مختلفة الاسترخاء والهدوء والتنفس العميق، عدم مقابلة الهجوم بهجوم، تأجيل البحث في الموضوع واعطاء الطرفين فرصة في التفكير للوصول الى حل غير ارتجالي، خفض الصوت.

## العامل الثالث :الرياء والمصلحة:

المرائي يتصنع السلوك الذي يخدمه في مصلحته ولو كان غير خلق له، فيتصنع الكرم أو التدين أو خدمة الآخرين لينال بذلك مصلحة.

فلا تعد هذه التصرفات أخلاقا للشخص، لأنها ليست صادرة عن نفسية مستقرة فهي نوع من الكذب والغش وخداع الآخرين، فلا يصح اعتبار التصرفات المصلحية أخلاقا، وإلا اختلط الصادق بالكاذب.

### كيف نستطيع تمييز الصادق من الكاذب؟

هناك ثلاث طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه وهي:

1. الرجوع الى أهل الدراية والخبرة الذين يستطيعون من خلال التجربة تمييز التصرفات غير الصادقة.
2. ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معينة، لأن المتصنع لا يستطيع التصنع لمدة طويلة.
3. اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها ألا الصادقون، فالمرائي في الكرم لا يتحمل الانفاق من ماله الشخصي دائما.

## العامل الرابع :الخوف:

الخوف عامل قهري يسيطر على نفسية الإنسان فيلجئه إلى سلوكيات لا تدل على خلقه، ولذلك فإن الخوف يصرف الانسان عن طبيعته وخلقته.

### ❖ مفهوم المصلحة العامة:

#### المصلحة لغة :المنفعة

**ويقصد بها :**المنفعة التي لا تقتصر على شخص معين، وانما تحقق نفعاً عاماً للناس، وإذا كانت تحقق المصلحة لعموم الناس، وتضر مجموعة محدودة منهم، فلا يؤثر ذلك على تحقق المصلحة العامة، مثال تسعير السلع يحقق المصلحة العامة للناس ولو كان يضر بعض التجار. وكذلك النظم الادارية والقوانين الوضعية ربما لا تناسب حالة بعض الموظفين، ولكنها تفيد أغلبهم.

الوظيفة إحدى صور المصلحة العامة، لأنها لا تفيد شخصا معينا، وانما تؤدي خدمات لعموم الناس، لذا فإن علاقة الوظيفة بالمصلحة العامة علاقة جزء بالكل.

الأخلاق الاسلامية اذا عمت في المجتمع، والتزم بها الأفراد، آمنوا على أنفسهم وأموالهم، وتعاونوا فيما بينهم ، وهذا ينعكس بالتالي على أدائهم لعباداتهم وأعمالهم الفردية والاجتماعية.

### ❖ كيف تحقق الأخلاق الاسلامية المصلحة العامة:

المصلحة العامة تتحقق بالنفع العام، والأخلاق أهم العوامل التي تحقق النفع العام، وفي الجانب الوظيفي تحقق الأخلاق النفع العام بالآتي:

- 1- بزيادة الإخلاص والرقابة الذاتية، وهو العامل الأول في حسن أداء الموظفين.
- 2- بالعلاقات الحسنة بين الموظفين ومرؤوسيهم، وبين الموظفين أنفسهم، وبين المراجعين.
- 3- بالوقاية من المشاكل الإدارية المستعصية كالرشوة والابتزاز، والغش.

## ❖ علاقة الادارة بأخلاقيات العمل:

توجد علاقة بين الانتاجية الجيدة ووضع العمال. سبب التفاوت يعود الى وضع العاملين بين حالتى الالزام والالتزام، فالذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعتى الالتزام يكون دقيق الانتاج وغزيره، أما الذي يعمل بدافع الالزام فهو ركيك الانتاج وضييلة.

## ❖ القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة:

**يقصد بها:** القواعد والمبادئ التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف العام، وهو يؤدي واجبات وظيفته في الدولة المعاصرة.

توجد أربعة مبادئ أساسية واجب الالتزام بها في الدولة الديمقراطية الحديثة:

**المبدأ الأول:** الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع.

**المبدأ الثاني:** الادراك الواعي لمحدودية التخصص.

**المبدأ الثالث:** نطاق الولاء للقيادة.

**المبدأ الرابع:** تجنب تضارب المصالح.

## ▪ **المبدأ الأول: الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع:**

يقصد بذلك أن يشعر الموظف العام دائما وأبدا بأن السلطة النهائية راجعة الى الشعب، وأن الشعب من خلال ممثليه الشرعيين هم الفيصل النهائي، وأن الموظف العام ما هو الا خادم للشعب والمواطنين.

## • **ما أثر الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع؟**

إذا اقتنع الموظف بهذا المبدأ وهو القاعدة الديمقراطية، يترتب على ذلك الاقتناع سلوك معين يلتزم به الموظف، وينبغي أن يظهر أثر هذا السلوك في الالتزام بثلاثة مبادئ فرعية وهي:  
اولا: الالتزام بالمصلحة العامة: بأن يساوي في معاملته بين جميع الناس دون تمييز فئة على أخرى، وأن يشعر بأن الخدمة التي يؤديها ليست لفئة من الفئات أو مجموعة من المجموعات أو طبقة من الطبقات دون الأخرى.  
ثانيا: احترام إرادة المجتمع: خدمة المواطن يجب أن تكون في حدود ما تقره الأنظمة والأجهزة التمثيلية والشرعية للمواطنين، ويجب أن ينفذها وان اختلفت عن وجهة نظره الشخصية.  
ثالثا: منطقية السلوك في أجهزة الخدمة العامة: أي يكون السلوك الاداري في المؤسسات الحكومية منطقيا مع الاقتناع بالديمقراطية

## • **كيف يكون السلوك منطقيا؟**

1. يتم من خلال التزام العاملين بمبدأ المصالح العامة، والبعد عن الإغراءات والضغوط التي تقابلهم لإرضاء أفراد أو فئات على حساب المجتمع.
2. كما يظهر حين ينتصر الموظف العام لحق المواطن العادي.
3. كما يتحقق من خلال احترام الموظف للمواطن وللعامل الذي يعمل معه.
4. ومن خلال خلق جو أخلاقي داخل المنظمة والمشاركة في تحقيق رسالتها.

## ▪ المبدأ الثاني: الإدراك الواعي لمحدودية التخصص:

الموظف المتخصص هو سيد الموقف في تنفيذ السياسات بل وفي تخطيطها في كثير من الأحيان. ولكن يجب أن يدرك أن قراراته الفنية يجب أن تخضع دائما للمبادئ القيمة أي يجب أن تكون متأثرة بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم وإلا يتبادر الى عقله أن قراره الفني المتخصص هو الذي يسود حتى ولو كان لا يستجيب لمتطلبات ورغبات المجتمع، وسوف يؤدي هذا إلى الغرور والانغلاق في ميدان التخصص مما يؤدي إلى سلوك غير أخلاقي في العمل العام.

## ▪ المبدأ الثالث: نطاق الولاء للقيادة:

كثير من الانحراف وسوء السلوك في العمل يأتي عن الفهم الخاطئ للولاء الذي يجب أن يعطيه الموظف لقيادته الادارية ورئيسه المباشر. ما مدي الطاعة التي يعطيها الموظف العام لرئيسه؟ واين تقف حدود هذه الطاعة؟ وهل هي طاعة مطلقة؟ ومتي ينبغي أن يقول الموظف لرئيسه: لن أطيع أوامرك لأنك مخطئ؟

### • هناك نقطتان حديرتان بالمناقشة:

1- الولاء للقيادة السياسية الحاكمة.

2- الولاء للقيادة الإدارية والتنفيذية بالمنظمة.

ان ولاء الموظف العام ينبغي أن يكون دائما للنظام السياسي القائم للسلطة المشروعة. ولذلك يجب على الموظف العام أن يلتزم بتنفيذ قراراتها بدقة وإخلاص ولا يماطل في تنفيذها ولو كان غير راضي عنها أو لأنها على عكس رغباته الشخصية.

• ما مدي الولاء والطاعة للقرار الاداري الذي يصدر من الرئيس الاداري إذا رأي المرؤوس أن فيه خلافا أخلاقيا أو فسادا اداليا؟

أولا: لا ينبغي أن يؤخذ كل خلاف في الرأي بين الرئيس والمرؤوس باعتباره خلافا أخلاقيا. تتطلب المسؤولية العامة من الموظف أن يقرر بكل دقة:

- ✓ هل الخلاف بينه وبين رئيسه يتركز في أخلاقية القرار؟
  - ✓ أم قرار الرئيس له ما يبرره في ضوء الظروف والملابسات في ذلك الموقف؟
  - ✓ وهل الموظف متأكد بما لا يدع مجالا للشك أنه صائب في معارضته لرئيسه وأن رئيسه هو خاطئ؟
- الإجابة على الأسئلة السابقة قد تفرق ضمير الموظف الأمين.

متي شعر الموظف بأن رئيسه قد خرق القانون بقصد، وأتي بتصرف فيه فساد اداري واضح افعل التالي: لك الحق في معارضته ورفع الأمر الى السلطات العليا داخل وخارج المنظمة أو حسب ما يقتضي الموقف.

ان الطاعة العمياء لقرارات الرئيس المباشر قد توقع في بعض الأحيان في الخطأ والفساد الاداري، بل يجب عليه أن يحكم ضميره في تنفيذ القرار فينفذ ما يتماشى مع القانون ويعارض ما خالفه لأن العمل العام مسئولية يسأل عنها أمام الله.

## ▪ المبدأ الرابع :تجنب تضارب المصالح:

أي تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية للموظف العام. لا يخلو قانون للخدمة المدنية من مواد محددة تمنع الموظف العام من التعامل الاقتصادي والمالي مع المؤسسة التي يعمل فيها بشكل مباشر أو غير مباشر بحيث لا ينبغي أن يعود- نتيجة لذلك التعامل - نفع مالي أو اقتصادي لصالح الموظف أو أحد أفراد أسرته المباشرين كالزوجة والأبناء والإخوان. تحذر قوانين الخدمة العامة الموظفين- لا سيما القادة الإداريين- من تقبل الهدايا الخاصة من المواطنين وشركات القطاع الخاص لا سيما التي لها معاملات تجارية مع المؤسسة التي يرأسونها أو تحسبا أيضا من استغلال سلطة المكتب في تفضيل تلك الشركات والمنظمات دون سواها من المتعاملين مع المؤسسة. هل تلك القوانين والنظم تستطيع أن تؤكد أن الموظف المسئول سيلتزم بذلك وسيمتنع عن التعامل مع المؤسسات التي له فيها مصلحة خاصة.

الأمر يرجع كله الى خلفية الموظف والى أمانته وقيمه الخلقية التي تربي عليها في البيت والمدرسة والمجتمع، وهذا هو صمام الأمان الحقيقي ضد الفساد والرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ وعليه فإن أثر البيئة الاجتماعية على أخلاقيات الموظف العام أمر بالغ الأهمية.



## الفصل الخامس (المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال)

### ❖ مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

#### عرفها البنك الدولي:

بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

**وبالتالي يمكن تعريفها بأنها،** التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع، والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانوناً.

