

مقرر أخلاقيات العمل

د. محمد الشرقاوي

إعداد / اجتهادات

دعاء قبل المذاكرة:

اللهم اني اسألك فهم النبيين وحفظ المرسلين، والملائكة المقربين، واللهم اجعل السنتنا عامره بذكرك، وقلوبنا بخشيتك، واسرارنا بطاعتك، انك على كل شيء قدير، حسبنا الله ونعم الوكيل

1437 هـ / 2015 م

أولاً : مفهوم اخلاقيات العمل :

- ✓ أولاً : **المعنى اللغوي** : الطبع والخلق والسجية والمروءة والدين ويفسرها بن منظورها انما تحتل الوصف الحسن والقيبح .
- ✓ ثانياً : **المعنى الاصطلاحي** : (بن مسكوية) : هي حالة للنفس داعية لها إلى افعالها من غير فكر و روية (الغزالي - زيدان) .
- وهناك تعريفات أخرى : انما معايير ومبادئ تعد مرجعاً للسلوك .

- # اخلاقيات العمل لا تنفصل عن الاخلاق العامة للفرد : (الامانة - العدل - طاعة النظم - الرحمة - الصدق - الشجاعة - التعاون)
- # العديد من الآيات و الأحاديث تحض على حسن الخلق

ثانياً : أهمية اخلاقيات العمل

1. علم اخلاقيات العمل من افضل العلوم واكليل وتاج للعلوم .
2. تميز سلوك الانسان عن سلوك البهائم .
3. تحقق سعادة الفرد والجماعة .
4. وسيلة لنجاح الانسان وان الشرير ليس محبوبا .
5. وسيلة للنهوض بالأمة .

يتضح من العرض السابق لمفهوم الاخلاق ان جانبيين : = جانب نفسي و جانب سلوكي

أهمية الأخلاق	
بالنسبة للفرد	بالنسبة للمجتمع
1. تساعده على بناء شخصيته 2. معيار للحكم على تصرفاته 3. تعمل على وقاية الفرد من الانحراف 4. تساعده في حل المشكلات واتخاذ القرار	تحفظ تماسكه وتبعده عن الصراعات والعنف

❖ مصادر الخلق الحسن :

1. الايمان بوجود الله : (عمر رضى الله عنه و الراعي)
2. اتخاذ القرآن منهج : (عائشة كان خلقه القرآن)
3. الخشية من الله : (عمر والمرأة العجوز)
4. القدوة الصالحة : (لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة)
5. الخوف من عذاب القبر : (حادثة ماعز)

ثالثاً : مفهوم العمل

- ✓ أولاً : **المفهوم اللغوي** : المهنة والفعل عن قصد .
- ✓ ثانياً : **المفهوم الاصطلاحي** : ما يقوم به الانسان من نشاط وانتاج ، سواء كان هذا النشاط جسدياً أو ذهنيًا .
- # يتضح أن للعمل ركنين : الاول النشاط و الثاني الانتاج .

❖ والعمل بمعناه الواسع يدل على :

- أ. المهنة : تتطلب مهارة
- ب. الحرفة : تتطلب تمرين بسيط
- ج. الوظيفة : عمل مؤسسي

رابعاً : الاخلاقيات المطلوبة في العامل

الاخلاقيات التي يجب توافرها في العامل : القوة
الامانة

❖ ويمكن ان نلخص واجبات العامل في الاتي :

- ✓ ان يعرف العامل واجباته وان يكون العقد المبرم لا لبس فيه .
- ✓ ان يؤدي عمله على افضل وجه .
- ✓ ان يؤدي ذلك بإخلاص وأمانة ، وان يتقنه .
- ✓ عدم الخيانة (لا رشوة - لا خيانة - لا تعطيل للعمل) .
- ✓ عدم استغلال وظيفته ليحقق نفعاً له أو قرابته .

خامساً : أخلاقيات مطلوبة في صاحب العمل

1. أن يبين للعامل ماهية العمل المطلوب إنجازه والاجر والمدة .
2. الا يكلفه فوق طاقته .
3. ان يعامله بالحسنى .
4. الا يبخسه حقه عند التعاقد .
5. ان يعطيه حقه عقب انجازه .
6. ان يكون رحيماً بالعمال .

سادساً : ارساء اخلاقيات العمل

التعامل بحزم عند الاخلال بأخلاقيات العمل - عدم تقبل هدايا ، التعامل بكل شدة مع المخالف مهما كانت رتبة الشخص المخالف ، ترسيخ ان الأخلاق ضرورة دينية وادارية .

سابعاً : أنواع السلوك

❖ يوجد ثلاثة انواع او انماط من السلوك :

السلوك الحازم	يعبر عن افكاره ومشاعره واحتياجاته بصدق و أمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين وهو سلوك ايجابي
السلوك السلبي	عدم القدرة على التعبير عن افكاره و مشاعره بصدق وامانه.
السلوك العدواني	لا يراعي افكار و مشاعر واحتياجات الآخرين ويحاول اذائهم جسدياً أو عاطفياً أو لفظياً .

❖ خصائص السلوك الحازم :

- ✓ يعتقد ان له الحق في التعبير عن افكاره للذين يتعامل معهم .
- ✓ القدرة على حل الصراع بينه وبين مرؤوسيه.
- ✓ يمارس ضبط النفس عند الغضب .
- ✓ تعود على احترام الآخرين ويعتقد أنهم يثقوا فيه .
- ✓ يدعمه لغة الجسد .
- ✓ الطرف الآخر فرصة التعبير عن مشاعرهم .
- ✓ يمنح الطرف الآخر فرصة التعبير عن مشاعره .

ثامناً : تراجع اخلاقيات العمل

❖ مقتضى الايمان بالله ان يكون المؤمن ذا خلق محمود ، وعلى الرغم من ذلك نرى قدر من التراجع الاخلاقي وسبب ذلك :

1. التلوث العقدي : عدم التمسك بصحيح الدين .
2. التلوث الفكري : مفاهيم خاطئة اننا في عصر المادة .
3. التلوث القيمي : الرشوة هدية - النفاق مجاملة .

❖ وذلك على الرغم من :

- ✓ الاسلام عالج المشاكل العمالية .
- ✓ الاحكام الشرعية عاجلت شؤون العمال والعمل .

تاسعاً : طرق تقويم اخلاقيات العمل

1. تقوية معاني العقيدة الصحيحة .
2. علاج المشكلات الاخلاقية .
3. العقوبة .

عاشراً : انماط وسلوك اخلاقيات العمل

يوجد مجموعة من انماط السلوك في محيط العمل بعضها سلمي والبعض الاخر ايجابي :

- ✓ نقل الاشاعات .
- ✓ مشاركة وتعاون مع الزملاء .
- ✓ الاستفادة من انجازات الآخرين .
- ✓ الالتزام بمواعيد العمل .
- ✓ ترك عمل اليوم الى الغد .
- ✓ اعطاء امتيازات للأقران .
- ✓ الحفاظ على ادوات العمل .
- ✓ الحفاظ على الموثيق والاسرار .

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1/ ان تعريف أخلاقيات العمل هو :	س2 / إن أهميه الأخلاق فيما يلي :
أ - بأنها المبادئ والمعايير . ب - التي تعتبر أساس للسلوك المستحب ،من أفراد العمل . ج - ويتعهد أفرادها ، بالالتزام بها . د - جميع ما ذكر صحيح	أ - التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية ،أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى. ب - إن هدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية. ج- في نجاح الانسان في حياته. د- جميع ما ذكر صحيح .
س3 / إن من مصادر الخلق الحسن :	س4 / إن مفهوم العمل هو:
أ - الإيمان بوجود الله سبحانه وتعالى . ب- القرآن الكريم . ج- أ + ب د- جميع ما ذكر صحيح .	أ - ما يقوم به الانسان من نشاط إنتاجي. ب - في وظيفة أو مهنة أو حرفة. ج- أ + ب د- جميع ما ذكر صحيح.
س5 / إن من الأخلاقيات المطلوبة في العامل:	س6 / إن من الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:
أ - الأمانة ب - عدم الخيانة ج - القوة د- جميع ما ذكر صحيح	أ - ان يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والاجر. ب- أن لا يكلفه فوق طاقته . ج- أن يعامل بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية . د- جميع ما ذكر صحيح .
س7 / إن من مكارم الأخلاق التي يدعوا إليها الإسلام:	س8 / إن السلوك الحازم هو:
أ - التعاون والترابط والتراحم. ب- خدمة الناس وقضاء حوائجهم. ج- السكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة. د- جميع ما ذكر صحيح.	أ - أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين. ب- ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي. ج - أ + ب د- جميع ما ذكر صحيح.
س9 / إن من أسباب تراجع أخلاقيات العمل:	س10 / إن من أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل :
أ - التلوث الجغرافي. ب- التلوث القيمي. ج- التلوث البيئي. د- جميع ما ذكر صحيح.	أ - دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة. ب- الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل. ج- تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية. د- جميع ما ذكر صحيح.

الإجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	د	7	د
3	ج	8	ج
4	ج	9	ب
5	د	10	د

أولاً : مصادر الاخلاقيات في منظمات الاعمال

- ✓ **العائلة والتربية البيئية :** العائلة هي النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد , اذا كانت متماسكة يكسب الفرد السلوك الحسن , اما العوائل المفككة التي لا تحترم بعضها ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال لا تبني فرداً صالحاً والفرد في بيئة العمل هو سفيراً لأسرته ...
- ✓ **ثقافة المجتمع وعاداته :** الفرد يكسب قيم وعادات الجماعة , فاذا كانت الجماعة لديها روح الانتماء والتعاون فان ذلك يتجسد في سلوكيات الفرد في العمل واذا كانت في بيئة ملوثة او مجتمع تكثر فيه الوساطة والمحسوبية والمصالح الضيقة تلاحظ القيم السلبية وتسمع عبارات تحمل تلك القيم فيقول الطالب للأستاذ (انت كريم ونحن نستحق ...)
- ✓ **التأثر بالجماعة المرجعية :** الجماعات المرجعية مصدر للسلوك الفردي سواء كانت سياسية او دينية او اديبه او عشائرية فان الفرد يقع تحت تأثير أكثر من جماعه تجعله محيراً ومتناقضاً مما ينعكس على شخصيته وقراراته وكذلك ترى مواقف معينه تجاه بعض المسائل وتجعل لدى قطاع من الافراد روح القطيع
- ✓ **المدرسة ونظام التعليم :** اذا كانت المدرسة تتبنى منهج يساهم في تطوير السلوك الايجابي و العكس من ذلك اذا تفشى الغش في الامتحانات
- ✓ **اعلام الدولة :** وسائل الاعلام هي مرآة المجتمع ولها تأثير كبير فاذا كانت هادفه وتعمق للانتماء وحسن الخلق والوطنية فإنها تؤثر بشكل ايجابي على الاخلاق , اما اذا كانت على العكس يكون لها تأثير سلبي
- ✓ **مجتمع العمل الاول :** المقصود به الوظيفة الاولى فاذا كانت مثلاً لا تحترم الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة بالرأي فانه تؤثر بشكل ايجابي والعكس
- ✓ **سلطة القديم :** هناك موروثات ثقافيه وحضارية تؤثر بشكل كبير في الاخلاق وتتأصل عبر فترات زمنية متلاحقة يقبلها شخص بدون تدقيق فاذا كان الارث كريماً كان له اثر ايجابي والعكس, مقولة إن لم تكن ذئب أكلت الذئب من الموروثات التي تجعل المؤسسة تعمل في جو الشراسة
- ✓ **القوانين واللوائح :** القوانين تمثل رغبات المجتمع وتكون رادعاً للسلوك المنحرف
- ✓ **قوانين السلوك الأخلاقي للصناعة والمهنة تحقق نتائج هي :**
 - أ . توجيه وارشاد المعلمين .
 - ب. تذكيرهم بالمتطلبات القانونية .
 - ج . تقوية ودعم الثقة في المنظمة.
 - د. تقوية الانضباط الذاتي لدى الافراد.
- ✓ **الخبرة المتراكمة والضمير الانساني ...**
- ✓ **جماعات الضغط مثل النقابات والجمعيات الحقوقية ..**

ثانياً : وسائل ترسيخ الاخلاق

- ✓ **تنمية الرقابة الذاتية :** ان الموظف يستشعر وجود الله دائماً , ويراعى المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية والرقابة الذاتية هي التي كانت تدفع امير المؤمنين عمر بن الخطاب لتفقد رعيته في الليل بالمدينة المنورة وإيمان الراعي الذي رفض ان يذبح شاه لعبدالله بن عمر وقال (أين الله) الموظفون اليابانيون يرفضون تقليل ساعات العمل.
- ✓ **وضع الانظمة التي تمنع الاجتهاد وتفعلها :** وانشاء مكاتب لمراقبة اخلاق الموظفين
- ✓ **القدوة الحسنة :** مثل المدير , وابو بكر الصديق (وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت أعينوني وإن أسأت قوموني)
- ✓ **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة**
- ✓ **محاسبه المسؤولين والموظفين**
- ✓ **التقييم المستمر للموظفين**

❖ اما عقوبات تطبيق الاخلاقيات المهنة :

1. عدم تطبيق العقوبات (من امن العقوبة اساء الادب)
2. غياب القدوة الحسنه
3. ضعف الحس الديني والوطني
4. عدم وضوح القوانين والأنظمة او عدم تفعيلها
5. فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين

❖ ويظهر ذلك من خلال :

- ✓ **العلاقة بين الإدارة والموظفين :** اذا شعر الموظف ان الإدارة سوف تقدر مجهوداته فانه يتفانى في عمله وعندما يعلم ان الإدارة لا تفني بوعودها وعدم صدق وامانه الوعود فان ذلك غير محفز على العمل والانتاج وهنا نفرق بين حالتين : الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة وأثر ذلك ...
- ✓ **العلاقة بين العاملين :** عندما تسود روح التعاون والاحترام والأمانة بين العاملين يكون ذلك في صالح العمل والعكس عندما يسود الخداع والنفاق والإساءة للزملاء ...
- ✓ **العلاقة مع الموردین :** عندما تكون العلاقة مبنية على الاحترام والثقة تحصل المنظمة على اسعار افضل وتضمن المؤسسة الحصول على ما تريد والعكس عندما يكون التعامل مع الموردین بأسلوب غير اخلاقي ...
- ✓ **العلاقة مع العملاء :** عندما تكون الإدارة صادقه وامينه يفضل العملاء التعامل معها والعكس ...
- ✓ **العلاقة مع المستثمرين :** عندما تفكر في شراء اسهم لشركة فانك تدرس موقفها المالي بالإضافة الى اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل
- ✓ **العلاقة مع المنافسين :** التعاون مع المنافسين يجعل المؤسسة تحصل على اسعار افضل في حاله والعكس

❖ اسباب انخيار الاخلاق في الشركات الغير هادفه للربح :

- ✓ الضغوط التي يمارسها المديرين للبقاء في مناصبهم .
- ✓ الخوف والصمت ازاء اخطاء الكبار في المؤسسة .
- ✓ وجود مجلس اداره ضعيف تمرقها الصراعات .
- ✓ الاعتقاد ان اداء بعض المهام يستلزم احيانا اساليب غير أخلاقية .

رابعاً : اساسيات اخلاق العمل

1. عدم وجود تضارب في المصالح .
2. عدم الغش والخداع والكذب على العملاء والموردين .
3. الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها .
4. عدم تشغيل الاطفال .
5. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب في البورصة .
6. احترام حقوق الملكية الفكرية .
7. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح .
8. العدالة في التوظيف .
9. الصدق في التقارير .
10. احترام سرية المعلومات .
11. عدم سرقة اموال الشركة .

خامساً : اخلاقيات العمل والادارة

يعتقد البعض انه لا توجد ثمة علاقة بين التجارة والاعمال وبين الاخلاق وهذا اعتقاد خاطئ ، ولذا تهتم الجامعات الاجنبية بتدريس مقرر اخلاقيات العمل

سادساً : مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل

1. الوعود .
2. تقارير العمل .
3. التوظيف .
4. الاولويات .
5. التسلق والاستهانة بالمرؤوسين .
6. عدم التعاون .
7. الرشوة .
8. الكذب على الموردین .
9. الكذب على العملاء .
10. الهدايا .

سابعاً : علاقة اخلاقيات العمل بسياسة الادارة الحديثة

اخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع اساليب الادارة الحديثة ، بالتعاون مع الموردين لتوريد المواد الاولية في الوقت المناسب ، وتكوين فريق لضبط الجودة وحل مشاكل المعدات ، والصيانة ، وسيكون لدى المشغلين الحماس وسرعة الانجاز ، اما المؤسسة التي ليس فيها اخلاقيات عمل لا يكون لها فرص نجاح كبيرة .

