

# ملخص مادة : أخلاقيات الأعمال

د/ مصدق احمد حسن الربيع

إعداد الملخص : أمجاد jojokfu



## أخلاقيات الأعمال: المفهوم والنموذج



### تطور المفهوم:

لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر. وفي الوقت الحاضر نحن نتكلم عن المدخل الموقفي للأخلاق وهذا يأتي في إطار النظرة النسبية للأمر فقد يقف فردا واحدا مواقف أخلاقية في مواضع معينة ويبدو في مواقف أخرى مناقضا لهذه الحالة. ما هو التعريف الخاص بك لمفهوم أخلاقيات الأعمال؟

### مفهوم أخلاقيات الأعمال و أهميتها:

- تشير الأخلاقيات بشكل عام للقيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ.
- عرف (Pride et al,2002,Page: 37) أخلاقيات الأعمال على أنها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.
- أشار فان فيلوك (Van Vilock,1993,PP 38-48) إلى أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذاً في الإعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللجموعات وللمنظمة.
- أخلاقيات الأعمال تعني احترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني.
- كما عرفها ويلي (Wiley,1995,P.22) على أنها مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات على قراراتها.

### الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي:

- هناك ارتباط إيجابي بين الإلتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة على المدى البعيد.
- تجاهل الإلتزام بالمعايير الأخلاقية قد يكلف منظمات الأعمال الكثير (مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية على سبيل المثال)، مثال على ذلك شركة بريتش بتروليم.
- الإلتزام بالمعايير الأخلاقية يعزز من سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والعالمية مما يؤثر إيجابا على إيرادات المنظمة.
- إن الحصول على شهادات عالمية وإمتيازات عمل خاصة (مثل أيزو ٩٠٠٠ و أيزو ١٤٠٠٠) يقترن بالإلتزام بالمنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في جميع عملياتها.

### لماذا أخلاقيات الأعمال؟

- (فعل الشئ الصحيح)، يعود بالفائدة على المنظمة، الموظفون، الحكومة، وجميع أصحاب المصلحة.
- وجد مورس (Morse ,et al,2003) أن السرقات لوحدها تكلف الشركات حوالي ٦٠٠ مليار دولار سنويا. وأن حوالي ٧٩% من العمال قد ارتكبوا سرقات في مكان العمل.
- يقدر خبراء في الولايات المتحدة الأمريكية أن حوالي ٤٠% من الخسائر التي تتعرض لها الشركات الأمريكية من السرقات والرشاوي تكون من الداخل وبفعل الموظفين.

### التكاليف التي تتحملها الشركات والمرتبطة بالسلوكيات الأخلاقية.

حسب (Joseph W. Weiss,2014,p.18) هناك مجموعة من التكاليف التي تلحق بالمنظمات ذات السجل الأخلاقي السيئ ومنها:-

- ١- تدهور العلاقات مع جميع الجهات ٢- سوء السمعة،
- ٣- إنخفاض إنتاجية العمال، إنخفاض الولاء، وإنخفاض مستوى الإبداع.
- ٤- ارتفاع معدلات الغياب.

### مكانة الأخلاق في الإسلام والمهنة:

- ١- يوجد في القرآن الكريم أكثر من ( ١٠٠ ) آية تتحدث عن المهنة.
- ٢- أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية ٣- نوح عليه السلام كان نجاراً يأكل من كسبه،
- ٤- إدريس عليه السلام كان خياطاً، ٥- وداود عليه السلام كان يأكل من كسبه، ٦- وزكريا عليه السلام كان نجاراً، وجاءت أخلاق محمد كتطبيق عملي لأخلاقيات العمل، حيث كان النبي الكريم صلى الله عليه وسلم يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - وبين أن كل الأنبياء عليهم السلام قد رعو الغنم، وعمل لخديجة رضي الله في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: يا ابن عم، إنني قد رغبت فيك لقرابتك ومكانتك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.

ما الذي يدل على أهمية الأخلاق في الإسلام؟

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

المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام : حيث مدح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه [وَأَنْتَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ] لماذا تعتبر الأخلاق مهمة في الإسلام؟

وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه ، وبيّن أن رسالته جاءت لتكمّل مكارم الأخلاق ، فقال " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " وبيّن صلى الله عليه وسلم أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً . وبيّن أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

**مفهوم الاخلاق من حيث المعنى: تعرف على أنها:-** "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة "

**فالمنظومة الاخلاقية هي:** مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ،

وتوصف بالحسن أو بالقبح. وبعد ذكر تعريف الأخلاق، وبعد ذكر تعريف الأخلاق، **ونستطيع أن نعرّف أخلاقيات العمل بأنها :**

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

الأخلاقيات لن تكتسب أبداً ... "الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" ذو ثلاث انتماءات (Edgar Morin, 1973)

١- انتماء بيولوجي ٢- انتماء اجتماعي ٣- انتماء نفسي

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

✓ القيمة : العمل ( محايد ) // النجاح

✓ المبدأ : الاتقان و التفاني/ الغاية تبرر الوسيلة

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

الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة : هل يمثلون النموذج نفسه ؟

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

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

**أخلاقيات المهنة Business ethics or codes of conducts :** مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

**المقارنة بين الأخلاق والأخلاقيات:**

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

**منظورات الفلسفة الأخلاقية:**

**الفلسفة الغائية:** وتستند إلى رؤية أخلاقية تقوم على أساس أن كل شئ موجود من الطبيعة موجه نحو غاية معينة، وبالتالي يمكننا أن نحكم على صحة العمل من عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها.

**فلسفة النوايا الحسنة:** وتعني هذه الفلسفة بالأخلاقيات التي تركز على حقوق الأفراد والنوايا المرتبطة بكل سلوك وهي بهذا تركز على النوايا الصادقة والحسنة أكثر من تركيزها على النتائج المترتبة على إتخاذ هذا السلوك أو ذاك.

**الفلسفة النسبية:** بموجب هذه الفلسفة فإن الحقائق الأخلاقية تتفاوت تبعاً للفرد والزمان والظروف.

**أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد والمجتمع:**

● أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد :

١. تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته .
٢. تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة. المعايير المرجعية .
٣. تجنبه من الانحراف .
٤. تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

## • أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع :

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

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

- مفهوم العمل :** العمل كما جاء في القاموس هو : المهنة والفعل وجمعه أعمال  
ولغة : المهنة ، والفعل عن قصد . واصطلاحاً : هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة .  
وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ، فالنشاط هو لب العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً  
**مفهوم المهنة :** لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة .  
واصطلاحاً : مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية .  
**مفهوم الحرفة :** لغة : من الاحتراف ، وهو الكسب . واصطلاحاً : عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب .  
**مفهوم الوظيفة :** لغة : ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، ويأتي بمعنى الخدمة المعينة .  
واصطلاحاً : وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر و يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تستوجب من شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية .

## قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال



### أخلاقيات العمل:

احترام كرامة الإنسان هو أساس كل العلاقات في المجتمع. مخالفته تسبب مشاكل أخلاقية كبيرة، وبالتالي تعزيز أخلاقيات العمل يعني دمج البعد الإنساني بكل القرارات والإجراءات. عندما يطبق لدى الموارد البشرية ، حسن إدارة الأخلاقيات يضع الفرد في قلب المؤسسة.