### ❖ ما هي أهم العوامل التي أسهمت في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها؟

1. ضخامة حجم المنظمات
2. وزيادة عدد العاملين فيها
3. تعقد تكنولوجيا الإنتاج

**أدى إلى:** زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة.

- تعرضت لانتقادات كثيرة بسبب أرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره.
- فبادرت كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي.
- لكن المنشآت كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي.
- وبعد تزايد الانتقادات بادرت منشآت الأعمال، بتبني ما يمكن أن نسميه الأداء الاجتماعي الخارجي، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية، ودعم البنية التحتية.

### ❖ انماط المسؤولية الاجتماعية:

#### • نمط المسؤولية الاقتصادية:

جوهره أن هدف منشآت الأعمال هو تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي الا نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأن المدراء هم محترفين وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها، لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين ومهمتهم تحقيق أعظم الأرباح للمالكين.

## • النمط الاجتماعي:

يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها، وبالمقابل تجد المنظمات وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات دأئها الاقتصادي، ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي.

## • النمط الاقتصادي – الاجتماعي:

النمط الأكثر توازنا حيث يرى ان الوقت قد تغير وان ادارات المنشأة لا تمثل مصالح واحده وهم المالكين وانما هناك جهات عديدة مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالالتزامات معينة.

## ❖ عناصر المسؤولية الاجتماعية:

يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوي المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه ادارة المنظمة تجاهها، وبعض ما يجب أن تدركه الادارة من دور اجتماعي تجاه العنصر:

### • المالكون (توقعاتهم من إدارة المنظمة):

تحقيق أكبر ربح ممكن.  
تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.  
رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.  
حماية أصول المنشأة.  
زيادة حجم المبيعات

### • العاملون (توقعاتهم من إدارة المنظمة):

رواتب وأجور مجزية.  
فرص تقدم وترقية.  
تدريب وتطوير مستمر.  
عدالة وظيفية.  
ظروف عمل مناسبة.  
رعاية صحية.  
اجازات مدفوعة  
اسكان للعاملين ونقلهم.

### • الزبائن (توقعاتهم من إدارة المنظمة):

منتجات بنوعية جيدة.  
أسعار مناسبة.  
جودة عالية وميسوريه الحصول عليها.  
الاعلان الصادق.  
منتجات أمينة عند الاستعمال.  
ارشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال

• **المنافسون (توقعاتهم من إدارة المنظمة):**

- منافسة عادلة ونزيهة.
- معلومات صادقة وأمينة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.

• **المجهزون (توقعاتهم من إدارة المنظمة):**

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة ومقبولة.
- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
- المشاركة في التعامل
- المجتمع (توقعاتهم من إدارة المنظمة):  
المساهمة في دعم البنية التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
- احترام العادات والتقاليد السائدة.

• **جماعات الضغط الاجتماعي (توقعاتهم من إدارة المنظمة):**

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

• **البيئة (توقعاتهم من إدارة المنظمة):**

- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.
- الاستخدام الأمثل والعاقل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
- تطوير الموارد وصيانتها.
- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.

• **الحكومة (توقعاتهم من إدارة المنظمة):**

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في اعادة التأهيل والتدريب.

## ❖ هل توجد مبادئ أخلاقية في العمل الاقتصادي الحر؟

- الفكرة النمطية أن الربح والخصخصة ونظام السوق ينطوي بالضرورة على تجاوزات أخلاقية، أو لا يأخذ بالأخلاق فكرة تحتاج الى مراجعة استراتيجية، صحيح أن ثمة ممارسات وحالات كثيرة للبحث عن الربح بأي ثمن، ولكنها ليست ملتصقة بالضرورة بالعمل الاقتصادي الحر.
- ويمكن بمنظومة من العمل المجتمعي والتشريعات وتطوير الرأي العام، أن تكون القواعد الأخلاقية استثمارا بحد ذاته يزيد الثقة بالمنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها الشركات.
- والقوانين مهما كانت محكمة فإنها، لا تحمي المجتمعات والحقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والاصلاح.
- وتتأكد اليوم وجهة نظر مفادها أن المجتمع العالمي يحتاج الى القطاع الخاص بعدما تأكد عجز الحكومات عن مواجهة الفساد، ولذلك فإن المؤسسات الاقتصادية الكبرى بحاجة الى برامج نابعة من المسؤولية الاجتماعية.

## ❖ ما هو مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية؟

هو مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة، وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.

**يبرر هذا التعريف** اهتمام المحاسبة الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات، والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل اجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي منظمة من قبل المجتمع.

## ❖ ما هي أهداف المحاسبة الاجتماعية؟

### أولا: تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة:

والتي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة الداخلية للمنظمة، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع.

وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

### ثانيا :تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة:

وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وأهدافها تتمشي مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى.

وتمثل العلاقة بين أداء المنظمات ومدى تطبيق القياس والافصاح في محاسبة الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية، العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية.

### ثالثا: الافصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية:

أي توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وايصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء.

من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامه المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع.

### ❖ ما هي معايير التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية؟

1. هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريا للإيفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، أي صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا.
2. هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية، أي يقوم هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

### ❖ ما هي مجالات المحاسبة للأداء الاجتماعي؟

تفاعل المنظمات مع المجتمع، المساهمة في تنمية الموارد البشرية، المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية، الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.	الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا
البيئة، الموارد البشرية، العملاء، الموارد غير المتجددة، الموردين، المجتمع	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين
الرقابة على البيئة، توظيف الاقلييات، العاملون، تحسين المنتج، خدمة المجتمع.	قد قامت جمعية المحاسبة الامريكية بأجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من اجل التعرف على اساس القياس والافصاح، فقد أصدر تقريرا 5 مجالات للأداء الاجتماعي

## ❖ يمكن تحديد مجموعة من الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الظروف الحالية للمنظمة وهي:

**مجال العاملين:** يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأشخاص العاملين فيها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجانا، تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الامن الصناعي، ويمثل هذا المجال مجالا داخليا من مجالات المحاسبة الاجتماعية.

**مجال البيئة:** يشمل مجموعة من الانظمة الاجتماعية التي تهدف الى الحد من الاثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية ويعتبر هذا المجال من اهم مجالات المحاسبة الاجتماعية نظرا لما تسببه من اضرار على البيئة مثل تلوث المياه والهواء والتربة والتلوث الضوضائي.

**مجال حماية المستهلك:** يشمل الأنشطة التي تهدف الى تحقيق رضا المستهلك والمحافظة على هذا الرضا كالاهتمام بزيادة امان المنتج، وعدم خداع المستهلك والصدق في الاعلان، وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الاستخدام.

**مجال المجتمع:** يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف الى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، افساح المجال امام طلبة الجامعات للتدريب، اقامة حضانات لأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف الى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

## ❖ كيف يمكن قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة؟

تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة الى أن هناك اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية، ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة.

**وجهة النظر المحاسبية:** تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسئوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو الزامية، بالإضافة الى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف، نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساسا في القياس.

**وجهة النظر الاقتصادية:** تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يضحى بها المجتمع من اجل انتاج السلع والخدمات، ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساسا في القياس.

## ❖ هل يوجد أساس ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية؟

- الأخذ بمفهوم التكلفة الفعلية أساسا في قياس التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية لا يعبر عن التكاليف الاجتماعية المتمثلة بالأضرار والآثار التي تلحقها المنظمة بالبيئة المحيطة بها وبالمجتمع بسبب تلوث البيئة الناتج عن ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي لا تمثل تكاليف اجتماعية وفقا لهذا المفهوم على اعتبار أن المنظمة لم تدفع مقابلا لهذه الأضرار.
- ولذلك فإن المفهوم يعاني من القصور في ايجاد أساس ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية.
- لذلك فإن كل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل أحدهما الأخرى ، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والعكس صحيح ، بل يقتضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معا لتلافي القصور في كل منهما.
- ويمكن تقسيم التكاليف الاجتماعية الى تكاليف اجتماعية مباشرة تمثل وجهة النظر المحاسبية، وتكاليف اجتماعية غير مباشرة تمثل وجهة النظر الاقتصادية.

## ❖ كيف يمكن قياس العائد الاجتماعي؟

يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وترجع صعوبة قياسها إلى الأسباب الآتية:

1. لأن معظم العوائد الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة.
2. لأن العديد من المنافع الاجتماعية يصعب تقديرها بقيمة نقدية، كقبول المجتمع بأنشطة المنظمة.

## ❖ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية.

أصبح لدي الشركات في بعض الدول العربية تاريخ طويل من الاسهام في تنمية المجتمعات المحلية لتلك الشركات، وواقع الأمر أنه بوسع تلك الشركات تحقيق الازدهار للمجتمعات التي تتواجد بها من خلال طرق عديدة، ويتحقق هذا حينما تضطلع مؤسسات الأعمال بوظائفها الاقتصادية والتي تتمثل في السعي لتحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق فرص التوظيف، وإعادة الاستثمار بغرض تحقيق التوسع مستقبلا. كما عملت تلك الشركات على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تمارس أنشطتها خلالها.

## ❖ المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء:

- ✓ حق الأمان
- ✓ حق الحصول على المعلومات
- ✓ حق الاختيار
- ✓ حق التمتع بيئة نظيفة
- ✓ حق إشباع الاحتياجات الأساسية
- ✓ حق التعويض
- ✓ حق التثقيف

**حق التمتع بيئة نظيفة:** ويعنى هذا الحق العيش والعمل في البيئة السليمة غير الملوثة والخالية من المخاطر للأجيال الحالية والقادمة.

**حق إشباع احتياجات المستهلك الأساسية (حق الرعاية الصحية):** ويتطلب حصول المستهلك على السلع والخدمات الضرورية كالغذاء والكساء والمأوى والتعليم والرعاية الصحية.

**حق التعويض:** ويكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية لمطالبه المشروعة وبدائل لها كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية.

**حق التثقيف:** حق المستهلك في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات.

**حق الامان:** حق المستهلك الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سببا في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته.

**حق الحصول على المعلومات:** توفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المضللة على الأغلفة والعبوات، ويوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار عند الشراء. ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالكفاية، والدقة والمصادقية حيث تساعد في إجراء المقارنة والتقويم بين المنتجات المختلفة والمتنوعة

**حق الاختيار:** ويضمن حق الاختيار توفير الفرصة للمستهلك لاختيار أنواع مختلفة للمنتجات وبأسعار تنافسية.

**حق سماع الراي:** يستلزم فسح المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر، ويضمن هذا الحق بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويضمن للمنظمة التأكد والتثبيت من أن المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون بما ينسجم مع السياسات التي تتبعها المنظمة في تطوير منتجاتها وخدماتها.



## الفصل السادس

### مدونة وقواعد السلوك

#### ❖ بناء منظومة النزاهة في العمل العام:

يعتبر الهدف الأساسي لبناء قطاع عام فعال يحظى باحترام المواطنين.  
**من خلال هذه المنظومة:** يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره.