ثامناً : الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية

احيانا تتعارض مصالح بعض الموظفين مع مصالح العمل وقد ينشأ صراع داخلي نحو تطبيق رغبتين وعندما نتعرض لمثل هذه المواقف لابد ان نقيم تصرفاتنا من منطق :

- ✓ هل هذا شرعي ؟
- ✓ هل ذلك مخالف للقانون ونظم المؤسسة ؟
- ✓ هل هما متكافئان ؟
- ✓ هل سأكون فخوراً بهذا العمل ؟
- ✓ ماذا سيحدث اذا نشر الامر في مجال عملي ؟

تاسعاً : الاحباط الوظيفي

انتشر الاحباط في الفترة الاخيرة واصاب الموظفين في كل القطاعات سواء حكومية او اهلية ولدى المدراء والموظفين ، واصبح هذا الاحباط يفقد الموظفين متعة الاستمتاع بالوقت ويدمر المزاج ، والموظف الذي يجعل ابناؤه ليل نهار يدعوا على مديره في العمل بسبب موضوع اداري يشعر انه ظلم فيه

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1 / من مصادر الأخلاقيات هي :	س2 / من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة
أ . العائلة والتربية البيئية. ب . ثقافة المجموعات العالمية. ج .أ+ب د . جميع ما ذكر صحيح	أ . تنمية الرقابة الذاتية ب . أنظمة وتعليمات المنظمة. ج .أ+ب د . جميع ما ذكر صحيح
س3 / تتضمن العلاقة مع الموردين:	س4 / من أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح :
أ . أن تتطلب من الموردين تقديم أسعاراً أفضل وجودة أفضل. ب . أن تتطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. ج .أ+ب د . جميع ما ذكر صحيح	أ . الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرروا في مناصبهم. ب . الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة. ج . وجود مجلس إدارة قوي تمزقه الخلافات والصراعات. د .أ+ب
س5 / من أساسيات أخلاقيات العمل:	س6 / من المواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:
أ . عدم وجود تضاد في المصالح ب . عدم الغش والخداع والكذب ج .أ+ب د . جميع ما ذكر صحيح	أ . الوعود ب . الاولويات ج . التوظيف د . جميع ما ذكر صحيح
س7 / في سبيل تحقيق متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية فلا بد من:	س8 / عندما نتعرض لأي المواقف فلا بد من أن نقيم تصرفنا من منطلق الأخلاقيات:
أ . معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل ومتطلباتنا (رغباتنا) الشخصية ب . تأكيد أهمية التركيز على شئون العمل بدلاً من الاهتمامات الشخصية ج . إدارة المتطلبات والرغبات لدى الموظفين د . جميع ما ذكر صحيح.	أ . هل هذا التصرف شرعي ب . هل ذلك مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة. ج . هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر د . جميع ما ذكر صحيح
س9 / من أساسيات أخلاقيات العمل:	س10 / من أساسيات أخلاقيات العمل :
أ . تقبل الهدايا ب . الرشوة ج . السرقة. د . لا شيء مما ذكر	أ . عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل ب . عدم التفرقة في التعيين والترقيات وخلافة بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل ج . الصدق والدقة في التقارير د . جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	أ	6	د
2	ج	7	د
3	ج	8	د
4	د	9	د
5	ج	10	د

الفصل الثالث : قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

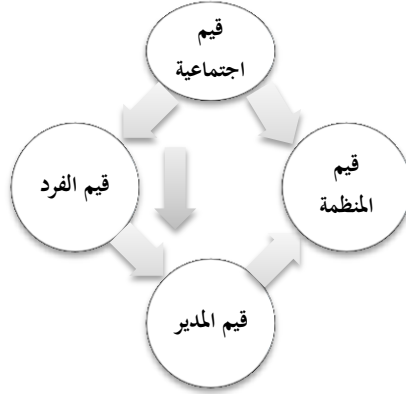
أولاً : العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الاداء من منظور الفكر المعاصر :

يعتبر عقد السبعينيات من القرن الماضي فترة اهتمام بأخلاقيات العمل وتزايد اهتمام الدارسين والاكاديميين والحكومات الغربية .

ووضعت الحكومات على وضع تشريعات لضبط اخلاقيات العمل الحكومي ، ثم تراجع هذا الاهتمام في الثلث الاخير من القرن العشرين وبداية ظهور فلسفات جديدة تحت مسمى اخلاق القيم.

وربط - ماكس شيلر - بين الاخلاق والقيم وهذه القيم قد تكون فردية او جماعية وقد تكون عامة وتتأثر وتتؤثر في بعضها البعض .

(كما يوضح الرسم) :



وأوضح بعض العلماء انه عندما تكون قرارات قيادي في المنظمة منسجمة مع القيم السائدة في المنظمة سوف يلتزم بها الموظفون ويحدث نوع من التطابق والتعاون. كما في الرسم



وعندما يتصرف القيادي بما يخالف القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التنافر والتناقض والارتباك وتتلاشى القيم المشتركة .

كما في الشكل :



❖ وهذا يعني انه كلما زادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الفرد أدى ذلك إلى المزيد من النجاح ؛ وتتجسد قيم المنظمة في:

1. تحقيق الاهداف.
2. الاستقرار.
3. النمو.
4. الاستقلالية.
5. السلطة.
6. التعاون.

ثانياً : تأثير القيم الاخلاقية على اداء الأفراد والمنظمات :

لاشك أن للقيم دور بارز في ثقافة المنظمة ولها تأثير على اداء الأفراد وبالتالي التأثير على مخرجات الأعمال سواء كان ذلك سلبياً أو إيجابياً ، وأوضح العلماء بأن قائمة القيم الادارية تساعد على فهم أعمق بين المديرين والموظفين وتستخدم كأداة لحل المشكلات والتركيز على أوجه الشبه والخلاف في قيمهم وتمكن المدير من تغيير اسلوبه الاداري لتحسين أداء الموظفين وبصفة خاصة في المستوى التنفيذي.

ثالثًا : القيم الاخلاقية للفرد والمنظمة من منظور اسلامي:

الاسلام دين الأخلاق الفاضلة ، ولذا عمل الاسلام على ضبط الغرائز وتهذيب النفس البشرية وقال تعالى (ونفس وما سواها؛ فألهمها فجورها وتقواها؛ قد افلح من ذكاها ؛وقد خاب من دساها) والرسول الكريم بعث ليتمم مكارم الاخلاق ، كما أن الرسول اثني كثيرًا على حسن الخلق ، وتعريف الاخلاق عند المفكرين الاسلاميين:

1. **تعريف الاخلاق :** عند المفكرين المسلمين وابو الحسن الماوردي عرفها انما : غرائز في النفس كامنة تظهر بالاختيار وتقهر بالاضطرار وللنفس اخلاق تصدر منها بالطبع ولها افعال تحدث عنها بالإرادة ، لهما حزيان لا تنفك النفس منهم اخلاق الذات و افعال الارادة.

2. **يعرفها الامام علي :** يرى انما الوسط بين طرفي اليمين واليسار كلتاها مضللة والطريق الوسطى هي الجادة ، عليها يقوم الكتاب والسنة ، واطلق العلماء على الاخلاق الفاضلة الفضائل والاخلاق السيئة بالردائل.

رابعًا : اخلاقيات العمل من منظور الفكر الاسلامي:

لقد حصن الاسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والامانة وقال تعالى : (ان خير من استأجرت القوى الامين) ولذا فان اسناد الوظائف لمن تتوفر فيه القوة وهي الاحاطة بمهارات الوظيفة والامانة والحشية والخوف من الله تجعلك مطمئن الى امانة الموظف العام لتأدية مصالح الرعية.

خامسًا : تصنيف القيم الاخلاقية:

❖ يمكن تصنيفها الى ثلاثة مجموعات:

أ - مجموعة قيم يجب أن يتحلى بها العامل المسلم هي:

1. التقوى.

2. الامانة.

3. الصدق.

4. البشاشة وحسن التعامل.

5. الرقابة الذاتية.

ب - مجموعة قيم ترتبط بالعمل:

1. العمل عبادة.

2. العمل مقياس التفاضل.

3. الاخلاص والالتقان في العمل.

4. احترام وقت العمل.

ج - مجموعة القيم التي ترتبط ببعض المهن:

1. القدوة الحسنة في القائد الاداري.

2. اقامة العدل بين المرؤوسين.

3. الشورى والتفويض.

4. حسن المعاملة.

سادسًا : أنواع حسن المعاملة:

❖ تتعدد أشكال حسن المعاملة منها:

(1) في بشاشة اللقاء والترحيب ، وتبسمك في وجه أخيك.

(2) في الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم.