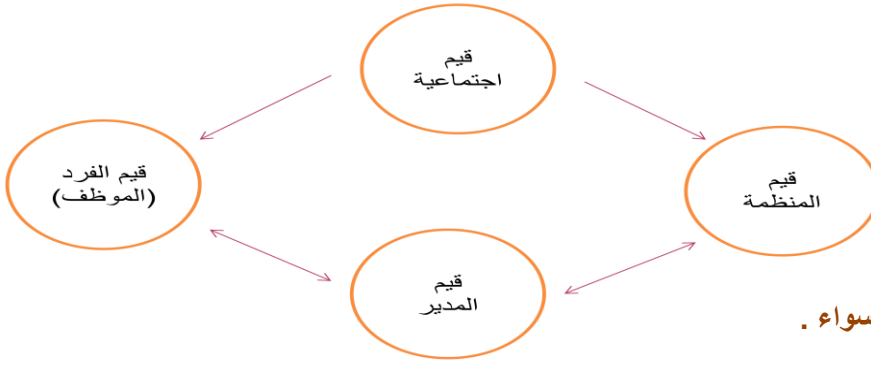
### مفهوم القيم:

المبدأ العام الذي يمكن بمقتضاه توجيه تصرفات الأفراد في المجتمع عن طريق تحديد أهداف، وخيارات (نماذج ، وسيلة لرؤية الأشياء)، أي منحهم وسيلة للحكم على أعمالهم. هذه القيم هي مجردة وتشكل مجموعة هرمية ومتماسكة تسمى نظام القيم. هل القيم تولد أم تصنع؟ إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع و تعدد الثقافات و تجعل الأقليات أكثر انسجاماً.

نظم القيم التالية وفقاً لترتيبك الخاص بك

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

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



ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة ،

إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .

#### أخلاقيات العمل الوظيفي:

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

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

**تقارير العمل :** عدم الأمانة في كتابة التقارير وتبعتها

**التوظيف :** إعطاء الوظيفة إلى غير مستحقها لوجود مصلحة أو قرابة!

**الأولويات :** تقديم عمل على آخر لوجود مصلحة عند المستفيد

#### الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:

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

**كيف نتعامل في حال تعارض المصلحة الشخصية مع مصلحة العمل؟**

هل يتعارض مع قيمي العقدية، المجتمعية أو الشخصية؟

هل يتعارض مع قوانين ولوائح المؤسسة (قيم المنظمة)؟

هل فيه ظلم لأحد الأطراف (من يهمهم الأمر)؟

كيف سيكون شعوري الداخلي حول الأمر؟ (الإثم ما حاك في النفس وكرهت أن يطّلع عليه الناس) صدق عليه الصلاة والسلام.

هل سأكون فخورا بهذا العمل؟ في وسط العمل والأسرة؟

#### أخلاقيات العمل الوظيفي:

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

هنا تظهر أهمية السلوك الحازم من بين الأنواع الثلاث للسلوك.

#### أنواع السلوك :

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

#### أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل :

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

- 1- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
- 2- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل .
- 3- الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
- 4- الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك .
- 5- الاستفادة من انجازات الآخرين .
- 6- الالتزام بمواعيد انجاز المهام .
- 7- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات .
- 8- ترك العمل ليوم غد لتقوم به .
- 9- التعامل مع التغييرات بايجابية .
- 10- إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال .
- 11- دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة .
- 12- الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل .
- 13- تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.
- 14- حل المشاكل المشتركة بين الآخرين .
- 15- إعطاء امتيازات خاصة للأقران .
- 16- الحفاظ على الموثيق والأسرار .
- 17- الحفاظ على النظام حتى وأن شمل أصدقائك .
- 18- الحفاظ على جو وبيئة أمنة للعمل .
- 19- التقليل من المحسوبية والتعامل في محيط العمل.

أخلاقيات العمل	
نظام القيم والمعتقدات الشخصية	نظام القيم في المجتمع
✓ القيم الشخصية الذاتية الفطرية	✓ الثقافة السائدة في المجتمع
✓ المعتقدات الدينية والمذهبية	✓ قيم الجماعة
✓ الخبرة السابقة والمستوى التعليمي	✓ قيم العائلة
✓ الحالة الصحية النفسية والجسدية	✓ قيم العمل

**يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:**

● **العائلة والتربية البيئية:** " للأب والأم وأعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تحمى وتؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير. وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstede, 1994:112).

● **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:**

تتباين المجتمعات الانسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد الساند فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الاخر وحب العمل والاخلاص واحترام المواعيد والصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات ايجابية في عمله وتجاه الآخرين أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبة والوساطات وكل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية.

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

● **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يفترض بالنظام التعليمي ان يعزز القيم الايجابية والتي تؤدي الى سلوكيات اخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر و ادب الحوار و تبادل الافكار و النقد البناء و قبول الرأي الاخر و التفاعل الايجابي و احترام القوانين كلها سلوكيات يجب ان تعزز ضمن اطار النظام التعليمي.

● **إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي:** الصحافة مرآة المجتمع تبث قيما و افكار تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار و كبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة و صادقة و مهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

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

● **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل و تمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات و القضايا المطروحة. فالمدراء ذوي الضمير الانساني الصالح و المتفتح يفكرون دائما بمستقبل العمل و يعملون على حماية سمعتهم الشخصية و سمعة منظماتهم.

● **سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين.** ● **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات.** ● **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن.** ● **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح.** ● **جماعات الضغط في المجتمع المدني**

**وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:**

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

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

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

**أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات:**

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

**تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال:** بشكل عام يمكن أن ندرج القضايا الأخلاقية وأسبابها في أربعة مجاميع كالآتي:-

- ١- تضارب المصالح.
- ٢- العدالة والنزاهة.
- ٣- الإتصالات.
- ٤-العلاقات المنظمية.

**مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة:**

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



### احصائيات مخيفة !!!

- ✓ إدارة الوقت في المملكة- عبد العزيز ملانكة (ماجستير - ١٩٩١) :
- ✓ ٣٤ % يستطيعون إدارة وقتهم بشكل فعال .
- ✓ ٦٦ % لا يستطيعون ممارسة إدارة الوقت كما ينبغي .(الزيارات المفاجئة- المجاملات - الباب المفتوح ) .
- ✓ ٧١ % من المديرين ينبغي لهم تقديم خدمات للأصدقاء والأقارب أثناء العمل .
- ✓ ٥٩ % من المديرين يقضون جزءاً كبيراً من الوقت في الترحيب والمجاملة والضيافة قبل البدء في مواضيع الاجتماعات .
- ✓ ٨٨ % ذكروا أن المركزية أكبر عائق لإضاعة الوقت .
- ✓ نشرت مجلة (Supervision) مقالاً بشهر مارس ٢٠٠١ للكاتب (Polck Ted) بعنوان (Mind Your Own Business) ركز فيه على أن المديرين هم أول من يقوم بإضاعة وقت الموظفين .

### مجالات الانضباط المهمة :

#### ١- الانضباط في الوقت :

- المحافظة والاستثمار لثروة الزمان . حث النبي-صلى الله عليه وسلم- على الوفاء بالوعد، وجعل من يخلف الوعد قد اتصف بصفة المنافق، فقال :- "آية المنافق ثلاث: إذا حدّث كذب، وإذا اتّمن خان، وإذا وعد أخلف،،، من مؤشرات عدم الإلتزام بالوقت:-
- ١-إخلاف المواعيد . ٢- التأخر عن المواعيد . ٣- الاعتذار عن المواعيد . ٤-قطع المواعيد .
- ٢- **الانضباط في الأداء :** يعرف على أنه القدرة على الاتقان والإنجاز والإنتاج. ومن مؤشرات ضعف الأداء:-
- ١-التأجيل وعدم المبادرة . ٢-العجلة وعدم الدقة . ٣-التفريط وعدم الجدية . ٤-الفوضى وعدم التوثيق .