#### ❖ المدونة:

تعبير عن احترام الموظف لقواعد العمل السليم في الدوائر العامة، وعن الاخلاص الحقيقي من الموظف العام للخدمة العامة باعتباره خادماً للمواطنين، واستعداده الطوعي للعمل بموجب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة بجانب احترام سيادة القانون وأحكامه إضافة لاحترامه لزملائه الموظفين ومسؤوليه.

#### ☒ ما هو مفهوم مدونة السلوك؟

هي عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية تحدد للموظفين العاميين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية، وترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتميز عن النصوص القانونية في كونها التزام أخلاقي طوعي من قبل الدوائر والموظفين العموميين حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة.

#### ☒ ما هي مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام؟

تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته الخدمة هي:

- 1- احترام القانون: أي الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
- 2- الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.

- 3- النزاهة: ألا يستخدم سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية في حال نشوء تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة في حال اطلع عليها، وألا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة أو يستخدمها لأغراض شخصية.
- 4- الاجتهاد: يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وأن يتقيد بالعدالة الاجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الادارية، وأن يقدم النصيحة المناسبة للمسؤولين وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الاهمال.
- 5- الاقتصاد والفعالية: ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو اساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد العامة كالموارد البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤدي الى الحفاظ على الممتلكات والايادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

#### ❖ وتنطلق هذه المدونة من أن:

- ✓ الوظيفة العامة تتطلب الأمانة والثقة.
- ✓ معايير السلوك المتوقعة من الموظفين العموميين في كل المستويات تظل مصدر قلق مشروع ومتواصل بالنسبة للحكومة والمجتمع.
- ✓ الموظفين العموميين يتمتعون بسلطات تقديرية كبيرة في تنفيذ السياسات الحكومية وهو ما يمس الحقوق الفردية والجماعية للمواطنين ويظهر تأثيره بشكل واضح على المجتمع.
- ✓ الموظف العام يخضع لرقابة ذاتية على تصرفاته وسلوكه الوظيفي ويتمتع بالولاء والانتماء ويقظة الضمير تجاه الفعاليات الادارية التي تتصل بعمله.
- ✓ الموظفين العموميين يسيطرون بطرق مختلفة على استعمال الموارد المالية وغيرها من الموارد المقدمة من المواطنين، لذلك فإن استعمال واساءة استعمال هذه الموارد يثير تساؤلات لدي المواطنين حول أخلاقيات العمل ويؤثر على ثقة المواطن بحكومته.

#### ❖ وتقر المدونة بأن:

- ✓ الموظفين العموميين يريدون التصرف بطريقة أخلاقية، ويرغبون بالفوز بأعلى درجات الاحترام بين المواطنين.
- ✓ الموظفين العموميين يريدون ابطال كل امكانية لحدوث تعارض في المصالح بين المصلحة العامة ومصالحهم الشخصية قبل حصوله.
- ✓ مسألة تضارب المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات لعلاقتها بالمكتسبات المادية بأنواعها المختلفة.

## ❖ أهداف المدونة:

- ✓ تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
- ✓ تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في القطاع العام.
- ✓ الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.
- ✓ المحافظة على الثقة المتبادلة بين المواطنين والموظفين العموميين
- ✓ تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.
- ✓ تساهم المدونة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة الى الموظف العام.

## ☒ ماهي الفئة المستهدفة؟

تتوجه المدونة الى من يقومون على الدوائر الحكومية من وزراء وشاغلي وظائف الفئة الخاصة (من يعين بدرجة وزير وموظفي الفئة العليا الوكلاء والوكلاء المساعدون والمدراء العاملون) وموظفي الفئات الأولى الى العاشرة التي تتضمن من يعين بوظيفة مدير أو مستشار والوظائف التخصصية والفنية والكتابية ووظائف الخدمات كالحراسة والسعاة.

## ❖ دور مدراء الدوائر:

- 1- تبني مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.
- 2- توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.
- 3- تحديد المستويات الادارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم، والعلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ونطاق الإشراف والرقابة والمساءلة.
- 4- تبني سياسات تضمن الحفاظ على حقوق المواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات.
- 5- كفالة حق المواطن في الحصول على التراخيص القانونية بشكل عام، وتسهيل الاجراءات الرسمية لاستصدار هذه التراخيص من الدوائر الحكومية.
- 6- تبني اجراءات توظيف وترقية معلنة تمنع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية.

- 7- إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم.
- 8- اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل يسهل وصولهم اليها والمحافظة على الخصوصية والسرية وفقا للقانون.

### ❖ واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة:

- 1- عدم استخدام الممتلكات والموارد العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.
- 2- العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وانجاز المعاملات.
- 3- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين والتنوع الثقافي والديني وخصوصية المرأة، وتوفير شروط الأمان والسلامة.
- 4- الأخذ بآراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة وبرامجها.
- 5- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
- 6- نشر المعلومات على نحو واسع لاطلاع المواطنين على الإجراءات الإدارية، وكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة من الدائرة.
- 7- التعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع بحيث تقدم البيانات والإيضاحات المتوفرة لديها بمصادقية للجهات المعنية دون أن تعتمد إلى التضييل أو الخداع أو المحاباة.
- 8- استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية وفقا لقواعد السلوك الواردة بالمدونة، وعلى الموظف المسئول عن تلقي الشكاوى مخاطبة صاحب الشكاوى بما توصلت إليه الدائرة في عملية التحقيق.
- 9- منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص القانونية للحصول على مكاسب مادية.

### ❖ القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف:

- 1- أحرص على تأدية عملي بدقة وأمانة واخلص وتجرد بعيدا عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي.
- 2- أخصص وقت العمل الرسمي في أداء مهامى الوظيفية، وأحافظ على ذات مستوي الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
- 3- احترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.

- 4- أتقيد في سلوكي بقيم النزاهة، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها على طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
- 5- أحرص على تنمية قدراتي وكفاءتي العلمية والعملية، وأسعى للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
- 6- أمتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي مستند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراض خاصة.
- 7- أبلغ دائرتي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والقضائية، باستثناء ما يتعلق منها بحوادث شخصية بسيطة لا أكون فيها بموقع المتهم ولا تؤثر في سمعتي أو في سير عملي.
- 8- أحسن معاملة الجمهور.

#### ❖ الألية المناسبة للمحافظة على موارد المؤسسة:

- 1- أستخدم الموارد المتاحة تحت تصرفي لتحقيق الأهداف العامة فقط وفي المجال المخصص لها.
- 2- أحرص على المحافظة على الأموال والممتلكات العامة التي أستخدمها أثناء قيامي بواجبات وظيفتي.
- 3- أمتنع عن مزاوله أي عمل من غير أعمال وظيفتي سواء أكان ذلك مقابل أجر أم دون أجر حتى ولو كان ذلك خارج أوقات العمل الرسمية ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة من الجهات المخولة قانونياً.
- 4- أحافظ على سلامة الأموال والموجودات المملوكة للدائرة التي في عهدي.
- 5- أمتنع عن استخدام موجودات المؤسسة لأغراض شخصية أو لا تتعلق بالعمل.
- 6- أراعي اختصار طول المكالمه الهاتفية قدر الإمكان لضمان عدم انشغال الخطوط واتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف.

#### ❖ مركزات السلوك للموظف العام:

##### ▪ أولاً: الحيادية الوظيفية:

- 1- أحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن الفئوة الحزبية أو التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
- 2- اتخذ قرارى بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية، وأعطي الأسباب التي دفعتني إلى اتخاذ قرار معين إذا طلب مني ذلك.

- 3- التزم بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.
- 4- أقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز، وأعرض الخيارات والحقائق بشكل سليم ودقيق.

#### ■ ثانياً: الحيادية السياسية:

- 1- أقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل ممكن وبطريقة تضمن الحفاظ على الحياد السياسي وتتماشي مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيداً عن معتقداتي السياسية والشخصية.
- 2- أتصرف بطريقة جديرة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على انشاء نفس العلاقة مع أشخاص قد يطلب الى العمل معهم في الحكومات المستقبلية.
- 3- أحترم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته.
- 4- أحرص على عدم السماح لأرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي للمسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي.

#### ■ ثالثاً: تضارب المصالح:

- 1- أحرص على عدم استخدام المعلومات التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
- 2- أمتنع عن الجمع بين وظيفتي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي.
- 3- أحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية أو قبول لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة سواء أثناء تأديتي الخدمة أو بعد ترك العمل في القطاع العام.
- 4- أعمل على اعلام الجهة المسؤولة في دائرتي عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغلي وظيفتي، بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقات أو عقود خارجية تتصل بأعمال الدائرة أو في قرارات تعيين أو تقييم.
- 5- أقدم، بما يتوافق مع مناصبي الرسمي وبالقدر الذي يقتضيه القانون، اقراراً بالذمة المالية الخاصة بي وبزوجي وبأولادي القصر.
- 6- أفصح، بالقدر الذي يقتضيه مناصبي عن أعمالي الخاصة ومصالحي التجارية والمالية أو ما أقوم به من أنشطة لتحقيق كسب مالي قد ينشأ عنها تضارب محتمل في المصالح.

#### ▪ رابعاً: العلاقة مع زملاء العمل:

- 1- أحترم التسلسل الإداري في اتصالاتي الوظيفية، وأنفذ ما يصدر الى من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة.
- 2- أعامل زملائي باحترام وتقدير وأكون مستعد للعمل كأحد أفراد الفريق إذا تطلب العمل ذلك.
- 3- أعمل على مساندة ودعم جهود زملائي بشكل يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم وتأدية أعمالهم.
- 4- أحترم كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وأحث المواطنين على احترامها.

#### ▪ خامساً: العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص:

- 1- تمتنع الدوائر الحكومية والعاملون فيها عن قبول أية هدية أو خدمة مقدمة من جهات أو أشخاص أيا كان السبب وبشكل خاص إذا كان الغرض تقديم تسهيلات أو معلومات للحصول على عقود أو معاملات تجارية لصالح شخص أو شركة خاصة.
- 2- تعتمد الدوائر الحكومية اجراءات معلنة وواضحة في طرح العطاءات الحكومية.

#### ❖ مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص:

يلعب القطاع الخاص دورا رياديا في بناء الاقتصاد باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنمية، وذلك لما يملكه من قدرة تشغيلية الى جانب القطاع العام، وإن الالتزام بمبادئ مدونات السلوك هي مسألة أخلاقية من القطاع الخاص لنفسه حول دوره في بناء مجتمع خالي من الفساد وقادرا على الانطلاق نحو استخدام طاقاته بشكل ايجابي لبناء دولة تؤمن بالديمقراطية.

#### ▪ الشركات المساهمة العامة:

الشركات المساهمة العامة المحدودة: هي الشركات التي يتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام، وتكون مسئولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة.

الشركات المساهمة الخصوصية: هي الشركات التي ينقسم رأسمالها الى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام، وتكون مسئولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة.