(3) في عدم احراجهم واهانتهم ، وقد يلجأ بعض الموظفين الى تخشين المعاملة مع المسؤول ويحتج بقوله تعالى (لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم)

وحل هذه الاشكاليات:

- ان يعلم الموظف ان غيبته للمسؤول لن تخدمه.

- اخذ الحق بطرق شرعية.

- ان الناس تحب من أحسن اليهم.

- المكاشفة والمصارحة والنصيحة بالشكل الخالي من الفضيحة.

أسئلة الكتاب : الفصل الثالث

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1 / من أنواع القيم الموجودة في منظمة الأعمال :	س2 / تتمثل القيم في المنظمة مما يلي :
أ. قيم الفرد ب. قيم المجتمع ج. قيم المنظمة د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تحقيق الأهداف ب. الاستقرار ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح
س3 / يقول الإمام أبو الحسن الماوردي: إن الأخلاق هي :	س4 / السلوك الأخلاقي هو :
أ. غرائز كامنة تظهر بالاختيار . ب. وتظهر بالاضطرار ، وللنفس أخلاق تحدث منها بالطبع . ج . ولها أفعال تصدر عنها بالإرادة . د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره . ب. يتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون . ج. في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم . د. جميع ما ذكر صحيح .
س5 / من مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله :	س6 / من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أيا كان نوعها أو درجتها أو شاغلها :
أ. التقوى . ب. الكذب . ج. الخيانة . د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. الصدق . ب. التقوى . ج. الإتقان في العمل . د. جميع ما ذكر صحيح .
س7 / من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض :	س8 / حسن المعاملة يحتاجها الموظف مع :
أ. الصدق . ب. الأمانة . ج. الشورى والتفويض . د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. رؤسائه . ب. زملائه . ج. المراجعين . د. جميع ما ذكر صحيح .
س9 / إن إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين تقوم على :	س10 / من أنواع حسن المعاملة :
أ. إن الله عز وجل جعل الناس سواسية لا فرق بين عريهم ولا أعجميهم إلا بالتقوى . ب. التقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس . ج. أ + ب . د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. في بشاشة اللقاء والترحيب الحار . ب. في الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم . ج- في عدم إحراجهم أو إهانتهم . د- جميع ما ذكر صحيح .

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	ج
2	ج	7	ج
3	د	8	د
4	د	9	ج
5	أ	10	د

أولاً : مفهوم الانضباط الوظيفي:

الانضباط لغة : هو ضبط الشيء حفظه بالحزم ورجل ضابط أي حازم ، ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الامور بمعنى الاهتمام التقني بجميع ما يتصل بالمهنة.

الاتقان لغة : هو احكام الشيء ، اتقنت الشيء احكمته.

الانضباط في الاسلام له صور عديدة منها : (الصلاة في وقتها ، الصوم في زمانه ، الزكاة بمقاديرها ، الحج في زمانه ومكانه).

ثانياً : صور من الانضباط :

صور من الانضباط والاتقان:

- الموظف قدوة ليكون محفزاً للآخرين.

- الموظف أسوة لمروؤسيه.

- لديه القدرة للوصول الى المعلومات والاستفادة منها.

- تقييد الموظف بوسائل السلامة.

- التركيز على الكيف أكثر من الكم.

- المحافظة على الساعات المكتبية.

والانضباط له صور عديدة:

أولاً: الانضباط في الشكل والهيئة : (أمثلة)

ثانياً: الانضباط في الوقت : (أمثلة)

ثالثاً: الانضباط في التصرفات والتعامل : (أمثلة)

ثالثاً : الفرق بين القيم والأخلاق:

القيم لغة : القيمة ، وهي مفرد القيم ، وفي مفردات الراغب تقوم السلعة وبيان قيمتها.

القيم اصطلاحاً : عند المدرسة الفلسفية التي اخذت عن افلاطون ، الحق ، الخير ، الجمال.

المدرسة الفلسفية الواقعية : معايير خلقية تحكم حركة الانسان ، والقيم هي مثل عليا وغايات انسانية توجه مسيرة الحياة.

المدرسة الفلسفية البرجماتية : ان الاتجاه الانساني نحو الاشياء هو الذي يحدد قيمتها بمعنى انه لا توجد قيمة مطلقة.

القيم من منظور الاسلام : القيم في الإسلام هي الفضائل ، وهي معيار لسلوك الافراد في المجتمع ، وأن الاعمال التي يقوم بها المسلمون - عمال أو اصحاب اعمال - تكون في إطار غايات واهداف الدين الاسلامي والمسلم الذي يخشى الله يلتزم بالقيم الاسلامية (الكتاب والسنة) .

رابعاً : العوامل التي تؤثر في اخلاقيات العمل:

❖ أهم هذه الأعمال :

العامل الأول : الايمان والتوحيد.

العامل الثاني : العبادات.

العامل الثالث : الصحبة والصدقة والمخالطة.

العامل الرابع : التربية.

خامساً : العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه:

العامل الأول : الاكراه (آيات)

العامل الثاني : الغضب (آيات وأحاديث)

وسائل للتخلص من الغضب : (الوضوء - ذكر الله - غير هيئة الانسان - الرياضة - الاسترخاء والهدوء - خفض الصوت - تأجيل بحث الموضوع).

سادساً : مفهوم المصلحة العامة:

المصلحة لغة : المنفعة ونقصد بها هنا المنفعة التي لا تقتصر على شخص معين.

كيف تحقق الاخلاق الاسلامية المصلحة العامة:

إذا عمت الاخلاق الاسلامية المجتمع والتزم بها الافراد وتعاونوا شاعت بينهم المحبة ، والاخلاق من أهم العوامل التي تحقق النفع العام ، والاخلاص والرقابة الذاتية وحسن اداء الموظفين والمرؤوسين يحقق النفع العام.

سابعاً : علاقة الادارة بأخلاقيات العمل:

❖ القواعد الاخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة يحكمها عدد من المبادئ:

المبدأ الأول : الالتزام بالقواعد الديمقراطية للمجتمع يجب :

أ- الالتزام بالمصلحة العامة.

ب- احترام ارادة المجتمع.

ج- منطقية السلوك في أجهزة الخدمة العامة.

المبدأ الثاني : الادراك الواعي بمحدودية التخصص.

المبدأ الثالث : نطاق الولاء للقيادة:

أ- ينبغي أن يكون ولاء الموظف العام دائماً للنظام السياسي القائم.

ب- الولاء والطاعة للقرار الاداري الصادر من رئيس اداري.

المبدأ الرابع : تجنب تضارب المصالح:

يهتم المشرعون بقضية تضارب المصالح ، تحذر قوانين الخدمة العامة من تلقي الهدايا ، وتجرم كل سلوك يضر بالمال العام واستغلال الوظيفة العامة والترشح منها.

ثامناً : الاخلاق والمسؤولية والقيم:

هناك أربع أنواع من القيم : قيمة البقاء / قيمة الشرف / قيمة المجتمع / قيمة الحرية.

والموظف يضع لنفسه اخلاقيات تعتمد على ما يؤمن من قيم ، وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي.

المسؤولية : هي التزام الفرد بأن ينهض بالأعباء الموكولة اليه بأقصى قدراته.

أنواع المسؤولية:

1. مسؤولية أدبية.

2. مسؤولية ادارية.

3. مسؤولية مجتمعية.

4. مسؤولية قانونية.

تاسعاً : الاخلاقيات والمصلحة العامة:

المصلحة العامة هي الغاية من العمل الاداري العام وقد تهدف إلى تطوير المجتمعات وإمتاع الناس بالحياة وتحقيق الصالح العام.

❖ شروط المصلحة العامة في الاسلام:

أ- أن تكون حقيقية وليست وهمية

ب- أن تكون عامة وليست شخصية

ت- أن لا تتعارض مع النص والشرعية والاجماع.

❖ هناك ثلاث مصادر للأخلاق في الادارة:

1. **المصدر الديني :** القرآن / السنة / الخلفاء والصحابة .

2. **انظمة ولوائح الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال :** لبيان ذلك لابد من معرفة ماهية الوظيفة العامة : وهي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية.

أما الموظف العام : هو كل شخص يعمل في خدمة مرفق عام تديره الدولة.

والقوانين تبين للموظف العام ما يجب فعله وما لا يجب فعله وواجبات وظيفته ، والواجب هو ما يطلب فعله على وجه الالتزام.