### الآثار المترتبة على غياب الانضباط الوظيفي :

- ١- عدم الاعتماد على من يتخلف عن مواعده وعيب صنيعه: وهذا أمر خطير إذا انتشر بين الناس أن فلاناً ليس بجاد، فقدان المصداقية .
- ٢- انعدام الثقة
- ٣- تعطل إنجاز الأعمال: فإذا انتشر في الناس التخلف عن المواعيد أو التأخر عنها فإن ذلك يؤدي في المنظور المتوسط والبعيد إلى تعطيل إنجاز أعمال كثيرة، أو التأخر في إنجازها، وينبني على ذلك عدم الوفاء بكل ما أريد تنفيذه من خطط وأهداف، وفي ذلك خسارة كبيرة للجهود وتضييع للأعمال و الاموال.
- ٤- عدم الفهم الكلي أو الجزئي لما يجري في اللقاء: وهذا يكون عندما يتأخر القادم تأخراً يؤدي به إلى أن يفقد المتابعة المؤثرة الصحيحة لما يجري بسبب تأخره وعدم فهمه للنقاش الدائر.
- ٥- إلغاء أو تأجيل اجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية واعتبارات شخصية .. وخلل اجتماعي ...
- ٦- اتصاف هذا الشخص أو ذاك بأنه كذاب وأنه يخلف الوعود .. وهذه صفة من صفات المنافقين.

### الانضباط الذاتي:

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

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

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

### الالتزام الوظيفي: \*جاهد لآخر نفس في حياتك\* ويليام شكسبير

#### مفهوم الالتزام الوظيفي:

- ✓ إذا أردت أن تنجح في حياتك، فأبدأ بقطع الالتزامات على نفسك والوفاء بهذه الالتزامات، اتفق مع نفسك واقطع عليها العهد أن تحافظ على فعل شيء معين ووفي بهذا العهد والتزم به بالفعل فأنت بذلك تنمي ثقتك بنفسك ، وتولد لديها قناعة بأنك تستطيع تحويل الكلام النظري إلى واقع عملي وأنت شخص إيجابي يختار الاختيار الأفضل ويأخذ القرار السليم ثم ينفذه ويلتزم بتنفيذه.
- ✓ يقول ستيفن كوفي: "إن الالتزامات التي نقطعها على أنفسنا أو لغيرنا، وتمسكنا بهذه الالتزامات، هو الجوهر وأكثر الوسائل وضوحاً للإعلان عن إيجابياتنا".

## الالتزام ، لماذا ؟

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

## الدرجات الثلاث للالتزام:

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

## المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



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

## معوقات تطبيقات المسئولية الاجتماعية:

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



## نماذج لبرامج المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية:

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

## عناصر المسؤولية الاجتماعية :

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

## المسؤولية الاجتماعية وحقوق الموظفين :

- Rent the well-made job in its fair value

خلاص الموظف الاجر المناسب مقارنة مع الجهد المقدم

-Awaken respect by keeping self-control

كن يقض في كل ما من شأنه ان يؤدي العلاقة الحرفية التي تربطك بأعضاء فريقك و ذلك بالتحكم في نفسك

-Act with justice and impartiality

العمل في كنف العدالة والنزاهة

-Spreading Information to all employees

حق الحصول على المعلومات

-Search good stimuli that will get everyone`s support

البحث عن حوافز جيدة تمكنك من التحصل على تأييد الجميع

-Be Sensitive to the present and future needs of employees

ينبغي أن تراعي احتياجات الحاضر والمستقبل للعامل

-Raise skills to be credible to the employees

رفع من المهارات للرفع من المصداقية

-Inspire the enthusiasm which will in its turn inspire efforts (it is said that enthusiasm is contagious so make sure that your employees are attained there).

انشر الحماس من حولك الذي بدوره يحفز الجهود - إن الحماس معد اذا تأكد من أن فريقك قد اصيب بالعدوى.

- Prove trust by delegating responsibilities to subordinate junior staff.

بين مدى ثقتك بمروؤوسيك عبر تفويض المسؤوليات حتى و ان كانوا مبتدئين

-It is at this level that we will have a reassured, confident and filled up staff member.

بتطبيق مسؤوليتك الاجتماعية تجاه أعضاء فريقك، تأكد انهم أصبحوا على درجة عالية من الاطمئنان و الرضاء الوظيفي

A staff which will not stay 8 hours AT work but will stay 8 hours OF work, a highlighting that makes a difference.

٨ ساعات من العمل و ليس ٨ ساعات في العمل، والفرق واضح .

## المسؤولية الاجتماعية و المنظمة الملتزمة بخدمة الزبون:

➤ يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم و الحصول على ولائهم. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو حريتهم الكاملة في الاختيار للسلع و الخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين و قدراتهم الكبيرة على أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية.

➤ أصبح الزبون يطالب بشكل متزايد ما يدفع المنظمة إلى أن تكون حريصة على جمع المعلومات التي ترضي زبائنهم. عموماً، يركز الزبون على ثلاثة مجالات وهي الجودة العالية، السعر المعقول والتسليم في الوقت المناسب. إذا لم تمتثل المنظمة لهذه الجوانب الثلاثة فسوف تتعرض للعديد من المشاكل من أهمها الحفاظ على زبائنهم خصوصاً في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة.

المسؤولية الاجتماعية و إدارة الجودة الشاملة: المسؤولية الاجتماعية لإدارة المنظمة تأتي بالالتزام التام والمستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات و تحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون(Phillip Crosby) مع إن حق سماع رأيه عبر رجوع المعلومة يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الشركة.

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

الجودة تعني مطابقة للمواصفات - الجودة تتحقق من خلال الوقاية و ليس العلاج للعيوب

الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ و العيوب - الجودة توفر الأموال

**حق الرعاية الصحية :** بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً ، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر و المساوئ و حول ذوي الاحتياجات الخاصة و دعمهم و دمجهم في المجتمع

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

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

## مدونة قواعد السلوك



### مفهوم مدونة السلوك:

✓ مدونة السلوك الأخلاقي هي دليلك لمعرفة مسؤولياتك القانونية والأخلاقية وإتباع السلوكيات السليمة لأنشطة العمل خاصة عند التعامل مع عملائنا و منافسينا بالإضافة إلى التعامل مع الموردين.

✓ و يجب على الجميع قراءة المدونة بتمعن وفهمها والالتزام بمحتوياتها وفي حالة العلم بأي انتهاك للقواعد المذكورة في هذه المدونة أو التعرض إلى موقف يؤدي إلى انتهاكها، فإنه يجب الإبلاغ عن ذلك وفقاً للتعليمات المذكورة بها.

✓ راجع مدونة السلوك الأخلاقي لجامعة الملك فيصل على موقع الجامعة.

### هل يجب علينا تدوين المبادئ الأخلاقية ؟

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

### كيف يمكننا وضع مدونة لقواعد السلوك:

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

### من إيجابيات تفعيل المدونة:

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

### مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية :

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

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

### واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :

١-عدم الإساءة في استخدام الممتلكات والموارد العامة . ٢-العمل على تسهيل الإجراءات . ٣-توفير بيئة عمل مناسبة .  
٤-الأخذ بأراء الموظفين المتعلقة بعمل الدائرة . ٥-عدم استخدام معلومات سرية . ٦-نوفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة

٧-نشر المعلومات . ٨- استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها .

### الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف :

أولاً : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة .

ثانياً : التعامل مع الآخرين :

أ - في مجال التعامل مع متلقي الخدمة . ب- في مجال التعامل مع رؤسائه .

ج- في مجال التعامل مع الزملاء . د- في مجال التعامل مع مرؤوسه .

ثالثاً : الحفاظ على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات .

## 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 الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين الالتزام بالقوانين والتشريعات (المساءلة) .
- 4- المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة)

## السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال



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

### معايير تحديد السلوك السوي والسلوك غير السوي:

ويمكن للسلوك أن يكون مقبولاً أو غير مقبول، بناءً على المعايير التي يُحتكم إليها، ولهذا فقد تتباين أحكامنا على السلوك باختلاف المجتمعات الإنسانية. ويمكننا أن نصف السلوك بأنه سوي إذا اتصف بما يلي :

#### أ. الفاعلية:

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

#### ب. الكفاءة:

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

#### ج. الملائمة:

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

#### د. المرونة:

الشخص السوي هو القادر على تكيف سلوكه وفقاً لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة.

#### هـ. الاستفادة من الخبرة:

وذلك بتوظيف تجاربه وخبراته والاستفادة منها في توليد السلوك الجديد.