## ❖ المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة:

- 1- منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).
- 2- وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).
- 3- تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى نجاحه في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والصالح العام (المساءلة).
- 4- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات اتفاقية مكافحة الرشوة).

## ❖ القواعد التي تحكم سلوك شركات المساهمة:

- 1- الرشوة: كل موظف عام أو من في حكمه طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعداً أو عطية أو هدية أو أية منفعة أخرى أيا كان اسمها أو نوعها، وسواء كانت مادية أو غير مادية، لأداء عمل من أعمال وظيفته أو للامتناع عنه أو للإخلال بواجباته الوظيفية أو لمكافأته على ما وقع منه، يعد مرتشياً ويعاقب بالسجن المؤقت.
- 2- الهدايا: يلتزم العاملون بشركات المساهمة العامة بعدم تقبل الهدايا من القطاع العام أو من أي جهة أخرى، وفي حال تم قبول أي هدية يتم التعامل معها بكل شفافية من خلال إبلاغ القائمين على الشركة وتسجيلها في القيود الرسمية كأصل من أصول الشركة.
- 3- تضارب المصالح: عندما تتداخل أنشطة الموظف الشخصية أو الاجتماعية أو المالية أو السياسية مع نشاطات الشركة (تضارب مصالح)، فإن ولاء الموظف تجاه الشركة التي يعمل فيها لها الأولوية عند اتخاذ القرار.
- 4- حماية أصول الشركة: العاملون في شركات المساهمة العامة يتحملون المسؤولية بالإضافة إلى الواجب القانوني بحماية أصول الشركات التي يعملون فيها، سواء كانت مادية أو مالية أو المتعلقة بالملكية الفكرية، وتتضمن هذه الأصول الممتلكات والوقت والمعلومات الخصوصية والفرص التجارية وأموال الشركة، بالإضافة إلى أجهزة الشركة الشخصية.
- 5- العطاءات الحكومية ومبدأ التنافس النزيه: تلتزم الشركات المساهمة العامة والعاملين بمبدأ التنافس الحر النزيه والعاقل في العطاءات الحكومية، دون اللجوء إلى أي ممارسات مخالفة للقانون وغير أخلاقية مثل دفع الرشاوي، وذلك حرصاً على إعطاء الفرصة للمشاركة من قبل جميع الشركات.
- 6- المحافظة على المال العام: تمتنع الشركات المساهمة العامة والعاملين عن التوقيع على أية اتفاقية، وبالتالي تنفيذ أي عملية إذا ثبت بأن التعاقد سيتم باستخدام مال عام مستولى عليه بطرق غير قانونية.



## الفصل السابع

### السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

#### ❖ مقدمة:

لأن الموظف انسان اتى الي العمل ولا نعرف ماذا به؟

فقد يكون ورائه اسرة مضطربة بسبب ظروف اقتصادية او حياتية.

ولا بد في هذا الجانب: التعامل بحذر ودراية ودراسة واقع الموظف العدواني دراسة دقيقة واعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياته الاسرية لذا تحتاج الى تضافر الجهود المشتركة سواء على صعيد المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني الخاص لكونها ظاهرة اجتماعية بالدرجة الأولى وانعكاساتها السلبية تؤثر على المجتمع بأسره.

أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم وتشغل كافة العاملين بشكل خاص والمجتمع بشكل عام وتأخذ من إدارات المنظمات الوقت الكثير وتترك اثار سلبية على عملية الإنتاج.

#### ❖ ما مفهوم السلوك العدواني؟

لغة: الظلم الذي تجاوز الحد.

اصطلاحاً: هو الذي يؤدي الى الحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة او جسدياً كالضرب.

أو هو مظهر سلوكي للتنفيس الانفعالي او الاسقاطي لما يعانيه الموظف من أزمات انفعالية حادة.

#### ❖ يخدم العنف عند الموظف ستة أهداف شخصية أساسية هي:

- 1- تحقيق مكانة اجتماعية مهيبية عند الآخرين، وتوفير وضع مالي مطمئن.
- 2- تحدي السلطة القائمة.
- 3- تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصور فظة.
- 4- فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
- 5- تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.

#### ❖ أسس السلوك العدواني:

- السلوك النفسي.
- السلوك الفسيولوجي.
- الأسس النظرية: نظرية التحليل النفسي – النظرية السلوكية – نظرية التعلم الاجتماعي.

## ❖ الأسس النفسية للسلوك العدواني:

السلوك الانساني محكوم بنمطين من الدوافع التي تواجهه للتصرف على نحو محدد من أجل اشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف مرسوم:

### ▪ دوافع أولية: تتعلق بالبقاء وتضم:

- 1- دوافع حفظ الذات (وهي دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية).
- 2- دوافع حفظ النوع المتمثلة بدافعي الجنس والأمومة.

### ▪ دوافع ثانوية: تكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعليم ومن بينها:

- 1- دوافع التملك.
- 2- التنافس والسيطرة.
- 3- التجمع.

وترتبط هذه الدوافع بصورة عضوية وأساسية بانفعالات الغضب والخوف والكره والحسد والخجل والاعجاب بالنفس وغيرها، إذ تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تتزايد حدة كلما اشتد الدافع ثم أشبع أو أعيق عن الاشباع.

## ❖ الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني:

لا يمكن فهم كثير من جوانب السلوك الانساني الا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الانسان ففي الجسم جهازان يساهمان بتحديد:

### 1- الجهاز العصبي:

قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به والتكيف مع ظروفها

### 2- جهاز الغدد الصماء.

كما يقومان بعمليات التنظيم والتنسيق للأنشطة الجسمية المختلفة مما يساعد الجسم على الاحتفاظ بحالة الاتزان الحيوي بحيث يقوم بالوظائف المختلفة بطريقة ملائمة وباستمرار.

## ❖ الأسس النظرية المفسرة للعدوان:

تعددت النظريات المفسرة للسلوك العدواني نتيجة لتعدد أشكال العدوان ودوافعه وسنعرض هنا بعض هذه النظريات:

### 1- نظرية التعلم الاجتماعي:

يعرف أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي السلوك العدواني بأنه سلوك متعلم على الأغلب ويعزى ذلك الى أن الفرد يتعلم الكثير من أنماطه السلوكية عن طريق مشاهدتها عند غيره حيث يتعلمون سلوك العدوان عن طريق ملاحظة نماذج العدوان من النماذج ومن ثم يقومون بتقليدها فإذاً عواقب الموظف على السلوك المقلد فانه لا يميل في المرات القادمة لتقليده أما اذا كوفئ عليه فيزداد عدد مرات التقليد لهذا العدوان.

## 2- وجهة نظر باندورا في تفسير العدوان:

معظم السلوك العدواني متعلم من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يتعلم الموظفون السلوك العدواني بملاحظة نماذج وأمثلة من السلوك العدواني يقدمها أفراد الأسرة والأصدقاء والأفراد الراشدون في بيئة الموظف.

### ❖ هناك عدة مصادر يتعلم من خلالها السلوك العدواني بالملاحظة منها:

- 1- تأثير الموظفين، الأقران، النماذج الرمزية وسائل الاعلام المختلفة.
- 2- اكتساب السلوك العدواني من الخبرات السابقة.
- 3- التعلم المباشر للسلوكيات العدوانية كالأثارة المباشرة للأفعال العدوانية الصريحة في اي وقت.
- 4- تأكيد هذا السلوك من خلال التعزيز والمكافآت.
- 5- العقاب قد يؤدي الى زيادة العدوان.

### ❖ نظرية التحليل النفسي:

#### ▪ فرويد والنظرة التحليلية للعدوان:

يرى فرويد أن العدوانية واحدة من الغرائز التي يمكن أن تتجه ضد العالم الخارجي أو ضد الذات وهي تخدم في كثير من الأحوال ذات الفرد.

أدرك فرويد في بداية الامر أن العدوان يكون موجهاً الى حد كبير للخارج ثم أدرك بعد ذلك أن العدوان يكون موجهاً على نحو متزايد للداخل منتهياً عند أقصى مدى هو الموت وقد نظر فرويد الى العدوان باعتباره ذا منشأ داخلي وضغط مستمر يتطلب التفرغ (التنفيس) حتى ان لم توجد احباطات وهنا نجد أن الحاجة الى تنفيس العدوان قد تغلب على الضوابط الدفاعية التي تكبحه عادة ويزغ العدوان تلقائياً.

وهنا تساؤل يطرح نفسه ما الذي سيحدث إذا تم كبت الدوافع العدوانية؟

أوضح فرويد أنه يجب إطلاق العدوان في شكل ما وقد يكون ذلك في شكل مباشر من خلال نشاطات اجتماعية مقبولة مثل الرياضة وغيرها كما يبين فرويد أيضاً أن العدوان لا يحتاج الى أن يتم توجيهه بشكل مباشر تجاه مصدر العدوان.

#### ▪ نظرية ميلاني كلاين:

أخذت كلاين الطور الثالث لفرويد حرفياً فبالنسبة لها لم تكن غريزة الموت فطرية ولكنها كان حقيقة ملموسة اكتشفتها في عملها غان مشاهدتها الاكلينيكية أقنعتها بأن غريزة الموت كانت غريزة أولية وحقيقة يمكن مشاهدتها تقدم نفسها على أنها تقاوم غريزة الحياة فالطمع والغيرة والحسد واضحة لكلاين كتعبيرات عن غريزة الموت.

## وهدف العدوان حسب كلاين هو التدمير والكرهية والرغبات المرتبطة بالعدوان تهدف الى:

- 1- الاستحواذ على كل الخير (الجشع).
- 2- أن تكون طيباً مثل الشيء (الحسد).
- 3- ازاحة المنافس (الغيرة).

وفي الثلاثة نجد أن تدمير الشيء وصفاته أو ممتلكاته يمكن من الوصول الى اشباع الرغبة فاذا احبطت الرغبة يظهر وجدان الكراهية.

### ▪ النظرية السلوكية:

يرى السلوكيون أن العدوان شأنه شأن أي سلوك يمكن اكتشافه ويمكن تعديله وفقاً لقوانين التعلم.

ولذلك ركزت بحوث ودراسات السلوكيين في دراستهم للعدوان على حقيقة يؤمنون بها وهي أن السلوك برمته متعلم من البيئة ومن ثم فإن الخبرات المختلفة التي اكتسب منها شخص ما السلوك العدواني قد تم تدعيمها بما يعزز لدى الشخص ظهور الاستجابة العدوانية كلما تعرض لموقف محبط وانطلق السلوكيون الى مجموعة من التجارب التي أجريت بداية على يد رائد السلوكية جون واطسون حسي أثبت أن الفوبيا بأنواعها مكتسبة بعملية تعلم ومن ثم يمكن علاجها وفقاً للعلاج السلوكي الذي يستند على هدم نموذج من التعلم غير سوي وإعادة بناء نموذج تعلم جديد سوي.