أسئلة الكتاب : الفصل الرابع

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1 / يعني الانضباط هو :	س2 / صور من كيفية تفعيل الانضباط والإلتقان :
أ . ضبط الشيء حفظه بالحزم. ب . اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والحفاظة عليها. ج . سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات. د . جميع ما ذكر صحيح	أ . الموظف قدوة في جميع أعماله فانضباطه و محافظته على اوقات العمل محفز واضح للآخرين. ب . الموظف ليس أسوة فتقيد بكافة الانشطة والأعمال كفيل بعدم بوصول هذه القيمة للآخرين. ج . الموظف ليس مخزنا للمعارف والمعلومات ولكن ليس لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها. د . جميع ما ذكر صحيح.
س3 / من صور الانضباط في الهيئة (الشكل) :	س4 / من صور الانضباط في التعامل (التصرفات) :
أ . اهتم بشكلك الخارجي ليكن شعر لحيتك مرجلا ونظيفا قص من الشارب ب . حافظ على نظافة شعر رأسك وتعهد طوله (الأنظمة تمنع قصات شعر وإطالته). ج . اهتم بسنن الفطرة مثل : نظافة الأسنان نظافة الأطافر وتقليمها نتف الإبطين واعتن برائحة جسمك ونظافته . د . جميع ما ذكر صحيح .	أ . اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك . ب . عامل زملائك كإخوانك ولا تحب لهم الخير ولا تتعاون معهم على البر . ج . عامل الضعفاء ومن هم دونك بدون احترام ورحمه . د . جميع ما ذكر صحيح .
س5 / تعني القيم في الإسلام هي :	س6 / من العوامل التي تؤثر على اخلاقيات العمل :
أ . فضائل خلقية ب . وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامه وأرباب المهن خاصة . ج . أ + ب . د . جميع ما ذكر صحيح .	أ . الإيمان والتوحيد . ب . العبادات . ج . أ + ب . د . جميع ما ذكر صحيح .
س7 / من العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه :	س8 / ما هو مفهوم المصلحة العامة :
أ . الإكراه ب . الصدق ج . الأمانة د . جميع ما ذكر صحيح .	أ . المنفعة ب . الصدق ج . العمل د . جميع ما ذكر صحيح
س9 / من مبادئ القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة:	س10 / من شروط المصلحة العامة في الإسلام :
أ . الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع ب . الالتزام بالمصلحة العامة ج . احترام إرادة المجتمع د . جميع ما ذكر صحيح	أ . ان تكون حقيقية وليست وهمية ب . ان تكون عامة للناس وليست شخصية ج . ان لا تتعارض مع النص او الاجماع د . جميع ما ذكر صحيح .

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	ج
2	أ	7	أ
3	د	8	أ
4	أ	9	د
5	ج	10	د

أولاً : مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال :

عرفها البنك الدولي بأنها : التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة المستدامة من خلال العمل مع موظفيها ، وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد .

وغرفة التجارة العالمية قالت : انها تطوع الشركات لتحقيق تنمية لاعتبارات أخلاقية واجتماعية .

وهذا الموضوع أثار جدل على أن البعض ينظر لهذا الدور على أنه دور اقتصادي يهدف إلى تعظيم الارباح ، والبعض نظر لها على أنها لها دور اجتماعي ، ويمكن القول بأنه التزام المنشأة تجاه المجتمع والبيئة.

ثانياً: أنماط المسؤولية الاجتماعية :

❖ اختلفت وجهات النظر حول تأثيرات المنشآت كانت وجهتين وشكلت وجهتي نظر متعارضتين حول أنماط الدور الاجتماعي :

- ✓ **النمط الأول :** المسؤولية الاقتصادية . (المهدف هو الربح والدور الاجتماعي دور ثانوي)
- ✓ **النمط الثاني :** الاجتماعي ، وهو على النقيض من النمط الأول ويعرض المنشآت على أنها وحدات اجتماعية في المقام الأول ، تنظر إلى متطلبات المجتمع نصب عينيه في جميع قراراتها .
- ✓ **النمط الثالث :** الاقتصادي - الاجتماعي: هو النمط الأكثر توازناً ، ويقرب وجهتي النظر حيث النمط الأول ينظر من زاوية القطاع الخاص ، والنمط الثاني ينظر من زاوية القطاع الحكومي ، وهذا النمط ينظر للمسألة كارتباطات بين المنشآت والمجتمع .

ثالثاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية :

❖ حدد الباحثون عدد كبير من عناصر المسؤولية ودور المنشأة تجاه تلك العناصر :

- ✓ **المالكون :**
 - (أ) تحقيق أكبر ربح ممكن
 - (ب) تعظيم قيمة السهم والمنشأة
 - (ج) رسم صورة محترمة للمنشأة
 - (د) حماية أصول المنشأة
 - (هـ) زيادة حجم المبيعات .
- ✓ **العاملون :**
 - (أ) رواتب مجزية
 - (ب) فرص تقدم وترقية
 - (ج) رعاية صحية
 - (د) اجازات مدفوعة الأجر
 - (هـ) ظروف عمل مناسبة .
- ✓ **الزبائن :**
 - (أ) منتجات بجودة عالية
 - (ب) اسعار مناسبة
 - (ج) منتجات آمنة عند الاستعمال
 - (د) الاعلان الصادق .
- ✓ **المنافسون :**
 - (أ) منافسة عادلة
 - (ب) معلومات صادقة وأمانة
 - (ج) عدم سحب العاملين من الاخر بوسائل غير نزيهة .
- ✓ **المجتمع :**
 - (أ) المساهمة في البنية التحتية
 - (ب) توظيف المعاقين
- ✓ **الحكومة :**
 - (أ) الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من
 - (ب) احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف
 - (ج) تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها
 - (د) المساهمة في الصرف والبحث عن التطوير
 - (هـ) المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة
 - (و) المساهمة في إعادة التأهيل والتدريب.
- ✓ **جماعات الضغط :** (ارجع للكتاب)

رابعاً : المبادئ الاخلاقية في العمل الاقتصادي :

الرأسمالية والأخلاق ومطالبها يمكن علاجها بالتشريعات لمكافحة الفساد ، وان كان الفساد لا يرتبط بالرأسمالية والخصخصة بالضرورة نظراً لعجز الحكومات عن ضبط الأنشطة الاقتصادية الحكومية

❖ من المبادئ والأفكار التي تقترحها المؤسسات العاملة في مكافحة الفساد:

✓ أن تضع كل مؤسسة اقتصادية في أنظمتها ومدوناتها التزاماً لمنع الفساد المباشر أو غير المباشر.

✓ ادخال برامج مقاومة للفساد ووضعها موضع التنفيذ.

وهذا يعني أن الاخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد، بل هي مكون أساسي للأسواق والمنظمات والعلاقات التجارية والاقتصادية.

الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تعتبر (العولمة) واحدة من أهم أدوات الرأسمالية والهيمنة الاقتصادية، وبالرغم من ذلك فإن شركات ومؤسسات تحاول استثمارها في مجموعة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية،

❖ وأن (البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة) يمكن أن:

✓ تخدم احترام التنوع وترسيخه.

✓ تساعد الاقتصادات القطاعية والوطنية على النمو.

✓ تطور التعليم والرفاه الاجتماعي الاقتصادي.

✓ تعمل على التنمية البشرية

خامساً : مفهوم المحاسبة الاجتماعية :

يقصد بها قياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل المعلومات للفئات والطوائف في المجتمع لاتخاذ القرارات وتقييم الدور الاجتماعي

❖ وتهدف المحاسبة الاجتماعية إلى :

✓ تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية .

✓ تقييم الأداء والدور الاجتماعي للمؤسسات .

✓ الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وآثارها الاجتماعية .

سادساً: مجالات المحاسبة الاجتماعية :

❖ لقد حددت (لجنة المحاسبة) عن الاداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا (اربعة) مجالات للأداء الاجتماعي هي :

- تفاعل المنظمات مع المجتمع - المساهمة في تنمية الموارد البشرية

- المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية و البيئية - الارتقاء بمستوى جودة السلع و الخدمات .

❖ كما حدد (المعهد الأمريكي للمحاسبين) القانونيين (ستة) مجالات للأداء الاجتماعي هي:

- البيئة - الموارد البشرية - العملاء - الموارد غير المتجددة - الموردون، المجتمع.

❖ اما (جمعية المحاسبة الأمريكية) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من اجل التعرف على اساس

القياس والافصاح ، فقد اصدر تقريراً (بخمس) مجالات للأداء الاجتماعي هي:

- الرقابة على البيئة - توظيف الاقليات - العاملون - تحسين المنتج - خدمة المجتمع.

✓ **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 مجاناً، تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي، ويمثل هذا المجال مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الاجتماعية .