#### و. القدرة على التواصل الإنساني:

هي حاجة من الحاجات الأساسية التي لاغنى عنها والشخص ذو السلوك السوي هو القادر على تحقيق هذا التواصل على نحو مقبول ومرضي

#### ز. تقدير الذات:

وهو الشخص القادر على تقييم ذاته بموضوعية، مميزاً لجوانب القوة والضعف لديه، ويعمل على تعزيز جوانب القوة لديه واستكمال جوانب الضعف ومعالجتها.

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

#### أ. معيار النشاط المعرفي:

وذلك بأن تحدث إعاقة لأي من القدرات العقلية كالإدراك، أو التذكر، أو الانتباه، أو الاتصال .

#### ب. معيار السلوك الاجتماعي:

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

#### ج. معيار التحكم الذاتي:

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

#### د. معيار الضيق والكره:

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

#### هـ. معيار الندرة الإحصائية:

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

#### و. المعايير النمائية:

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

## ز. معيار الإقرار الذاتي:

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

## ح. المعيار الطبيعي:

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

**الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك :** ١-الاتجاه السلوكي . ٢-الاتجاه المعرفي .

## الاتجاه السلوكي:

✓ علم النفس الاجتماعي يعتمد أساساً على النظرية السلوكية لتحديد وفهم دور وتأثير العوامل البيئية (المحيط) على الترابط البشري بشكل أفضل. "كل عمل، أو سلوك بشري أحببناه أم كرهناه هو في الحقيقة ردة فعل سببية تعود نتيجته للتغيرات في الأحداث الخارجية" فيشر (18: 1987).



✓ يعتقد علماء الاتجاه السلوكي في إمكانية توقع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط. سكينر (1948)، المعروف بالمتطرف في الاتجاه السلوكي الراديكالي، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات.

## الدوافع الداخلية والخارجية لديسي (1975) :

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



## الدافع الداخلي:

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

## الدافع الخارجي:

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

## الاتجاه المعرفي :

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

✓ في مجال استراتيجية التحفيز و وفقاً لفيليب برنو: فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، وبوسائل ملموسة و مرئية (الاتجاه السلوكي : من الخارج إلى الداخل) بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم (الاتجاه المعرفي : من الداخل إلى الخارج) .

**استراتيجية التحفيز :** في مجال استراتيجية التحفيز و وفقاً لفيليب برنو: فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم. يمكن استكشاف أربعة مسالك:

- تقديم مكافآت : ويتمثل ذلك في تقديم المكافآت المادية مقابل الجهد ولكن هذا يفترض أن يتم ذلك في تقييم جيد لهذا الجهد.
- تغيير العمل : ويتم ذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة تايلورية. وتغيير العمل يعني استعادة تعقيده . فإن التعقيد يساعد على جعل معنى للعمل .
- تعيين قادة لهم كاريومية : يجب أن تكون للمدير المؤهلات الكفيلة لحشد جهود الأفراد حوله لأداء مهام معينة (التعاطف، والاستماع البناء) .
- احترام القواعد الأخلاقية : الدافع يفترض احترام الكرامة والنزاهة الأخلاقية والجسدية للأفراد دون خلفية بهدف التلاعب. الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

## السلوك العدواني والخلل التنظيمي :

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

السلوك العدواني	الغائب الحاضر	Maurice Thévenet (1992)
	رواتب القراصنة	Jean-Marrie Peretti (2004)
	الانحراف في الانتاج	Robinson and Bennett (1995)
	الانحراف في الممتلكات	Robinson and Bennett (1995)
	Organizational misbehavior	Vardi and Wiener (1996)

### Organizational misbehavior

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

- ١- عدوان جسدي كالضرب والعراك .
- ٢- عدوان لفظي كالإهانة والشتم .
- ٣- عدوان على شكل نوبات غضب .
- ٤- عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص آخر) .
- ٥- عدوان سلبي مثل الغناد ، المماطلة ، التدخل المتعمد .

### أسباب السلوك العدواني:

أولاً : أسباب بيئية :

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

ثانياً : أسباب تتعلق بالمؤسسة .

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

ثالثاً : أسباب نفسية :

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

رابعاً : أسباب اجتماعية :

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

خامساً : أسباب ذاتية :

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

سادساً : أسباب اقتصادية .

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

سابعاً : تأثير وسائل الإعلام :

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

### طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- ✓ إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل .
- ✓ إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين .
- ✓ العدالة في قضايا المكافئة والعقاب بين الموظفين .
- ✓ الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية .
- ✓ العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة .
- ✓ العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين .
- ✓ العدالة في تقييم الأداء .
- ✓ العدالة في الرواتب والحوافز .



### مفهوم الفساد الإداري:

عرفته المنظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته " . واغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبانية في معظم دول العالم. يعرف أيضا على أنه: " التأثير الغير المشروع في القرارات العامة " (. Caiden and caiden. *Administrative Corruption* public administration review, Vol.37, jan: 1977)

### مظاهر الفساد الإداري:

- ظاهرة سنية تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية .
- ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري.
- ظاهرة تنتج عن انحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرزات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور .

### مظاهر الفساد:

- ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي .
- ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة .
- ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة إن تكون هذه العوائد مالية .

### تابع : مظاهر أخرى للفساد وهي :

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

### أسباب الفساد الإداري:

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

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

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

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

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

### آثار الفساد الإداري :

#### أثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

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

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

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

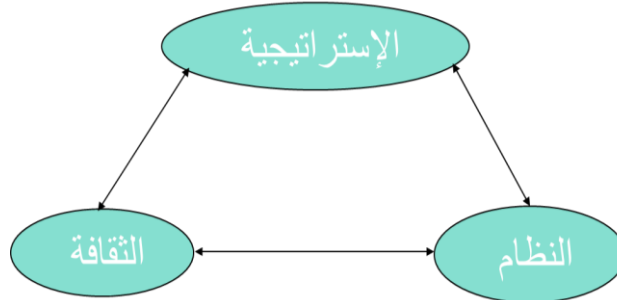
#### آليات مكافحة الفساد الإداري:

- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم ( الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم ) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم المنظمة ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المرؤوسين.
- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنفعين من الخدمة أو مموليها ) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.
- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية .

## الحوكمة

#### مفهوم الحوكمة:

- نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسئوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة.
- تعتبر الحوكمة أو كما يُطلق عليها في الإنجليزية (governance) من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً في الآونة الأخيرة.



- الإستراتيجية الواضحة
- النظام الموثق
- الثقافة المؤسسية المناسبة

#### ما هي الحوكمة الرشيدة؟

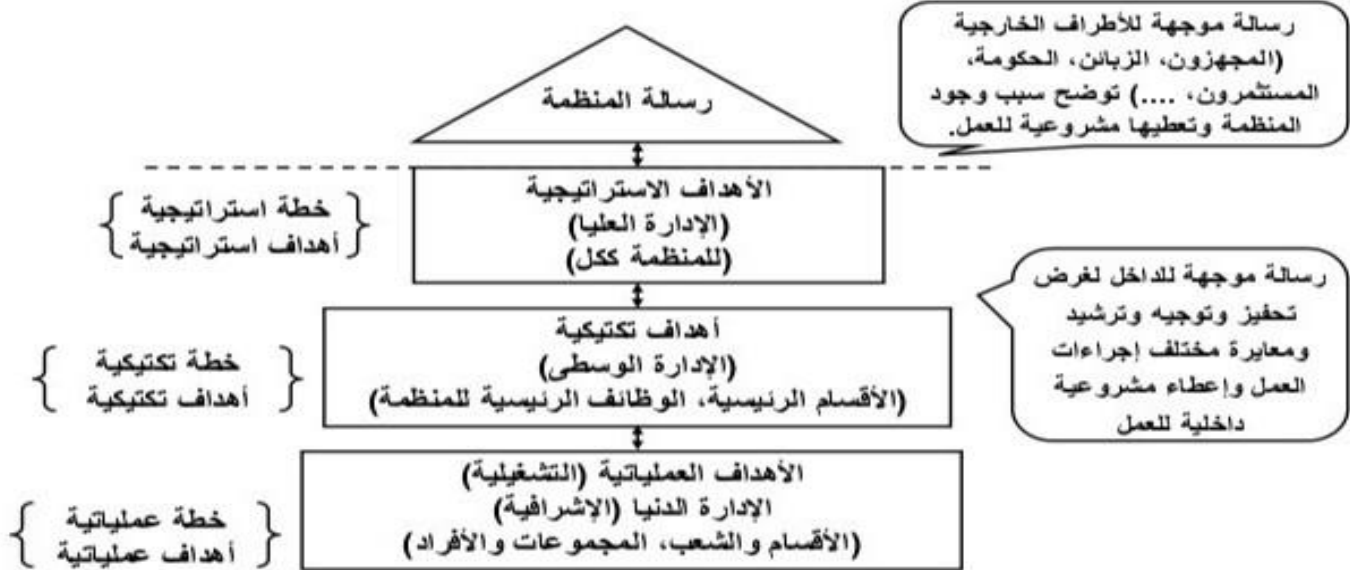
- نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسئوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة.
- وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