### ❖ ما هي أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال؟

- 1- اعتداء موظف على موظف.
- 2- اعتداء موظف على رئيسه المباشر.
- 3- اعتداء موظف على الإدارة.
- 4- اعتداء موظف على ممتلكات المؤسسة.
- 5- إطلاق الاشاعات وتشويه سمعة المؤسسة.
- 6- اعتداء الادارة على الموظف.

### ❖ مظاهر أو سمات السلوك العدواني:

- 1- الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
- 2- شتم وتحقير الزملاء في العمل.
- 3- الاهمال المتعمد لنصائح وتعليمات الرؤساء.
- 4- تخريب أو اتلاف أو سرقة المعدات والاجهزة والوثائق في العمل.
- 5- العناد والتحدي.
- 6- الايماءات والحركات التي يقوم بها الموظفين والتي تبطن في داخلها سلوكاً عدوانياً
- 7- عدم الانتظام في اوقات العمل.
- 8- الاعتداء على الزملاء
- 9- احداث فوضى في مكان العمل.

## ❖ أسباب السلوك العدواني:

- 1- أسباب بيئية.
- 2- أسباب تتعلق بالمؤسسة.
- 3- أسباب نفسية.
- 4- أسباب اجتماعية.
- 5- أسباب ذاتية.
- 6- تأثير وسائل الاعلام.
- 7- أسباب اقتصادية.

### ▪ أولاً: أسباب بيئية:

- 1- تشجيع بعض الزملاء على العدوانية.
- 2- ما يلاقه الموظف من تسلط او تهديد من المؤسسة.
- 3- عدم احترام وجهات النظر.
- 4- عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس واللون واللغة أو الدين.

### ▪ ثانياً: أسباب تتعلق بالمؤسسات:

- 1- عدم العدالة في معاملة الموظف.
- 2- عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف.
- 3- عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب.
- 4- عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- 5- سوء الإدارة.
- 6- عدم العدالة في الرواتب والحوافز.
- 7- عدم العدالة في تقييم الأداء.

### ▪ ثالثاً: أسباب نفسية:

- 1- صراع نفسي لاشعوري.
- 2- العزلة الاجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل.
- 3- التوتر النفسي في الجو العائلي.

### ▪ رابعاً: أسباب اجتماعية:

- 1- المشاكل العائلية مثل تشدد الأب وكثرة الخلافات بداخلها.
- 2- المستوى الثقافي للأسرة.
- 3- عدم اشباع حاجات الموظف الأساسية.
- 4- تقمص الأدوار من وسائل الاعلام المختلفة.
- 5- عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة.
- 6- الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي.

## ▪ خامساً: أسباب ذاتية:

- 1- حب السيطرة والتسلط.
- 2- ضعف الوازع الديني لدى الموظف.
- 3- معاناة الموظف من بعض الامراض النفسية.
- 4- احساس الموظف بالنقص النفسي أو الوظيفي.

## ▪ سادساً: أسباب اقتصادية:

- 1- تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة.
- 2- شعور الموظف بالجوع وعدم القدرة على الشراء.
- 3- ظروف السكن السيئة.
- 4- عدم كفاية رواتب الموظف.

## ▪ سابعاً: تأثير وسائل الاعلام من خلال:

- 1- تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب.
- 2- مشاهدة حالات الموظفين في الدول المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.

## ❖ تأثير السلوك العدواني على الموظف:

- 1- في المجال السلوكي.
- 2- في المجال الاجتماعي.
- 3- في المجال الانفعالي.
- 4- في المجال الوظيفي.

## ▪ أولاً: في المجال السلوكي:

- 1- عدم المبالاة.
- 2- عصبية زائدة.
- 3- مخاوف غير مبررة.
- 4- مشاكل انضباطية.
- 5- عدم القدرة على التركيز.
- 6- السرقات.
- 7- الكذب.
- 8- القيام بسلوكيات ضارة.
- 9- تحطيم الأثاث وممتلكات المؤسسة.
- 10- عنف كلامي مبالغ فيه.

## ▪ ثانياً: في المجال الوظيفي:

- 1- تدني مستوى الأداء.
- 2- عدم المشاركة في الأنشطة المؤسسية.
- 3- التسرب من المؤسسة.
- 4- التأخر عن الدوام.
- 5- الغياب المتكرر عن الوظيفة.

## ▪ ثالثاً: في المجال الانفعالي:

- 1- الاكتئاب.
- 2- انخفاض مستوى الثقة بالنفس.
- 3- توتر دائم.
- 4- رد فعل سريع.
- 5- المزاجية.
- 6- الشعور بالخوف.
- 7- انعدام الاستقرار النفسي.

## ▪ رابعاً: في المجال الاجتماعي:

- 1- العزل الاجتماعية.
- 2- عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- 3- التعطيل على سير الأنشطة الجماعية.

## ❖ ما هي طرق الوقاية من السلوك العدواني؟

- 1- اعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
- 2- اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية.
- 3- العدالة في معاملة الموظف.
- 4- العدالة في توزيع الواجبات والوظائف.
- 5- العدالة في قضايا الثواب والعقاب.
- 6- اعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
- 7- العدالة في تقييم الأداء.

## ❖ ما هي الحلول المقترحة لكيفية تغادى السلوك العدواني؟

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لابد من تضافر الجهود المشتركة ما بين الادارات في منظمة الأعمال وهذا يقتضي من الجميع تنفيذ المهام التالية:

- 1- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات.
- 2- مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية.
- 3- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف.

### ▪ **مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:**

- 1- التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية للموظفين واشباعها بالأساليب المناسبة.
- 2- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية.
- 3- حث الموظف على الالتزام بالدوام الصباحي.
- 4- اعتماد القدوة الحسنة في التعامل والبعد عن كثرة النصائح.
- 5- ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها.
- 6- لابد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبينهم وبين ادارة المؤسسة.
- 7- تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في بداية العمل.

### ▪ **مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية:**

- 1- زيادة الوعي للموظفين لأهداف مهنتهم التي تضع الموظف في رأس القيم.
- 2- فهم خصائص وسمات وحاجات كل مرحلة عمرية للموظف قبل التعامل معه.
- 3- اشراك الموظف العدواني في أعمال تمتص طاقته وتجعله يشعر بأهميته وعدم اهماله.
- 4- اظهار وتأكيد الجانب الايجابي في سلوك الموظف العدواني.
- 5- تحاشي المقارنة بين الموظفين واعمل على تدريب الموظف العدواني على فهم نفسه وحل مشكلاته.
- 6- توعية الموظف للسلوك المسموح به وغير المسموح به.

### ▪ **مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف:**

- 1- الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
- 2- اعلام الادارة عن المشاكل الموجودة في العمل.
- 3- التعاون والاحترام بين الزملاء والادارة والرؤساء بما يحقق اهداف المؤسسة وتحقيق مصلحة العمل.



## ❖ كيف يمكن تعديل السلوك العدواني عند الموظف؟

### ☒ تعريف السلوك:

هو كل الأفعال والنشاطات التي تصد عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الانسان سواء كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاط الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها. السلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما وقد يحدث بصورة لإرادية وعلى نحو الي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة ارادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

## ❖ ما هي أنواع السلوك؟

### السلوك نوعان هما:

#### أ- السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسببه فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك فنزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل تسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلي.

السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللإرادي فإذا وضع الانسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها تلقائياً هذا السلوك ثابت لا يتغير وأن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط السلوك.

#### ب-السلوك الاجرائي:

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها. كما أن السلوك الاجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الاجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر. السلوك الاجرائي أقرب ما يكون من السلوك الارادي.

## ❖ ما هي الابعاد الرئيسة للسلوك:

- 1- البعد البشري: ان السلوك الانساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.
- 2- البعد المكاني: أن السلوك البشري يحدث في مكان معين فقد يحدث في مؤسسة مثلاً.

- 3- البعد الزمني أن السلوك البشري يحدث في وقت معين وقد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
- 4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ الى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الايذاء الموظف الذي يتعامل معه.
- 5- البعد الاجتماعي: أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك أنه مناسب أو غير مناسب شاذ أو غير شاذ فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر

### ❖ تعديل السلوك:

هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية احداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي. ويعرف اجرائياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية واضعاف أو ازالة السلوك غير المرغوب من ناحية أخرى.

- 1- الأهداف العامة لتعديل السلوك.
- 2- خطوات تعديل السلوك العدواني.
- 3- الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك العدواني.

### ❖ الأهداف العامة لتعديل السلوك العدواني:

لكي ينجح الرئيس في تغيير سلوك الموظف فلا بد من صياغة خطط تركز في أساسها على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- مساعدة الموظف على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.
- 2- مساعدة الموظف على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسعى الموظف الى تحقيقها.
- 3- مساعدة الموظف على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً مثل التدخين.
- 4- تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات.
- 5- مساعدة الموظف على أن يتكيف مع محيطه وبيئته الاجتماعية.
- 6- مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والاحباط والخوف.

### ❖ ما هي خطوات تعديل السلوك؟

يحتاج الرئيس الى معرفة الاجراءات المطلوبة في تعديل السلوك وهي:

- 1- تحديد السلوك الذي يريد الرئيس تعديله أو علاجه.
- 2- قياس السلوك المستهدف وذلك بجمع ملاحظات وبيانات عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك ومدى شدته وقد يلجأ الرئيس لقياس مدى استمرار السلوك وتكراره وشدته.

3- تحديد الظروف السابقة أو المحيطة بالموظف عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه، مع من حدث، كم مرة يحدث، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك، كيف استجاب الآخرون، ما المكاسب التي جناها الموظف من جراء سلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة.

4- تصميم الخطة الإرشادية وتنفيذها على أن يشترك الموظف في وضع الخطة وتتضمن تحديد الأهداف ووضع أساليب فنية تستخدم لتدعيم ظهور السلوك المرغوب وإيقاف أو تقليل السلوك الغير مرغوب وتشجيع الموظف على تنفيذ الخطة الإرشادية بكافة بنودها.

5- تقييم فعالية الخطة وتلخيص النتائج وإيصالها الى من يهمهم الأمر.

### ❖ ما هي الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك العدواني؟

تهدف أساليب تعديل السلوك الى تحقيق تغييرات في سلوك الفرد لكي يجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر ايجابية وفاعلية وهنا سأعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل السلوك العدواني لدى الطلبة وتتمثل في:

#### 1- التعزيز:

وهي اثابة الموظف على سلوكه السوي بكلمة طيبة أو ابتسامة عند المقابلة أو الثناء عليه أمام زملائه أو منحه هدية مناسبة أو الدعاء له بالتوفيق والفلاح أو الاهتمام بأحواله مما يعزز هذا السلوك ويدعمه ويثبته ويدفعه الى تكرار نفس السلوك إذا تكرر الموقف.

#### ▪ أنواع المعززات:

##### 1- المعززات المادية:

تشمل المعززات المادية الأشياء التي يحبها الفرد (الاموال ومكافآت عينية أو شهادة تقدير).

##### 2- المعززات الرمزية:

وهي رموز قابلة للاستبدال وهي ايضاً رموز معينة (كالنقاط او افضل موظف في الشهر أو السنة).