✓ **مجال البيئة :** يشمل مجموعة من الأنظمة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار 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 أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية نظراً لما تسببه من أضرار على البيئة مثل تلوث المياه والهواء والتربة والتلوث الضوضائي

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

✓ **مجال المجتمع:** يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانات للأطفال المنطقتة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

سابعاً : قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة :

❖ تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة إلى 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 بمسؤولياتها الاجتماعية بصيغة اختيارية أو الزامية والتي لا يتطلبها نشاطها الاقتصادي بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف ، نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساساً في القياس.

وجهة النظر الاقتصادية :

تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحملها المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يعني بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساساً في القياس

ثامناً: قياس العائد الاجتماعي :

يعتبر قياس العائد الاجتماعي هو المشكلة الجوهرية تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وكيفية تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع ،

❖ وتعود صعوبات القياس لأسباب وهي :

✓ أن معظم العوائد الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة .
أن العديد من المنافع يصعب تقديرها بقيمة نقدية كقبول المجتمع بأنشطة المنظمة أو رضى المجتمع من عدمه .

تاسعاً : المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية :

مساهمة المنظمات في تنمية المجتمعات تتحقق حينما تقوم بوظائفها الاقتصادية والسعي لتحقيق الربح ؛ حيث يبلغ عدد في الشركات الدول العربية 2 مليون ؛ لا يمارس النشاط فعلياً سوى 410 ألف شركة وحجم مبيعاتها 500 ألف \$ ؛ ومن بين هذه الشركات 1000 شركة تفهم فكرة المواطنة ؛ وإن كان هناك طموح للمشاركة المجتمعية بشكل أكبر .

❖ ومن أمثلة المسؤولية الاجتماعية :

✓ **المؤسسات الخيرية :** (مستشفيات - رعاية أطفال - أبحاث - منح دراسية - مشروعات تعليمية - وطبية)

✓ **شركات بكافة الأحجام :** غالباً تكون هذه الشركات غير هادفة للربح وهي من النوع الصغير والمتوسط وتقدم مساعدات للأسر الفقيرة والأطفال وتمويل نفقات العلاج للفئات التي لا يغطيها التأمين الطبي .

✓ **العمل مع البلديات :** من خلال المساهمة في تطوير شبكات الكهرباء وخطوط المياه ؛ وفي فترات الكوارث (تجمع الأموال للمتضررين - وتوفير ملابس - أغذية) وإن كان روح المسؤولية المجتمعية مازالت ضعيفة . وتعتبر من أبرز صور المساهمة الاجتماعية لمنظمات الأعمال .

,, اسئلة ونماذج ,,

❖ وضح اذا كانت العبارة صحيحة او خاطئة:

س1/ يقتصر دور مؤسسات الاعمال علي تحسين اوضاع العاملين وترقيتهم في اطار مسؤوليتها الاجتماعية ..	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ
س2 / مساهمة مؤسسات الاعمال في تطوير وتحسين البنية الاساسية بالتعاون مع البلديات يعتبر تأكيد على قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية .	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ
س3/ الخصخصة وتقليص الدور الاقتصادي والاجتماعي للدولة يعظم دور القطاع الأهلي في المشاركة في التنمية من منطلق مسؤوليتها الاجتماعية	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ
س4 / معظم العوائد الاجتماعية لمؤسسات الاعمال يعود على اطراف خارج المؤسسة.	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ
س5 / يمكن قياس العائد الاجتماعي لمؤسسات الاعمال بشكل نقدي للوقوف على حقيقته	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ
س6 / قياس العائد الاجتماعي لمؤسسات الاعمال يكون من خلال مدى رضا المجتمع عن تلك المؤسسات	- إجابة صحيحة - إجابة خطأ

❖ اختر الاجابة الصحيحة :

س1/ من عناصر المسؤولية الاجتماعية:
أ - المالكون. ب - المنافسون. ج - الزبائن. د - الحكومة. هـ - كل ما ذكر.
س2 / التزام مؤسسات الاعمال بالتشريعات والقوانين واحترام تكافؤ الفرص بالتوظيف والتسديدات الضريبية يؤكد دورها الاجتماعي تجاه :
أ - المجتمع . ب - جماعات الضغط ج- الحكومة .
س3 / مساهمة مؤسسات الاعمال في دعم البنى التحتية وتوظيف المعاقين ودعم الانشطة الاجتماعية يعبر عن دورها الاجتماعي تجاه:
أ- المجتمع . ب - الحكومة . ج - العاملون .

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1/ عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال على انه :	س2/ من انماط المسؤولية الاجتماعية :
أ. التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة ب. من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس . ج. بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في ان واحد . د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. المسؤولية الاقتصادية ب. النمط الاجتماعي ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح
س3 / من عناصر المسؤولية الاجتماعية :	س4/ من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمالكون :
أ. المالكون ب. الزبائن ج. العاملون د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تحقيق أكبر ربح ممكن ب. تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل ج. رسم صورته محترمة للمنشأة في بيئتها . د. جميع ما ذكر صحيح
س5 / من عناصر المسؤولية الاجتماعية لجماعات الضغط الاجتماعي :	س6 / يعني مفهوم الخاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هو :
أ. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة ج. احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها د. جميع ما ذكر صحيح	أ. مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الاداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال ب. وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة ج. وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الاداء الاجتماعي لتلك المنظمات د. جميع ما ذكر صحيح
س7 / من اهداف الخاسبة الاجتماعية :	س8 / من مجالات الخاسبة الاجتماعية :
أ. تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة ب. عدم تقييم الاداء الاجتماعي للمنظمة ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح	أ. العاملين ب. البيئة الاجتماعية ج. حماية المستهلك د. جميع ما ذكر صحيح
س9 / من انواع الافصاح الخاسبي عن الاداء الاجتماعي :	س10/ من حقوق المسؤولية الاجتماعية مع العملاء :
أ. الافصاح الكافي ب. الافصاح الكامل ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح	أ. حق الامان ب. حق الحصول على المعلومات ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	ج	7	أ
3	د	8	د
4	د	9	ج
5	د	10	ج

الاهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل الى : تزويد الدارس بالمعلومات التي تمكنه من فهم مدونة السلوك والمبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك ودور مدراء المؤسسات في تفعيلها والنصوص القانونية التي تحدد واجبات الموظف ومسائلة الموظف حال مخالفته القانون.

كما تهدف الى بناء منظومة النزاهة ف العمل العام :

يعتبر الوصول الى بناء منظومة النزاهة في العمل العام المهدف الأساس لبناء قطاع عام فعال يحظى باحترام المواطنين ، فمن خلال هذه المنظومة يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهر الفساد.

أولا : مفهوم مدونة السلوك :

هي عبارة عن معايير لأخلاق وسلوك العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية التي ينبغي اتباعها ، وتتميز عن النصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي رقابتها ذاتية .
الفئة المستهدفة : وهي موجهة للقائمين على الدوائر الحكومية من وزراء ووظائف الإدارة العليا وجميع الموظفين حتى السعاة .
و ترتبط 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.

ثانياً : مبادئ مدونة السلوك :

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

1. احترام القانون :

أي الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو ابطاء.

2. الحيادية :

وهي التصرف بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.

3. النزاهة :

يجب على الموظفين العموميين أن لا يستخدموا سلطاتهم ومناصبهم أو يسمحوا للغير باستخدامها بطريقة غير سليمة ، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية في حال نشوء تضارب بين هذه المصالح ، وأن يكشف الموظف عن حالات الاحتيال وسوء الادارة في حال اطلع عليها ، والا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة أو يستخدمها لأغراض شخصية .

4. الاجتهاد :

يجب على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه ، وان يسعى لتحقيق أعلى مستويات الادارة 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 :

يجب على الموظف العام عند قيامه بواجباته ان يضمن عدم تبديد المال العام أو اساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة ، وأن يدير كل أشكال الموارد العامة كالموارد البشرية والمادية والمنعوية بطريقة تؤدي الى الحفاظ على الممتلكات والايادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية .

❖ من أهداف المدونة :

1. تحدد المعايير والأخلاق المرغوبة .
2. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب .
3. الترويج لمعايير المهنة .
4. تضع السلوك المثالي بدلا من الاجتهاد .
5. تنمية قدرات الموظفين .
6. الشفافية .
7. المحافظة على الثقة المتبادلة مع المواطنين .

❖ منطلقات مدونة السلوك :

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

ثالثاً : دور مدراء الدوائر :

1. تبني المدونة 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 الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم ، والعلاقة بين الوحدات الادارية في المؤسسة، ونطاق الاشراف والرقابة والمسائلة.
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 .
6. تبني اجراءات توظيف وترقية معلنة تمتع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية .
7. إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لها .
8. اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل يسهل وصولهم اليها و المحافظة على الخصوصية والسرية وفقاً للقانون .