#### مفهوم الحوكمة لغة وإصطلاحاً

- تعرف لغة بأنها الحكم وما يتطلبه ذلك من الالتزام والانضباط والسيطرة بوضع القواعد والضوابط التي تحكم السلوك، وبصورة تضمن إدارة وقيادة قوية ورقابة منضبطة حازمة.
- أما اصطلاحاً فتعرف على أنها مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين تحديد توجه وأداء المنظمة، ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، وكذلك تعظيم أرباح المنظمة وقيمتها السوقية على المدى البعيد، وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا التي تشمل (الأدارة التنفيذية ومجلس الإدارة) وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

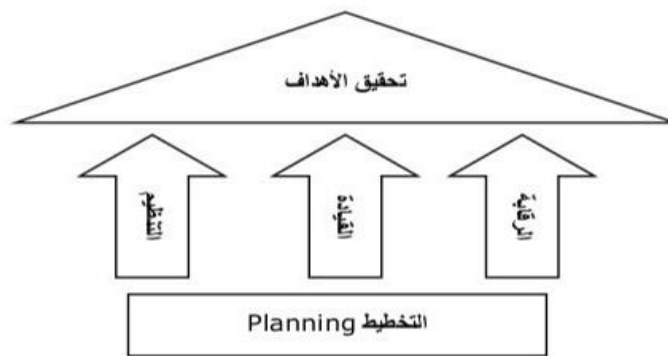
## الحوكمة:

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



## التخطيط الاستراتيجي أساس الإدارة في ظل الحوكمة:

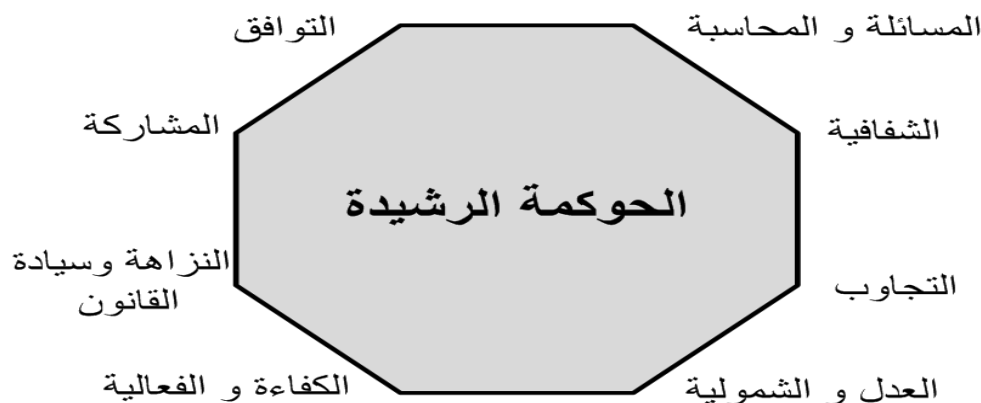
- يعتبر التخطيط القاعدي الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف



## فوائد الحوكمة الرشيدة:

- تساعد أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تعزيز الثقة والمصداقية.
- تتضمن المشاركة والشفافية.
- تضمن النزاهة وسيادة القانون.
- تتضمن الكفاءة والفعالية.

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



## صفات الحوكمة الرشيدة :



**المشاركة :** تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل الموارد البشرية جنباً إلى جنب في المجتمع.  
**سيادة القانون :** تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصاً حقوق الأقليات.  
**الشفافية:**

- الشفافية تعني بأن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين و الأنظمة
  - تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها
  - تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم و الإفصاح عنها في أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة
- التجاوب :** أن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة و محددة.  
**التوافق:**

- تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام... الخ
- تتطلب الحوكمة الرشيدة **الوساطة** في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي الى توافق أعم و أشمل لجميع الفئات المختلفة.
- العدل والشمولية :** وجود نظام عادل يدافع على جميع المعنيين بالأمر (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة.
- الكفاءة و الفعالية:**

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

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

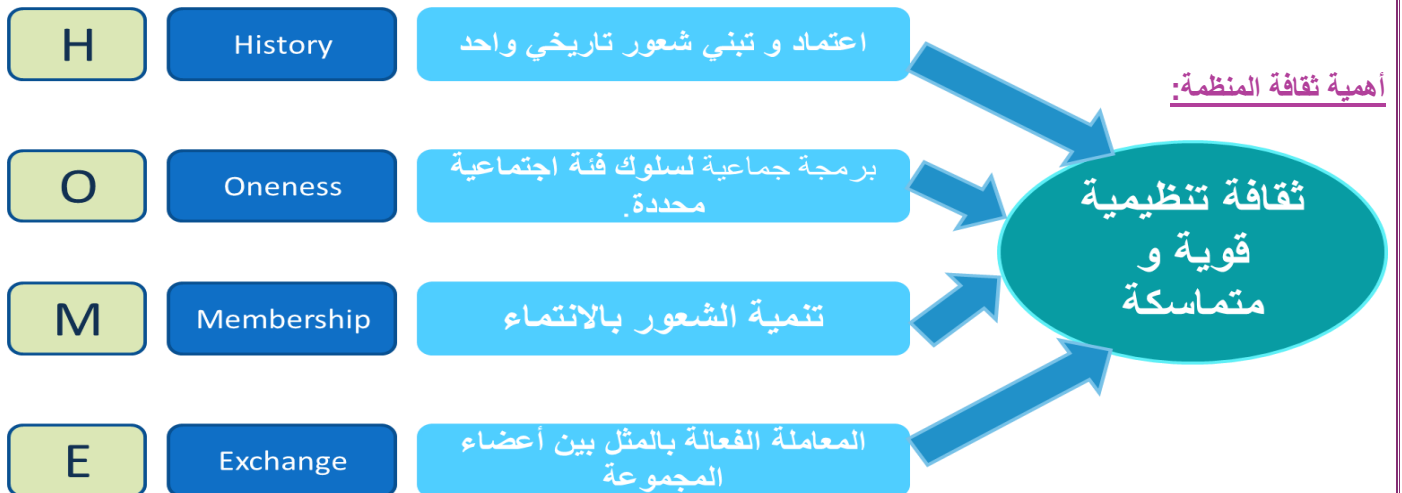
### الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال



ما معنى ثقافة المنظمة و ما محتواها؟

- ✓ تتركز **ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية** على مجموعة من القيم و المبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة اجتماعية محددة.
- ✓ تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل". فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.
- ✓ حسب هوفستد (١٩٩٤)، الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب معينة حيث تكون للقيم دوراً محورياً مقارنة مع الجوانب الثلاثة الأخرى ألا وهي **الرموز والأبطال والطقوس**.
- ما الفرق بين ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية؟

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



- كل منظمة لديها شخصية متمثلة في هويتها وثقافتها.
- هذه الهوية هي مجموعة من العناصر المحددة التي تساعد على تمييزها عن الشركات الأخرى و التي تشكل في الآن نفسه تأسيسها.
- هذه الهوية ستؤدي أعضاء المنظمة لحفظ نفس السلوك للعمل بطريقة ماثلة.
- تعمل المنظمة من خلال ثقافتها على تعميم السلوكيات المحددة وذلك لتوجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

الأسس الأيديولوجية للثقافة:

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

نسجت 'ابل' أسطورة او قصة أول مؤسسان لأول جهاز كمبيوتر في مستودع قديم جدا !