##### 3- المعززات النشاطية:

هي نشاطات محددة يحبها الفرد عندما يسمح له القيام بها حال تأديته للسلوك المرغوب به وتتمثل المعززات النشاطية مثلاً المشاركة في الحفلات الرسمية أو ممارسة الألعاب الرياضية.

#### 4- المعززات الاجتماعية:

للمعززات الاجتماعية التي يقوم بها الرئيس ايجابيات كثيرة جداً منها أنها مثيرات طبيعية ويمكن تقديمها بعد السلوك مباشرة ونادراً ما يؤدي استخدامها الى الاشباع ومن الأمثلة على المعززات الاجتماعية مثل الابتسامة والثناء والانتباه والتصفيق وتوجيه كتب شكر.

#### ▪ ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز؟

##### 1- فورية التعزيز:

ان أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية التعزيز هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك وان التأخير في تقديم المعزز قد ينتج عنه تعزيز سلوكيات غير مستهدفة لانريد تقويمها.

##### 2- ثبات التعزيز:

يجب أن يكون التعزيز على نحو منظم وفق قوانين معينة يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج العلاج وأن نبتعد عن العشوائية.

##### 3- كمية التعزيز:

يجب تحديد كمية التعزيز التي ستعطى للفرد وذلك يعتمد على نوع المعزز فكلما كانت كمية التعزيز أكبر كانت فعالية التعزيز أكثر.

##### 4- مستوى الحرمان (الاشباع):

كلما كانت الفترة التي حرم فيها الفرد من المعززات طويلة كان المعزز أكثر قيمة.

##### 5- التنوع:

ان استخدام أنواع مختلفة من المعزز نفسه أكثر فعالية من استخدام نوع واحد منه فاذا كان المعزز هو الانتباه الى الموظف فلا تقل له مرة بعد الاخرى جيد جيد ولكن قل احسنت وابتسم له وقف بجانبه وضع يدك على كتفه.

##### 6- التحليل الوظيفي:

يجب أن يعتمد استخدامنا للمعززات الى تحليلنا للظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد ودراسة احتمالات التعزيز المتوفرة في تلك البيئة لان ذلك:

أ- يساعدنا على تحديد المعززات الطبيعية.

ب- يزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب والمحافظة على استمراريته.

#### 2- العقاب:

وهو إخضاع الموظف إلى نوع من العقاب بعد الإتيان باستجابة معينة، فالموظف إذا ناله العقاب كلما اعتدى أو اذى الآخرين نفسياً أو جسدياً كف عن ذلك العدوان وهنا يقوم الرئيس باستخدام أسلوب من أساليب العقاب (اللوم الصريح والتوبيخ او التهديد والوعيد) ويستحسن استخدام هذا الاسلوب بعد استنفاد الأساليب الإيجابية.

## ▪ حسنات العقاب:

- 1- الاستخدام المنظم للعقاب يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
- 2- يؤدي استخدام العقاب بشكل فعال الى ايقاف أو تقليل السلوكيات غير التكميفية بسرعة.
- 3- معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الاخرين له.

## ▪ سيئات العقاب:

- 1- قد يولد العقاب خاصة عندما يكون شديد العدوان والعنف والهجوم المضاد.
- 2- لا يشكل سلوكيات جديدة بل يكبح السلوك غير المرغوب به فقط بمعنى آخر يعلم العقاب الشخص ماذا لا يفعل ولا يعلمه ماذا يفعل.
- 3- يولد حالات انفعالية غير مرغوب بها كالبكاء والصراخ والخنوع مما يعيق تطور السلوكيات المرغوب بها.
- 4- يؤثر سلبياً على العلاقات الاجتماعية بين المعاقب والمعاقب أي يصبح الرئيس الذي يستخدم العقاب بكثرة في نهاية المطاف شيئاً منفراً للموظف.

## 3-الاطفاء:

الاطفاء هو التوقف عن الاستجابة نتيجة توقف التدعيم ويقوم هذا الأسلوب على انصراف الرئيس عن الموظف حين يخطئ وعدم التعليق عليه أو لفت النظر اليه وغذ النظر عن تصرفاته كما يمكن التنسيق مع الموظفين لإهمال بعض تصرفاته لمدة محددة وعدم الشكوى منه والثناء عليه حين يحسن التصرف ويعدل السلوك, فقد يحدث أن يزيد الموظف من الثثرة لجلب الانتباه اليه الا أن التجاهل المتواصل يؤدي الى كفه ويمكن استخدامه بفعالية ونجاح عندما يكون هدف هذا الموظف من سلوكه تحويل الانتباه اليه ولفت النظر اليه مثل نوبات الغضب والمشاكل السلوكية داخل المؤسسة.

## ▪ من أجل زيادة احتمال نجاح الاطفاء نحتاج الى أخذ النقاط التالية بعين الاهتمام:

- 1- تحديد معززات الفرد وذلك من خلال الملاحظة المباشرة.
- 2- الاستخدام المنظم لإجراءات تعديل السلوك لما لذلك من أهمية قصوى في نجاح الاجراء.
- 3- تحديد المواقف التي سيحدث فيها الاطفاء وتوضيح ذلك للفرد قبل البدء بتطبيق الاجراء.
- 4- الاطفاء حتى لو استخدم بمفرده اجراء فعال لتقليل السلوك ويكون أكثر فعالية إذا عملنا على تعزيز السلوكيات المرغوبة في الوقت نفسه.

#### **4-التغدير:**

التغدير هو ربط الاستجابة بشيء منفرد بهدف كفا الاستجابة واطفائها وتقوم على ممارسة الموظف لأدوار اجتماعية تساعد على الاستبصار بمشكلته وذلك بأن يحمل الموظف ويغرم شيئاً مادياً أو معنوياً إذا قام بالسلوك غير المرغوب وهذا يؤدي الى تقليل ذلك السلوك مستقبلاً.

#### **▪ ما هي الخطوات العامة المتبعة في تطبيق اجراءات المعالجة بالتغدير؟**

- 1- خلال جلسات المعالجة يتبع المثير المنفر المعزز غير المقبول والذي يراد التخلص منه مباشرة ويستمر اقترانهما لمدة زمنية قصيرة وبعد ذلك يختفي كل من المثير والمعزز في الوقت نفسه.
- 2- يقترن زوال المثير عادة بظهور مثير يريد المسؤول أن يحصل عليه كمعزز بديل للمعزز غير المقبول.
- 3- يقوم المعدل بتنظيم الظروف البيئية والتالي يحصل المسؤول على التعزيز في حال اختياره للمعزز البديل وعزوفه عن المعزز غير المقبول.

#### **5-التعاقد السلوكي:**

التعاقد السلوكي هو أحد الوسائل الفعالة التي نستطيع من خلالها استخدام التعزيز بشل منظم بهدف تسهيل عملية التعلم وزيادة الدافعية.

**تعريفه:** هو اتفاقية مكتوبة مع الموظف حول موضوع ما ويحدد فيه ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة من الرئيس ويلتزم فيها الطرفان التزاماً صادق وهذا التعاقد يوصف بأنه اجراء منظم لتعديل السلوك ويخلو من التهديد والعقاب.

#### **▪ ويهدف هذا الأسلوب الى:**

تعليم الموظف وضع أهداف واقعية ومساعدته على تحمل المسؤولية الكاملة وذلك من خلال المشاركة في اختيار السلوكيات المستهدفة وتحديد المكافأة المناسبة.

## الفصل الثامن الفساد الإداري

### ❖ الأهداف

ستكون بعد نهاية هذا الفصل قادرا على ما يلي:

1. أن تعرف مفهوم الفساد الإداري.
2. أن تفهم أسباب الفساد الإداري.
3. أن تقارن بين استراتيجيات مكافحة الفساد، ووسائل معالجته.
4. أن تطبق هذه المعرفة على الواقع.

### ❖ ما هو مفهوم الفساد؟

كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته، وبشكل عام فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة.

قال تعالى ( ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون ) وقال تعالى ( أن أريد ألا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي ألا بالله عليه توكلت وإليه أنيب )

### ❖ ظاهرة الفساد الإداري:

- ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد باختلاف تطور مؤسسة الدولة.
- في بلدان العالم الثالث فإن فساد مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاهية الاجتماعية يصل أقصاه، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة

فالفساد قد ينتشر في البنية التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي فيبطئ من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

### ❖ ماهي مظاهر الفساد؟

#### 1- الفساد السياسي:

يتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل المؤسسات السياسية في الدولة.

#### ➤ وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في:

- الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

#### 2- الفساد المالي:

ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها و مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص، ومراقبة حسابات و أموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات.

#### ➤ مظاهر الفساد المالي في:

- الرشاوى والاختلاس
- والتهرب الضريبي.
- تخصيص الأراضي
- والمحابة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

### 3- الفساد الإداري:

ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

#### ➤ وتتمثل مظاهر الفساد الإداري في:

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف.
- تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار.
- الامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل.
- عدم تحمل المسؤولية.
- إفشاء الأسرار الوظيفية.
- الخروج عن العمل الجماعي.

### 4- الفساد الأخلاقي:

يتمثل في مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته.

#### ➤ مظاهر الفساد الأخلاقي:

- القيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل.
- أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته.
- أن يستغل السلطة لتحقيق مآربه الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

#### ❖ مظاهر أخرى للفساد:

**1- الرشوة:** هي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول

**2- المحسوبية:** تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة..... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.

**3- المحاباة:** تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينه

**4- الواسطة:** هي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة ما، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق.

**5- الابتزاز:** الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

**6- نهب المال العام:** الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.



## ❖ أسباب تغشي ظاهرة الفساد:

### 1- أسباب بيئية اجتماعية خارجية وتنقسم إلى:

(أ) **أسباب تربوية سلوكية:** عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة مثل قبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.

(ب) **أسباب اقتصادية:** يعاني أكثر الموظفين خصوصا في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، مما يعنى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة مما يضطر الموظف لتقبل الرشوة ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.

(ج) **أسباب سياسية:** تواجه بعض الدول وخصوصا في الدول النامية تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة كالانقلاب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس الأمر الذي يخلق جواً من عدم الاستقرار السياسي مما يهين الجو للفساد الإداري.

### 2- أسباب بيئة داخلية (قانونية):

وقد يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.

## ❖ أسباب الفساد:

- 1- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب و القرابة.
- 2- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي مما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة مما يشجع على الفساد.
- 3- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.
- 4- ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد.
- 5- تدني رواتب العاملين في القطاع العام، وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة للفساد.
- 6- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في كلا القطاعين.
- 7- غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- 8- استخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة أو قيامها بتصريف بضائع فاسدة.
- 9- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك طرق غير مستقيمة للحصول عليها.

## ❖ أنواع الفساد الإداري:

- 1- الانحرافات التنظيمية.
- 2- الانحرافات السلوكية.
- 3- الانحرافات المالية.
- 4- الانحرافات الجنائية.