رابعاً : واجبات القيادة الأخلاقية :

1. عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة .
2. العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص وقت الإنجاز .
3. أخذ آراء المواطنين ذات الصلة بعمل الدائرة وجمعها لإدراجها في سياسة الحكومة وبرامجها .
4. عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم التحصل عليها بحكم صلاحياته .
5. التعامل بمجدية وأمانة تجاه الكسب غير المشروع .
6. استقبال شكاوي المواطنين والتحقيق من جديتها والرد عليها .
7. منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص لتحقيق مكاسب مادية .

خامساً : القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف :

1. الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة .
2. تخصيص وقت العمل الرسمي في أداء المهام الوظيفية .
3. إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد .
4. اتقيد في سلوكي بقيم النزاهة ، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها على طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
- 5 . احترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي .
- 6 . أحرص على تنمية قدرات وكفائي العلمية والعملية ، وأسعى للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
7. عدم الاحتفاظ بأصول المستندات الخاصة بدائرة العمل .

آلية المحافظة على موارد المؤسسة

- 1 . أستخدم الموارد المتاحة تحت تصرف 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 المكالمات الهاتفية قدر الامكان لضمان عدم انشغال الخطوط واتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف .

سادساً : مرتكزات السلوك للموظف العام :

أولاً- الحيادية الوظيفية :

1. المحافظة على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن الفتوية الحزبية أو التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
2. اتخاذ قرارى بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية ، وأعطي الأسباب التي دفعتني الى اتخاذ قرار معين اذا طلب مني ذلك.
3. التزم بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون اخفاء 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 وتتماشى مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيداً عن معتقدي السياسية والشخصية.
2. أنصرف 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 . أحرص على القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الادارية ، وفي مكان العمل وأوقاته.
- 4 أحرص على عدم السماح لآرائى السياسية الشخصية بتحد يد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي للمستولين أو أن تؤثر على أعمال وأفعالي .

ثالثاً – تجنب 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 وأي 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 ف القطاع العام.

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 مستعداً للعمل كأحد أفراد الفريق اذا 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 اذا 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 .

تابع : مدونة السلوك في القطاع الأهلي

في ظل النظام الرأسمالي والخصخصة ، يلعب القطاع الخاص دور كبيراً في بناء الاقتصاد باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنمية، وذلك لما يملكه من قدرات تشغيلية الى جانب القطاع العام ، وان الالتزام بمبادئ مدونات السلوك هي مسألة أخلاقية من القطاع الخاص لنفسه حول دوره في بناء مجتمع خال من الفساد وقادر على الانطلاق نحو استخدام طاقاته بشكل ايجابي لبناء دولة تؤمن بالديمقراطية .

الشركات المساهمة :

الشركات المساهمة العامة المحدودة : هي الشركات التي يتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام.

الشركات المساهمة الخصوصية : هي الشركات التي ينقسم رأسمالها الى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام.

❖ المبادئ التي تحكم مدونة السلوك في القطاع الأهلي :

1. منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والاخلاص ف العمل (النزاهة)
2. وضوح الأنظمة والاجراءات 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.

سابعاً : النصوص القانونية التي تعالج سلوك الموظف والإدارة :

أولاً : النصوص المتعلقة بالإدارة :

1. تحدد الهيكل التنظيمي وتقسيماته واختصاصاته .
2. وضع جدول للوظائف يتضمن وصف لكل وظيفة .
3. تحديد الاحتياجات الوظيفية سنوياً لإدراجها في الموازنة .
4. وضع الموظف المعين تحت التجربة وتدريبه .

ثامناً : الأنظمة التي تحكم سلوك الموظف :

❖ أولاً : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة :

1. اداء واجبات الوظيفة ومهامها .
2. الإلمام بالقوانين والأنظمة .
3. تكريس وقت العمل الرسمي لمهام وواجبات الوظيفة .
4. تسهيل اجراءات التفتيش والتحقيق .
5. عدم الإضراب عن العمل أو تقديم العرائض الجماعية .
6. الإيفاء بالمستحقات المالية للدائرة وفقاً للقانون .

1. احترام حقوق المتعاملين . 2. محاولة اكتساب ثقة الجمهور . 3. إعطاء أولوية لذوي الاحتياجات الخاصة . 4. الحفاظ على سرية ما يقدمه العملاء من وثائق . 5. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلبًا على ثقة الجمهور .	أ) في مجال متلقى الخدمة , ويجب على الموظف :
1. تنفيذ أوامرهم وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري . 2. احترام رؤسائه مع البعد عن التملق والخداع . 3. إعلام رئيسه عن أي تجاوز أو مخالفات في العمل . 4. عدم الخداع والتضليل لرؤسائه أو إخفاء معلومات عنهم .	ب) في مجال التعامل مع رؤسائه :
1. الاحترام واللباقة وبناء علاقات سليمة . 2. التعاون والمشاركة . 3. البعد عن التصرفات اللاأخلاقية واحترام المرأة كزميلة .	ج) في مجال التعامل مع الزملاء :
1. تنمية قدراتهم وتحفيزهم . 2. نقل المعرفة والخبرات لهم . 3. الإشراف عليهم وتقييم أدائهم . 4. رفض الضغوطات من طرف ثالث يؤدي إلى التعامل بشكل تفضيلي . 5. احترام حقوقهم بمهنية وحياد .	د) في مجال التعامل مع مرؤوسيه :

❖ ثالثًا : الحفاظ على السرية وآلية الإفصاح عن المعلومات :

1. عدم إفشاء معلومات الوثائق التي حصل عليها بحكم وظيفته والتي لها تعليمات وقرارات أن تظل سرية .
2. عدم الإدلاء بأي تعليق أو تصريح أو مداخلة يتعلق بموضوع قيد الدراسة .
3. الإفصاح بشكل دقيق عن كل المعلومات الرسمية التي تستوجب الإفصاح عنها بحكم وظيفته .

❖ رابعًا : قبول أو طلب الهدايا :

1. عدم طلب أو قبول هدايا أو منفعة بالواسطة أو مباشرة .
2. في حالة عدم رفض الهدايا يجب على الموظف إبلاغ رئيسه بذلك خطياً .
3. تقوم الدائرة بفتح سجل واتخاذ ما يلزم نحوها طبقاً للنظام .

تاسعًا : المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والخطورات :

❖ يحظر على الموظف :

1. مخالفة أحكام القانون واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية .
2. يحظر الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة .
3. يحظر استغلال وظيفته وصلاحياته لتحقيق منفعة أو تلقي هدايا .
4. يحظر الاحتفاظ بأصل ورقة رسمية لو كانت بعمل كلف به .
5. حظر إفشاء أسرار يطلع عليها بحكم وظيفته .
6. يحظر الخروج عن مقتضى الواجب الوظيفي .

❖ إذا خالف الموظف القانون فإنه يتعرض للمحاسبة :

1. محاسبة إدارية : (عقوبات من التنبيه إلى إحالته للتقاعد) .

2. محاسبة جزائية : (في حالة الرشوة - الاختلاس - التزح - كسب غير مشروع - عدم تنفيذ القانون مثل الضرائب - عدم تلبية طلب السلطة الإدارية أو القضائية)

,, اسئلة ونماذج ,,

❖ بين العبارات الصحيحة والخطأ ,,

س1 / مدونة السلوك عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار الدوائر الحكومية والتي ينبغي على الموظفين اتباعها أثناء تأدية مهامهم ، وتتميز عن النصوص القانونية في كونها التزام تطوعي :	- صواب - خطأ
س2 / من متركزات السلوك للموظف العام الحياد الوظيفي ، الحياد السياسي ، عدم تضارب المصالح :	- صواب - خطأ
س3 / يحاسب الموظف محاسبة إدارية فقط في حالة طلب أو قبول الرشوة والاختلاس والتزح و استغلال الوظيفة :	- صواب - خطأ
س4 / التزام الموظف بالسرية يوجب عليه عدم الإبلاغ عن أي مخالفات تحدث في المؤسسة :	- صواب - خطأ
س5 / عندما لا يستطيع الموظف رفض الهدايا شعوره بالحرج يجب عليه قبولها لنفسه :	- صواب - خطأ