**الطقوس:** تطوير الشعور بالانتماء للشركة. في اليابان :

طريقة بدء العمل = الجماز

الاسترخاء = استراحة لشرب الشاي في ١٠:٠٠

وجبة = معا دون تمييز من صفوف

كيفية التواصل = استخدام اسم

طريقة إنهاء أسبوع العمل = التجمع في مطعم لتناول العشاء

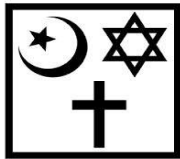
**الرموز:** استخدام لغة خاصة و تعبيرات و إشارات غير لفظية

لبث و إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة،

الاعتراف بوجود نظام القيم يؤدي للاعتراف بالتنوع والشمولية:

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

✓ لا بد من التأكد من شمولية (Inclusiveness) أنظمة العمل الموجودة داخل المنظمات حتى تحقق درجة عالية من الرضاء لجميع مكونات التنوع.



✓ عندما نذكر كلمة التنوع في المنظمة يجب قبول الاختلاف مثل العمر والجنس والعرق والأقليات والدين والقدرة الجسدية أو الأفكار السياسية والاجتماعية، الخ...

التحديات التي تواجهها الأقليات و المرأة و ذوى الاحتياجات الخاصة:

هو اختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور و التمييز الوظيفي	Discrimination	التمييز
إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة	Prejudice	الحكم المسبق
وهو حاجز غير مرئي يمنع النساء من الارتقاء في السلم الهرمي	Glass Ceiling	السقف الزجاجي
هم حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للآخرين	Glass Walls	الجدران الزجاجية
هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضوا من مجموعة قليلة جدا داخل المنظمة بحيث يكون مهما جدا أو غير مهم على الإطلاق	Tokenism	الفر دانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح و لكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية و ينشأ عنها ضغوط و مشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثنائية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصبا يقوم فيه بدورين متناقضين	Role conflict	صراع الأدوار
يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة	Role Overload	تضخيم الأدوار
مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز و تطاول لفظي و سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل	Sexual harassment	التحرش الجنسي

<p><b>الصبر و الاحساس بالآخر Empathy :</b> الجميع لديه حاسة السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الاستماع أو الاستماع بعناية تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل وضع نفسك في مكان الآخرين وعيش حزنهم و الرفع من معنوياتهم.</p>	<p><b>الفهم Understanding :</b> يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع و التعدد الثقافي و يندرج في إطاره ممارسة المدراء أولا لمبدأ تكافؤ الفرص و عدم التظرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون و لكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء و من ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الاعتراف بالأخلاقيات الثقافية .</p>
<p><b>الرغبة في الاتصال Willingness to communicate :</b> التواصل هو جانب مهم جدا في حياة المنظمة. الحصول على المعلومات والمعارف، وضع معيار مشترك للفهم. إنشاء علاقة للتفاعل ، إعطاء الهوية</p>	<p><b>التسامح Tolerance :</b> حسن النية والثقة المتبادلة هما أهم ركائز التنوع الثقافي. التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه و يمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة</p>
<p><b>الممارسات Practicies :</b> إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم و إدارة التنوع و تعدد الثقافات و تجعل الأقليات أكثر انسجاما.</p>	<p><b>السياسيات Policies :</b> يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات لإدارة التنوع و التعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم بالبعض الآخر</p>

## الإنترنت وأخلاقيات الأعمال



### الإنترنت وأخلاقيات الأعمال:

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

### من فوائد الإنترنت :

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

### من مضار الإنترنت:

- توفر الإنترنت مجال واسع لسرقة المعلومات ذات القيمة المالية او التي تمثل اصولا مالية و التي تعتمد الكمبيوتر و الانترنت وسيلة للجريمة او هدفا او بيئة لها ، وهو ما عرف ايضا بجرائم الكمبيوتر Computer Crimes أو الجرائم المرتبطة بالكمبيوتر Computer-Related Crimes او جرائم الكمبيوتر ذات الطبيعة الاقتصادية، Economic Computer Crimes او غير ذلك من اصطلاحات دالة عليها.
- اعتراض رسائل البريد الإلكتروني وقراءتها.
  - اختراق أجهزة الغير والاطلاع على المعلومات الموجودة فيها أو تغييرها.
  - سرقة أرقام بطاقات الائتمان والأرقام السرية الأخرى.
- الإنترنت عبارة عن بحر مفتوح للثقافات و الممنوعات حيث تحتوي الانترنت على الكثير من المواقع الممنوعة . مثال على المواقع :
- ١- مواقع تستهدف الاباحية
  - ٢- مواقع غامضة وممنوعة كتجارة المخدرات و الاسلحة و الاطفال
  - ٣- مواقع تستهدف الدين و نشر الفتنة بين الناس

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

### سوء استخدام الموظفين للإنترنت:

- دراسة شبكة النبا العالمية (٢٠٠٨) وشملت ١٣١ دولة وتوصلت إلى أن:
- ٦٤% من الموظفين يستخدمون الإنترنت لأغراض شخصية
- يزور ٦٤% من الموظفين مستخدمي الإنترنت أشهر موقع للحجوزات خلال أوقات الدوام
- ربع الشركات الأمريكية شهدت حالات طرد للموظفين بسبب سوء استخدام الإنترنت (القدس، ٢٠٠٨)

### القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت:

- اتباع اللوائح المنظمة لاستخدام الإنترنت في المنظمة
- استخدامها لأغراض العمل
- الالتزام باتباع شروط حقوق الملكية الفكرية
- استشارة وحدة تقنية المعلومات في حال حدوث أي مشكلة أو ملاحظة أمر غير طبيعي
- عدم محاولة استخدامه لأغراض شخصية بأي طريقة كانت.

## أخلاقيات الأعمال ومهارات الاتصال مع الآخرين



### مهارات الاتصال:

- الاتصال (غالبا ما يختصر باسم "كوم") - هو عمل أو فعل التواصل، - إقامة علاقة مع الآخرين،
- أن ينقل الانسان شيئا لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.

### أهداف الاتصال:

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

### أنواع الاتصال:

علم الاتصال يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات :

- ١) الاتصال الجماهيري
- ٢) التواصل داخل المجموعة
- ٣) التواصل بين الأشخاص

### الاتصال الجماهيري:

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

### التواصل داخل المجموعة:

- يتركز التواصل داخل المجموعة على انتقال محتوى الرسالة من مرسل واحد أو أكثر لفئة ما.
- حيث أنه يقع استهداف ثقافة المجموعة و قيمهم و مبادئهم لمسهم في الصميم و من هنا استدراجهم لتحقيق المبتغى.

### التواصل بين الأشخاص:

- يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين مرسل واحد متلقي واحد.
- رد الفعل موجود و سريع
- عدم فهم قليل بالمقارنة مع التواصل داخل المجموعة أو الاتصال الجماهيري
- التواصل ليس إلا عن طريق الفم بل يمكن أن يكون أيضا غير لفظي.