## 1- الانحرافات التنظيمية:

يقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفية، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها:

1. **عدم احترام العمل:** ومن صور ذلك (التأخر في الحضور صباحا والخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي -قراءة الصحف واستقبال الزوار- التنقل من مكتب إلى آخر)
2. **امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:** (رفض الموظف أداء العمل المكلف به - عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح - التأخر في أداء العمل)
3. **التراخي:** ومن صور ذلك: الكسل- الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد - تنفيذ الحد الأدنى من العمل).
4. **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء.**
5. **السلبية** (عدم إبداء الرأي - عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار -عدم تشجيع العمل الجماعي).
6. **عدم تحمل المسؤولية ومن صور ذلك:**(تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر - التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية)

## 2- الانحرافات السلوكية:

يقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

1. **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** ومن صور ذلك: ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية.
2. **سوء استعمال السلطة:** ومن صور ذلك: تقديم الخدمات الشخصية وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح لأقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم.
3. **المحسوبية:** ويترتب على انتشار الظاهرة المحسوبة شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.
4. **الوساطة:** يستعمل بعض الموظفين الوساطة كشكل من أشكال تبادل المصالح.

## 3- الانحرافات المالية:

هي تلك المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

1. **مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.**
2. **فرض المغارم:** وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.
3. **الإسراف في استخدام المال العام:** ومن صورهِ: تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث- إقامة الحفلات والدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في المناسبات والتفاني والتعازي)

## 4- الانحرافات الجنائية:

1. **الرشوة.**
2. **اختلاس المال العام**
3. **التزوير.**

## ❖ أشكال الفساد الإداري:

تتعدد مظاهر وصور الفساد الإداري ويمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل ودقيق فهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي.

وقد يكون الفساد فردي يمارسه الفرد دون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، وبشكل ذلك أخطر أنواع الفساد فهو يتغلغل في كافة بنیان المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

### ➤ وينقسم الفساد وفقا لمرتبة من يمارسه إلى:

1. **فساد أفقي (فساد صغير):** يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار بحيث يتطلب انجاز أية معاملة مهما كانت صغيرة تقديم رشوة للموظف المسئول.
2. **فساد عمودي (فساد كبير):** يقوم به كبار المسئولين ويتعلق بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب أكبر من مجرد رشوة صغيرة.

### ➤ يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

1. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات التنفيذية (وزراء، وكلاء، مستشارون) للحصول على امتيازات خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق.
2. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كالإعلان عنها.
3. المحسوبية والوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسئولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أساس القرابة أو الولاء السياسي.
4. تبيذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات، بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع.
5. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد الجماعات.

## ❖ الآثار المترتبة على الفساد:

1. أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية.
2. أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي.
3. أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل.
4. أثر الفساد على النواحي الاجتماعية.
5. تأثير الفساد على النظام السياسي.

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

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية.

وتهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى الفئات غير المستحقة، ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى، وهذا الأمر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة.

## 2- أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي.

الفساد الإداري والمالي له آثار سلبية على النمو الاقتصادي حيث أن خفض معدلات الاستثمار، ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي ويقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية .... ومنها:

- 1) الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.
- 2) هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- 3) الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.
- 4) هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

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

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها:

- 1) تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا يساعد على تراجع المستويات المعيشية.
- 2) تهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا للتهرب كالرشوة، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.
- 3) يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم وجودة هذه الخدمات مما ينعكس سلبيا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

## 4- أثر الفساد على النواحي الاجتماعية.

يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع وبرز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

ويؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي، وتراجع الاهتمام بالحق العام والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين المجتمع وانتشار الفقر.

## 5- تأثير الفساد على النظام السياسي.

- 1) يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية، وفي مقدمتها الحق بالمساواة أو تكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- 2) يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.
- 3) يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.
- 4) يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.
- 5) يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية وهو ما يحول دون وجود حياة ديموقراطية.

- 6) يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنع مساعداتها.
- 7) يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

### ❖ ما هو الفساد الخارجي؟

مصدر الفساد الخارجي: الفساد ليس ظاهرة محلية لصيقة بالأنظمة السياسية أو الدول فقط، فقد يكون الفساد ابراً للحدود ومصدره شركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية.

### ❖ صور الفساد الخارجي:

تمارس العديد من الشركات العالمية الكبرى التي تمتد عبر الحدود العديد من السلوكيات التي تشكل صوراً للفساد الخارجي:

- 1) كاللجوء للضغط على الحكومات من أجل فتح الأسواق لمنتجاتها، أو من أجل الحصول على عقود امتياز لاستغلال الموارد الطبيعية أو إقامة البنية التحتية.

تظهر هذه السلوكيات الفاسدة لبعض الشركات متعددة الجنسيات خاصة في ظل الدول التي تمر في مراحل انتقالية أو في الأقطار حديثة الاستقلال.

نظراً لما يلحقه الفساد من أضرار ليس على المستوى المحلي فحسب بل أيضاً على المستوى الدولي خاصة في ظل التوجه نحو حرية التجارة وحرية المنافسة، فقد لجأت العديد من الدول والمنظمات الدولية والكتل الاقتصادية الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، حيث أعدت الأمم المتحدة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، واتفاقية المجلس الأوروبي للقانون الجنائي بشأن الفساد، كذلك بادرت بعض الدول الأفريقية لبلورة اتفاقية لمقاومة الفساد.

- 2) رشوة المسؤولين في المناصب العامة لضمان الحصول على هذه الامتيازات، أو لتصرف بضائع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

تساعد الاتفاقيات الدولية على إنجاح جهود مكافحة الفساد في مختلف الدول، كما تصفي الصفة الرسمية على الالتزام الحكومي بتنفيذ مبادئ مكافحة الفساد.

### ❖ آليات مكافحة الفساد:

**المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم المؤسسية 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 (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية، ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم.

**الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولائها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

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

### ❖ ماهي استراتيجيات مكافحة الفساد؟

أن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو التالي:

**تبنى نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ الفصل بين السلطات:** وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

**بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه:** وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

**أعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات:** كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا.

**تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال:** مثل الأسئلة الموجهة للوزراء، وطرح الثقة بالحكومة.

**تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين المظالم:** التي تتابع حالت سوء الإدارة في مؤسسات الدولة، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

**التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص:** وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة.

**إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات:** ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

**تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة:** ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجماعات.

### ❖ ما هي وسائل وأدوات معالجة الفساد الإداري؟

- 1) تثقيف المجتمع وتنمية الولاء للدولة والقانون.
- 2) نشر التعليم لمعالجة المشاكل الحكومية.
- 3) خلق رأي عام رافض للفساد.
- 4) التنمية الاقتصادية الشاملة وتكافؤ الفرص.
- 5) القضاء على المركزية.
- 6) تنمية الشريحة المهنية.

## ❖ الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري؟

- المرض الإداري تخلف بينما الفساد الإداري جريمة.  
مثال: الوساطة إذا استخدمت للحصول على حق مشروع فهذا دليل على وجود مرض إداري، أما إذا استخدمت للحصول على منفعة غير مشروعة فهذا دليل على فساد إداري ومالي.
- ومن مظاهر المرض الإداري:
  - أ - سوء البناء التنظيمي .
  - ب - عدم صلاحية القيادة.
  - ج - سوء نظام الاتصال .
  - د - الترهل التنظيمي.
  - هـ - الترهل الوظيفي .
  - و - البيروقراطية.

## الواجب الأول

### السؤال 1:

من مصادر الخلق الحسن:

### القرآن الكريم الايمان بوجود الله

المجتمع  
العمل الاول

### السؤال 2:

يمكن تعريف المهنة على انها:

عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير

### مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدرسية

كيان نظام يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية  
جميع ما سبق

### السؤال 3:

أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما البعض:

### القوة

### الامانة

السعادة  
الاننتاج

### السؤال 4:

من أسباب تراجع أخلاق العمل:

### التلوث القيمي

### التلوث العقدي

التلوث الجغرافي  
جميع ما ذكر صحيح



## **السؤال 5:**

مصادر الاخلاقيات في منظمات الاعمال:

**ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته**  
**العائلة**  
**التأثر بالجماعات المرجعية**  
**مجتمع العمل الاول**

## **السؤال 6:**

معنى الخلق في اللغة:

**المروءة والدين**  
**الطبع والسحبة**  
**صورة الانسان الباطنة**  
حال للنفس الداعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية

## الواجب الثاني – مقرر أخلاقيات العمل

### السؤال 1

قيم المنظمة من منظور الفكر المعاصر:

الاستقرار

النمو

التقوى

تحقيق الاهداف

### السؤال 2

لقد حصن الاسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي هما:

الامانة

الشجاعة

القوة

حسن المعاملة

### السؤال 3

من مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:

العائلة والتربية السنية

البحوث والدراسات

اعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

التأثر بالجماعات المرجعية

#### السؤال 4

عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

غياب القدوة الحسنة.

فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

عدم وجود أو عدم وضوح أو تفعيل النظام.

#### السؤال 5

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:

الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.

وجود مجلس إدارة قوي و متماسك.

الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة لستمروا في مناصبه

#### السؤال 6

مجموعة القيم الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها العامل المسلم بصرف النظر عن العمل الذي يزاول.

الشاشة وحسن التعامل مع الآخرين

احترام وقت العمل

التقوى

الاخلاص والالتقان في العمل

## الواجب الثالث لـ مقرر أخلاقيات العمل

### السؤال الأول :

تعتمد مدونة السلوك على عدد من مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته الخدمة منها

احترام القانون

الاجتهاد

الحيادية

النزاهة

### السؤال الثاني :

مدونة السلوك هي عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في اطار الدوائر الحكومية

صواب

خطأ

### السؤال الثالث :

من اهداف مدونة السلوك

الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.

تساهم المدونة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة الى الموظف العام

تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.

تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في القطاع العام.

### السؤال الرابع :

ما هو دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك ؟

الاقتصاد والفعالية

توفير بيئة عمل

تنبي مدونات اسلوك والترويج لها

العلاقات بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص

### السؤال الخامس :

ماهي مرتكزات السلوك للموظف العام ؟

الحيادية السياسية

إشراك جمهور المستفيدين

الحيادية الوظيفية

العلاقات مع زملاء العمل

السؤال السادس :  
يعتبر إشراك جمهور المستفيدين من دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك

صواب  
خطأ

السؤال السابع :  
العلاقات مع زملاء العمل من مرتكزات السلوك للموظف العام

صواب  
خطأ

السؤال الثامن :  
كفالة حق المواطن من المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك

صواب  
خطأ

السؤال 1 :  
من أنواع السلوك  
السلوك العدائي  
السلوك العقدي  
السلوك الحازم  
التلوث الفكري

السؤال 2 :  
لقد حصن الاسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي هما  
حسن المعاملة  
القوة  
الامانة  
الشجاعة

السؤال 3 :  
حددت لجنة المحاسبة عن الاداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بامريكا أربعة  
مجالات للاداء الاجتماعي منها  
تفاعل المنظمات مع المجتمع  
توظيف الاقليات  
الموارد غير المتجددة  
الموردين

السؤال 4 :  
يتوقع المالكون من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية  
تدريب وتطوير مستمر  
حماية أصول المنشأة  
الاعلان الصادق  
خلق فرص عمل جديدة

السؤال 5 :  
أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح  
الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.  
الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرروا في مناصبهم.  
الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.  
وجود مجلس إدارة قوي و متماسك.