## كيفية الاتصال:

### البارت مهرايبان

يتطلب التواصل أيضا استعمال الجسم. يسمى بلغة الجسد، فهو تواصل غير لفظي. وهو يشغل ٥٥% من عملية التواصل، في حين ان نبرة الصوت تحتل ٣٨% من النسبة المتبقية. و لا تشغل الكلمات إلا ٧% من عملية الاتصال. أما بعد، بينت ابحاث اخرى في نفس المجال :الاتصال الغير اللفظي يمكن أن يكون شبه لفظي، وهي مجموعة الحركات الجسدية التي تصاحب النطق او الكلمات. لذلك عندما يقول المتحدث علينا أن نذهب من اليمين وينقل يده في هذا الاتجاه، فهي حالة من التواصل الشبه اللفظي. حتى الصمت هو تواصل. السكوت علامة الرضاء مثل الفرنسي يقول | أريني قمامتك، أقول لك من أنت | هي علامة غير لفظية تعني الحماية.

ولكن هنا يقول: "أنا أختبئ وراء أفكارى أتركنى و شأني." علامة انغلاق و حماية و انطواء و عناد.

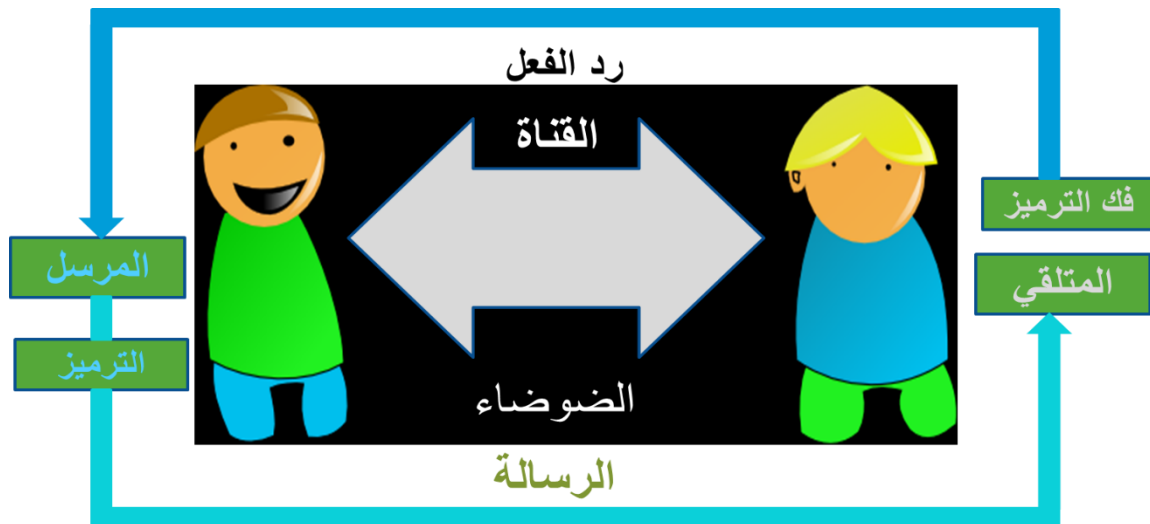
### خلاصة:

- ✓ التواصل اللفظي: لغة
- ✓ التواصل الغير اللفظي: لغة الجسد
- ✓ التواصل الشبه اللفظي: لغة و لغة الجسد

### نظريات الاتصال:

#### النظريات التقليدية:

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



مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل Paul Watzlawick بول فاتسلافيك:

- جريجوري باتيسون. المؤسس الرسمي
- مدرسة التواصل التعبيري
- لا يمكننا أن لا نتواصل.
- نتواصل على مستويين: المحتوى و العلاقة، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل.
- التواصل هو عملية دون بداية و نهاية محددة.
- الاتصالات هي إما متناظرة (علاقة أفقية) أو تكميلية (علاقة عمودية).

### الاتصالات المتناقضة ومفهوم double bind:

- قد أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصال الإنساني.
- وهو اتصال حيث الرسالة المرسله في نفس الوقت تحتوي على نقيضها.

## من قواعد السلوك في دنيا الأعمال



Cognition



المعرفة والخبرة : سر النجاح

Perception = التصور  
Intuition = الحدس  
Reasoning = المنطق

المعرفة



الخبرة

المعرفة  
الخبرة  
الجدارة والاستحقاق

القيمة المضافة

أشياء صغيرة لكنها تعني الكثير:

المصداقية = الثقة × الكفاءة

- ٩٠ ثانية لربح ثقة الآخر
- ان تردد في نفسك انك الاحسن و الافضل
- التحديق ، فرار النظر = من مظاهر الخجل و الشك في النفس
- الابتسامة

التحكم  
الاسهام  
الاتصال



اسوب  
كاتب يوناني - السابع والسادس ق/م

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

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

من قواعد السلوك أثناء مقابلة الاستقطاب:

- 1- احترام المواعيد أمر ضروري
  - 2- معرفة مكان المقابلة وذلك للابتعاد عن المجازفة فلا عذر مقبول للتأخير.
  - 3- الاهتمام بالمظهر الخارجي واختيار الملابس المناسبة.
- ✓ صحيح أنه لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه ولكن في هذه الوضعية سوف يحكمون عليك بدون معرفتك.
- ✓ مظهرك يمكنه ثني الناس عن معرفتك فلا تدع مظهرك موقع انتقاد وتضيع على نفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك.

تحتاج للاستعداد الجيد لذا عليك أتباع الآتي:

- 1- قم ببحث مدقق على محاور المستقطب مثل ميولاته، لونه المفضل، اتجاهاته، فرقة المفضل.
- 2- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، منظميها، نشاطاتها فروعها، وخاصة (المنصب الشاغر).
- 3- حافظ على تواضعك .
- 4- احترس من الإجابات التي تبدأ ب أعتقد ، أظن ، فإن الشك وعدم اليقين يقلل من مرتبتك (جانبان سلبيان في فن التواصل)
- 5- ثوب وقوانينه ( الشبشب vs الحذاء )
- 6- اللحية 7- المناديل الورقية : تدفق الانف او العرق 8- مذكرة وقلم 9- وضع الهاتف في السيارة

وقت المقابلة:

- وقت المصافحة ، : لاتسحق أصابع المستأجر عند مصافحتك له ، لا تظن ان بسحق الاصابع سوف تعرض عليه رجولتك , ولكن يمكن ان تظهر له عقدة من عقدك.

• اللباقة = الرقة و السلاسة

• امتلاك الشجاعة على التفاوض فأنت حامل لكفاءة : - التحلي بالصبر - صاحب جاذبية  
لاتتسرع بالجلوس على الكرسي , وانتظر دعوتك للجلوس , لا تفتح الباب دون طرقة , طرق الباب 3 مرات , سماع تفضل (1) عند عتبة الباب , سماع تفضل (2) عندما تكشف وجهك , سماع تفضل (3) عندما يدعوك الى الجلوس.

**ترويض الخطر و التغلب على المخاوف:**

-وضعي الجديد...وضعي القديم ، الشك في مهاراتي وقدراتي - تولي منصب ، -استقطاب داخلي، -التغيير التنظيمي...  
-كلها فترات ضعف - لحظات من الانتقال بين المعروف و المألوف (وضعي القديم) والمستقبل الغامض (وضعي الجديد) .

### علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض العلوم الأخرى أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة



**علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى:**

- ✓ الإدارة الحكومية و احترام الوقت و المواعيد و الميزانية و خدمة المواطن.
- ✓ عمل العسكرية : وما ينطبق على الموظف المدني ، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري ، فهو يجب ان يكون قدوة. لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع. ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري. أخلاقيات العمل والأمن الشامل.
- ✓ علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة.
- ✓ علاقة أخلاقيات العمل بالمصنع والمهن الفنية .

**علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية :**

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

**ملاحظة :** وما ينطبق على الطبيب ، ينطبق أيضاً على المحامي و الأستاذ و المهندس والجيولوجي والكيميائي والفيزيائي والإداري والمحاسب وكل الأعمال الأخرى . ومن العجيب ألا يُطلب منهم القسم الغليظ قبل مباشرتهم لأعمالهم مثل الطبيب

**علاقة أخلاقيات العمل بالقانون:**

- لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الاستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين ، وإحقاق الحق . فالقانون يعلو ولا يعلى عليه.
- علاقة أخلاقيات العمل بالاقتصاد:** الأخذ بعين الاعتبار بالتوازن في السلوك الاقتصادي ، فلا شح ولا إسراف ، إنفاقاً ، وإنتاجاً ، واستهلاكاً ، واستثماراً وإدخاراً ، وهذا ما يظهر جلياً العلاقة القوية بين المعايير الأخلاقية والعمليات الاقتصادية .
- علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة:** عدم تناول المنشطات للمحافظة على منافسة نزيهة، تقبل الهزيمة بكل روح رياضية، عدم التلاعب بنتائج الدوري خاصة في الاسابيع الاخيرة من الدوري و ذلك بشراء حكماء المباريات.

**أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب:**

- ✓ أن يكون مستقيماً ومحترماً.
- ✓ مهتماً ومهتماً.
- ✓ حضور المحاضرات و ليس جسدياً فحسب.
- ✓ الالتزام بالأوقات و المواعيد (الاختبارات) .
- ✓ من عُشنا فليس منا. فيجب على الطالب الامتناع على الغش و سرقة بحوث غيره ، والكذب على الله ثم على أستاذه بأنه هو الذي أعد ما كلف به من أعمال منزلية.

**أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ:**

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

## أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة :

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

## اخلاقيات الاعمال و علم الاجتماع:

- ✓ توجد علاقة قوية بين اخلاقيات الاعمال و علم الاجتماع، لان بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)
- ✓ فهم الجماعات و الصراعات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة )

## اخلاقيات الاعمال و علم دراسة الإنسان (الانثربولوجيا):

- ❖ هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، و المبادئ، والمشاعر.
- ❖ توجد علاقة بين اخلاقيات الاعمال و علم الانثربولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل ( الثقافة، والعادات، و التقاليد)
- ✓ لا تجاهل للحاجات الروحية و النفسية للموظف

## (١) التخطيط :

- التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق للمخطط الذي يقوم من خلاله باستخدام خبراته و مهاراته و معرفته في بلورة الحقيقة و المعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها.
- لا يقام التخطيط على أساس الخيال و الرغبات بل انطلاقاً من الواقع الحى و ذلك فيه احتراماً للثقة التي وضعت في الانسان المخطط و سعياً على احترام و تقدير المرؤوسين المطالبين بتحقيق المخطط له

## (٢) التنظيم :

- ✓ ليس للعوامل المادية (الاضاءة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الاجتماعية و الإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعد العوامل الاجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ✓ تقسيم العمل و احترام التسلسل الرئاسي؛
- ✓ إلغاء الطابع الشخصي و التجرد من الذاتية و العقلانية في التصرفات؛
- ✓ التعيين على أساس الجدارة؛
- ✓ ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعدالة و المساواة و احترام الواجبات و الحقوق

## (٣) التوجيه و القيادة :

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

## (٤) الرقابة :

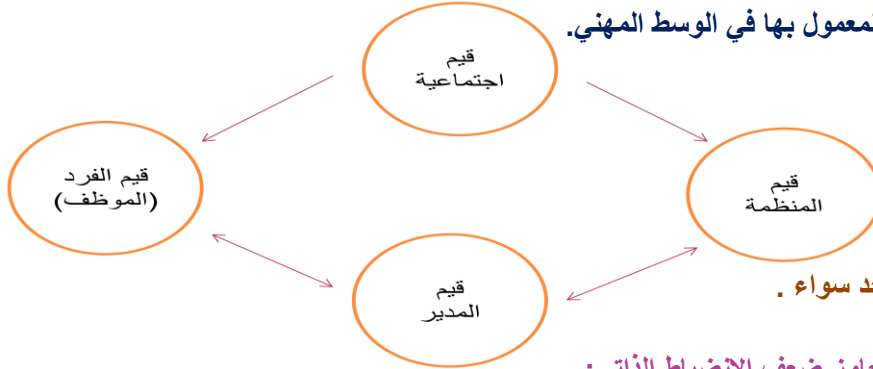
- عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.
- العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.
- التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع .
- التأكد من سلامة الأداء و خلوه من الأخطاء أو الانحرافات . عدم التبذير . الموضوعية.



## مفهوم أخلاقيات الأعمال و أهميتها:

- ✓ تشير الأخلاقيات بشكل عام للقيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.
- ✓ عرف (Pride et al,2002,Page: 37) أخلاقيات الأعمال على أنها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.
- ✓ أشار فان فيلوك (Van Vilock,1993) إلى أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً أخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللجموعات وللمنظمة.
- ✓ أخلاقيات الأعمال تعني احترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني.

## نموذج القيم لدارن شميدت وباري بونز



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

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

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

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

## معوقات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية:

- ✓ ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح مفهومها، مما يؤدي إلى ضعف وتدني توجه المنشآت لأداء المسؤولية الاجتماعية بالشكل الصحيح
- ✓ إهمال البيئة الداخلية للمنشأة لحقوق العاملين وعدم الالتزام بتطبيق أخلاقيات العمل مثل سوء بيئة وظروف العمل، الشفافية، الحوكمة، نظام ترقية غير عادل، مستوى الأجر ونظام المكافأة والتعويضات

**مفهوم مدونة السلوك:** مدونة السلوك الأخلاقي هي دليلك لمعرفة مسؤولياتك القانونية والأخلاقية وإتباع السلوكيات السليمة لأنشطة العمل خاصة عند التعامل مع عملائنا ومنافسينا بالإضافة إلى التعامل مع الموردين.

مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية :

- تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظفين أثناء أدائه للعمل هي :
- 1- احترام القانون .
  - 2- الحيادية .
  - 3- النزاهة .
  - 4- الاجتهاد .
  - 5- الاقتصاد والفعالية .

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

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

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

## مظاهر الفساد:

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

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

## ما معنى ثقافة المنظمة و ما محتواها؟

- ✓ تتركز ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية على مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة اجتماعية محددة.
- ✓ تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل". فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.
- ✓ حسب هوفستد (١٩٩٤)، الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب معينة حيث تكون للقيم دوراً محورياً مقارنة مع الجوانب الثلاثة الأخرى ألا وهي الرموز والأبطال والطقوس.

## الإنترنت وأخلاقيات الأعمال:

- ✓ تسعى كثير من الدول اليوم إلى أن تجعل من الإنترنت الأداة الرئيسية في إدارة الأعمال ، ولكنها قد تصبح أيضاً سبباً رئيسياً في تخفيض الإنتاجية في كثير من الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء ...!
- ✓ يجب على الشركات أن تتأكد من أن موظفيها يستخدمون الإنترنت بشكل صحيح . ( مثال سياسة الاستخدام للإنترنت).
- ✓ أنواع الاتصال: علم الاتصال يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات :
- ١) الاتصال الجماهيري ٢) التواصل داخل المجموعة ٣) التواصل بين الأشخاص

## من قواعد السلوك أثناء مقابلة الاستقطاب:

- ١- احترام المواعيد أمر ضروري
  - ٢- معرفة مكان المقابلة وذلك للابتعاد عن المجازفة فلا عذر مقبول للتأخير.
  - ٣- الاهتمام بالمظهر الخارجي واختيار الملابس المناسبة.
- ✓ صحيح أنه لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه ولكن في هذه الوضعية سوف يحكمون عليك بدون معرفتك.
  - ✓ مظهرك يمكنه ثني الناس عن معرفتك فلا تدع مظهرك موقع انتقاد وتضيع لنفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك.
- علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى:**
- ✓ الإدارة الحكومية واحترام الوقت و المواعيد و الميزانية و خدمة المواطن.
  - ✓ عمل العسكرية : وما ينطبق على الموظف المدني ، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري ، فهو يجب ان يكون قدوة. لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع. ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري. أخلاقيات العمل والأمن الشامل.
  - ✓ علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة.
  - ✓ علاقة أخلاقيات العمل بالمصنع والمهن الفنية .



دعواتكم لى بكل شى جميل ☺

أمجاد @jojokfu