السؤال 6 :  
من قيم المنظمة  
الاستقرار  
التعاون  
النمو  
التقوى

السؤال 7 :

من العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه الاكراه وله شرط أن يكون الاكراه ملجئاً حتي ترتفع المؤاخذة

صواب  
خطأ

السؤال 8 :

يمكن قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة من وجهة النظر الاقتصادية حيث تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسئوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو الزامية

صواب  
خطأ

السؤال 9 :

من أسباب تراجع أخلاق العمل

التلوث القيمي

جميع ما ذكر صحيح

التلوث الجغرافي

التلوق العقدي

السؤال 10 :

فالذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعث الالزام يكون دقيق الانتاج وغزيره ، أما الذي يعمل بدافع الالزام فهو ركيك الانتاج وضيئه.

صواب  
خطأ

السؤال 11 :

ما هي أنماط المسؤولية الإجتماعية؟

النمط التحفيزي

النمط الاجتماعي

النمط الاقتصادي - الاجتماعي

نمط المسؤولية الاقتصادية

السؤال 12 :

يمكن تحديد مجموعة من الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الظروف الحالية للمنظمة ومنها:-

مجال العاملين

مجال حماية المستهلك

مجال الحكومات

مجال المساهمين

السؤال 13 :

تتوقع جماعات الضغط الإجتماعي من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:  
التعامل الحيد مع جمعيات حماية المستهلك  
تطوير الموارد وصيانتها  
المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث  
احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف

السؤال 14 :

معنى الخلق في اللغة

الطبع والسحنة

المروءة والدين

صورة الانسان الباطنة

حال للنفس الداعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية

السؤال 15 :

مجموعة القيم الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها العامل المسلم بصرف النظر عن العمل الذي يزاول:

الاخلاص والالتقان فى العمل

البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين

احترام وقت العمل

التقوى

السؤال 16 :

كيفية تفعيل الإنضباط والالتقان للموظف:

ان يحافظ على ساعات العمل

ان يتقن عمله

ان يكون قدوة

ان يكون مخزنا للمعرفة

السؤال 17 :

أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما البعض:

الامانة

السعادة

الانتاج

القوه

السؤال 18 :

يتوقع العملاء من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:

حماية أصول المنشأة

تدريب وتطوير مستمر

خلق فرص عمل جديدة

الاعلان الصادق



السؤال 19 :

يمكن تعريف المهنة على انها:

جميع ما سبق

مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية

عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير

كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ،  
مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية

السؤال 20:

ما هي القيم الإسلامية التي يجب أن تتصف بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية؟

الشورى والتفويض

القدوة الحسنة

إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين

الحزم والشدة

السؤال 21 :

توجد أربعة مبادئ أساسية واجب الالتزام بها في الدولة الديمقراطية الحديثة منها:

احترام ارادة المجتمع

منطقية السلوك في أجهزة الخدمة العامة

الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع.

الالتزام بالمصلحة العامة

السؤال 22 :

من العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه:

الغضب

الخوف

الفرح

الاكراه

السؤال 23 :

أنواع حسن المعاملة:

عدم نصحهم وارشادهم

الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم

بشاشة اللقاء والترحيب الحار

عدم إحراج الآخرين وإهانتهم

السؤال 24 :

عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

ضعف الحس الديني والوطني وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

عدم وجود أو\*عدم وضوح أو\*تفعيل النظام.

غياب القدوة الحسنة.

السؤال 25 :  
حق سماع رأي المستهلك يعتبر من المسؤولية الاجتماعية على منظمات الاعمال:  
صواب  
خطأ

السؤال 26 :  
تتوقع الحكومة من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:  
احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف  
تطوير الموارد وصيانتها  
المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث  
التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك

السؤال 27 :  
تتوقع البيئة من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:  
تطوير الموارد وصيانتها

السؤال 28 :  
تجنب تضارب المصالح يعتبر مبادئ أساسية واجب الالتزام بها في الدولة الديمقراطية الحديثة.  
صواب  
خطأ

السؤال 29 :  
اهمية الاخلاق بالنسبة للفرد:  
تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته  
تلعب دورا رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات  
تحفظ للمجتمع تماسكه  
أنها وسيلة للنهوض بالأمة

السؤال 30 :  
صفات القائد الإداري المسلم:  
الشورى والتفويض  
القدوة الحسنة  
إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين  
الشدّة و الغلظة

السؤال 31 :  
قيم المنظمة من منظور الفكر المعاصر:  
التقوى  
النمو  
الاستقرار  
تحقيق الأهداف

السؤال 32 :  
مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:

المدرسة ونظام التعليم في المجتمع  
العائلة والتربية البيئية  
ثقافة المجتمع وقيمته وعاداته  
التأثر بالجماعات المرجعية

السؤال 33 :  
يتوقع المجتمع من إدارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:  
حماية أصول المنشأة  
خلق فرص عمل جديدة  
الاعلان الصادق  
تدريب وتطوير مستمر

السؤال 34 :  
مصادر الاخلاقيات في منظمات الاعمال:  
التأثر بالجماعات المرجعية  
ثقافة المجتمع وقيمته وعاداته  
العائلة  
مجتمع العمل الاول

السؤال 35 :  
هناك عدة طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه وهي:  
الرجوع الى أهل الدراية والخبرة  
السؤال عنه الأصدقاء  
اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصير عليها الا الصادقون  
ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معينة

السؤال 36 :  
كيف يكون السلوك منطقيا؟  
يتم من خلال التزام العاملين بمبدأ المصالح العامة، والبعد عن الإغراءات  
أن تكون في حدود ما تقره الأنظمة  
إذا كان مطابق لما يعمله أغلب الناس  
ينتج عن الروح المعنوية العالية

السؤال 37 :

ماهو النمط الذي يمثل دورا متوازيا تحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم الأداء وتفي بالتزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها:

النمط الاقتصادي والاجتماعي

النمط التقدم الحضاري  
النمط المسؤولية الاقتصادية  
النمط الاجتماعي

السؤال 38:

من صور للإنضباط في حياة الموظفين الانضباط في الوقت وهي:

مراجعة العمل أول بأول

اعتن بإجراءات السلامة

تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.

اهتم بشكلك الخارجي.

السؤال 39 :

من مصادر الخلق الحسن:

القرآن الكريم

العمل الاول

المجتمع

الايمان بوجود الله

السؤال 40 :

تعود صعوبات قياس العائد الاجتماعي لاعمال المنظمة الاجتماعية لان معظم العوائد الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة.

صواب

خطأ

السؤال 41 :

التشريع الإسلامي اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

صواب

خطأ

السؤال 42 :

كيف يمكن قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة؟

وجهة النظر السياسية

وجهة النظر الإقتصادية

وجهة النظر المحاسبية

وجهة النظر الاجتماعية

السؤال 43 :

ماذا تفعل لتحصل على حقلك إذا ظلمك المسئول؟

المعاملة بالحسنى

المكاشفة والمصارحة والنصيحة الخالصة

تخشين المعاملة مع المسئول

الغيبة والتشهير به ليرتدع

السؤال 44 :

يتوقع المجتمع من ادارة المنظمة كمسؤلية اجتماعية:

المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث

التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك

احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف

تطوير الموارد وصيانتها

السؤال 45 :

عرف البنك الدولي للمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على انها التزام منشأة الأعمال تجاه

المجتمع ، والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة، اهتمام العاملين

وبالبيئة:

صواب

خطأ

السؤال 46 :

كيف تحقق الأخلاق الاسلامية المصلحة العامة:

بالوقاية من المشاكل الادارية المستعصية كالرشوة والانتزاع ، والغش.

بزيادة الاخلاص والرقابة الذاتية

بالعلاقات الحسنة بين الموظفين ومرووسيرهم

الادراك الواعي لمحدودية التخصص.

السؤال 47 :

حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين ستة مجالات للأداء الاجتماعي منها:

الموارد البشرية،

الموارد غير المتحددة

توظيف الاقليات

البيئة

السؤال 48 :

ما هى معايير التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية؟

تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة

الافصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية

وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط

هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية

وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية

السؤال 49 :

من مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:  
اعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي  
البحوث والدراسات  
العائلة والتربة السنية  
التأثر بالجماعات المرجعية

السؤال 50 :

ما هي أهداف المحاسبة الاجتماعية؟  
الافصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتيل ها آثار اجتماعية  
التقليل من خائر المنظمة المالية  
تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة  
تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة.

السؤال 51 :

يمكن قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة من وجهة النظر المحاسبية حيث تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسئوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو الزامية:  
صواب  
خطأ

السؤال 52 :

يتوقع العاملون من ادارة المنظمة كمسؤولية اجتماعية:  
الاعلان الصادق  
تدريب وتطوير مستمر  
حماية أصول المنشأة  
خلق فرص عمل جديدة

السؤال 53 :

من العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه الاكراه وله شرط أن يكون الاكراه محرجا حتى ترتفع المؤاخذة:  
صواب  
خطأ

السؤال 54 :

وسائل يستطيع الانسان بواسطتها تخفيف الغضب:  
ذكر الله  
خفض الصوت  
الاسترخاء والهدوء والتنفس العميق  
الوضوء

السؤال 55 :

من عناصر المسؤولية الإجتماعية؟

الحكومات

البيئة

المنافسون

العملاء

السؤال 56 :

الموظف الذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعث الالتزام يكون دقيق الانتاج وغزيره ، أما الذي يعمل بدافع الالزام فهو ركيك الانتاج وضيئه.

صواب

خطأ

السؤال 57 :

قد قامت جمعية المحاسبة الامريكية باجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقاير اجتماعية وذلك من اجل التعرف على اساس القياس والافصاح ، فقد اصدر تقريراً بخمس مجالات للاداء الاجتماعي منها:

خدمة المجتمع.

توظيف الاقليات

الرقابة على البيئة

تحسين المنتج

السؤال 58 :

أهم العوامل التي أسهمت في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها :

ارباحها الضخمة

الخصخصة لبعض قطاعات الحكومة

ضخامة حجم المنظمات ،وزيادة عدد العاملين فيها

ضعف اخلاقيات العمل

السؤال 59 :

مفهوم المصلحة العامة هي المنفعة التي لا تقتصر على شخص معين وانما تحقق نفعاً عاماً للناس:

صواب

خطأ

السؤال 60 :

من صور للإنضباط في حياة الموظفين الانضباط في الشكل وهي:

مراجعة العمل أول باول

اعتن بإجراءات السلامة

تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.

اهتم بشكلك الخارجي.