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1/ مدونة السلوك تعني :	س2/ من مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام :
أ. معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية ب. تحديد للموظفين العاملين في مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهامهم . ج. وفي علاقتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية د. جميع ما ذكر صحيح	أ. احترام القانون ب. الحيادية ج. النزاهة د. جميع ما ذكر صحيح
س3 / من أهداف مدونة السلوك :	س4/ إن دور مدراء الدوائر في قواعد السلوك :
أ. تحديد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام ب. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظفة في القطاع العام ج. أ + ب	أ. تبني مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية ب. عدم توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحواجز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص ج. عدم تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم د. جميع ما ذكر صحيح
س5 / إن من القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف :	س6 / إن من مرتكزات السلوك للموظف العام :
أ. احرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيدا عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي ب. أخصص وقت العمل الرسمي في أداء مهام الوظيفية وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك ج. احترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي د. جميع ما ذكر صحيح	أ. الحيادية الوظيفية ب. الحيادية السيادية ج. الحيادية المالية د. أ + ب
س7 / من المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات :	س8 / من قواعد السلوك في القطاع الخاص :
أ. تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقه وأمانة وان يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ب. أن يحسن معاملة الجمهور وان ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد ج. احترام مواعيد العمل د- جميع ما ذكر صحيح	أ. الملكية الفكرية وحقوق النشر العائدة للآخرين ب. التجارة المالية ج. التجارة المحلية د. جميع ما ذكر صحيح
س9 / من العقوبات التأديبية في القطاع العام التالية :	س10/ من قواعد السلوك في القطاع الخاص :
أ. التنبيه أو لفت النظر ب. الإنذار ج. الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوما د. جميع ما ذكر صحيح	أ. العدالة في الأجور ب. العدالة في مسؤوليات العمل ج. أ + ب د- جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	د	7	د
3	ج	8	أ
4	أ	9	د
5	د	10	ج

❖ أولاً : مفهوم السلوك العدواني

لا شك أن السلوك العدواني لدى بعض الموظفين أصبح حقيقة، وتشغل منظمات الأعمال والمجتمع وله انعكاساته السلبية على العمل والإنتاج، ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وواعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياته الأسرية ولذا يجب التعرف على

مفهوم السلوك العدواني :	
عدوان , ظلم وتجاوز الحد.	في اللغة
سيزر : هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطاً شرطياً بإشباع حاجاته . تعريف كيلي : هو السلوك الذي ينشأ عن حالة من العدم ملائمة الخبرات السابقة والحوادث الحالية , ومع استمرار هذه الحالة يتكون لدى الفرد إحباط ينتج من وراءه سلوك عدواني	اصطلاحاً يوجد عدة تعريفات

ويمكن تصنيف السلوك العدواني إلى :

- ✓ عدواني جسدي كالضرب والعراك.
- ✓ عدواني لفظي كالأهانة والشتيم.
- ✓ عدواني في شكل نوبات غضب.
- ✓ عدوان غير مباشر (عن طريق شخص آخر)
- ✓ عدوان سلمي (عناد , مماطلة , تدخل متعمد)

❖ ثانياً : الأسس النفسية للسلوك العدواني :

السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجه تصرفاته من أجل إشباع حاجاته:

- **الأول:** دوافع أولية تتعلق بالبقاء وحفظ الذات وهي فسيولوجية طبيعية مثل الجنس والأموعة.
- **الثاني :** ثانوي يكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية عن طريق التعليم منها دافع التملك والتنافس والسيطرة وترتبط بصورة عضوية بانفعالات والغضب والخوف والكره والحسد والحجل والإعجاب بالنفس...، ويعتبر القلق مرض العصر ويشكل سبب مباشر للميل إلى العنف والسلوك العدواني والغضب.

ويخدم العنف عند الموظف ستة أهداف:

- ✓ تحقيق مكانة اجتماعية .
- ✓ تعزيز الهوية الاجتماعية ليحسب له الآخرون حساباً.
- ✓ فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ
- ✓ تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصورة فظة.
- ✓ تحدى السلطات القائمة.
- ✓ التعبير عن الحب المغامرة لتحقيق الهوية ويعتبر عدم تلبية الحاجات النفسية للفرد من أهم مصادر الدوافع العدوانية إضافة إلى وسائل الإعلام والعباب الفيديو والسينما والانترنت تنشر ثقافة العنف.

❖ ثالثاً : الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني :

لا يمكن فهم جوانب السلوك الإنساني إلا بمساعدة المعلومات التشريحية لجسم الإنسان ، وفي جسم الإنسان جهازان يسهمان في قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به :

- ✓ **الأول:** الجهاز العصبي الذي يتلقى التعليمات وفهمها وإرسال أوامر لأجزاء الجسم عن طريق إشارات كهربية تسمى نبضات عصبية للقيام بالاستجابة الملائمة.
- ✓ **الثاني :** جهاز الغدد الصماء وترسل رسائل كيميائية عن طريق الدم لتنظم نشاط الخلايا في الجسم .
- # الجهاز العصبي هي الذي يتحكم وظائف الجسم البدنية والغدد تفرز الهرمونات (مواد نشطة) مسؤولة عن المستوى العام من النشاط وتهيء الأعصاب والعضلات للاستجابة والاتزان الانفعالي وتفرز الغدة الكظرية هرمون يلعب دور رئيس في التحكم بردود الفعل للضغوط التي يتعرض لها الفرد ويقوم كل من يتعرض لإعمال عنف باستيعابها ونقلها للآخرين .

❖ رابعا: النظريات المفسرة للسلوك العدواني :

تعدد النظريات المفسرة للسلوك العدواني نظرا لتعدد إشكاله ودوافعه منها :

✓ **نظرية التحليل النفسي (فرويد + ميلاني)** : حيث يرى فرويد أن العدوانية واحد من الغرائز التي يمكن أن توجه للعالم الخارجي أو ضد الذات

ويفسر ذلك من خلال ثلاث مراحل :

- **الأولى** : كمكون للجنسية الذكرية السوية التي تسعى إلى تحقيق هدفها للتوحد مع الشيء الجنسي وإن الجنسية البشرية لمعظم الكائنات من الذكور تحتوي على عنصر العدوانية.
 - **الثانية** : تحدث عن الغرائز وتقلباتها وميز بين مجموعتين من الغرائز (الأنا ، الغرائز الجنسية) وكلاهما تمثل مصادر للإحباط في حالة عدم إشباعها وإن كان هناك صراع بين مزاعم الأنا ومزاعم الجنسية
 - **الثالثة** : عبر عنها في كتابه (ما وراء اللذة) الذي أعاد فيه تقسيم الغرائز ليس بين الأنا والغرائز الجنسية ولكن بين الحياة والموت ، وغريزة الحياة دافعها الحب والجنس ، وغريزة الموت دافعها العدوان والتدمير للآخرين وقد تتجه لتدمير الذات.
- ✓ **نظرية ميلاني** : اخذ عن فرويد حيث انتهى وأضاف أن غريزة الموت فطرية وحقيقة ملموسة وهي غريزة أولية وهي تقاوم غريزة الحياة , ويرى أن الطمع والغيرة والحسد على أنها تعبيرات عن غريزة الموت .

ويرى أن العدوان يهدف إلى :

- الاستحواذ على كل الخير (الطمع)
 - أن تكون طيبا مثل الشيء (الحسد)
 - إزاحة الغرور (الغيرة)
- ✓ **النظرية السلوكية** : يرى أن السلوك العدواني كأي سلوك يمكن اكتشافه وتعديله وفقا لقوانين التعلم على أساس أن السلوك تم تعلمه من البيئة وذلك عن طريق هدم نموذج السلوك غير السوي وإعادة بناء نموذج سوي .
- ✓ **نظرية التعلم الاجتماعي** : يتعامل مع السلوك العدواني على أنه سلوك متعلم عن طريق المشاهدة خاصة عند الأطفال من البيت أو المدرسة ولا يشترط بالضرورة أن من يكتسب السلوك سوف يؤديه لأنه ربما يعود على نتائج سلبية (عقاب).
- ✓ **نظرية الإحباط** : تقوم هذه النظرية على فرضية أن هناك ارتباط بين الإحباط والعدوان , حيث يكون الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة وإن كل عدوان يفترض وجود إحباط مسبق.
- ✓ **نظرية العدوان الإبداعي** : هو شكل من أشكال علاج السلوك وذلك من خلال أساليب مثل تشجيع المواجهة الصريحة الواضحة والناقدة يؤدي إلى خفض العنف بين أفراد الجماعة .

❖ خامسا: أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني:

أشكاله في منظمات الأعمال :

- ✓ اعتداء موظف على موظف آخر
 - ✓ اعتداء موظف على رئيسه المباشر
 - ✓ اعتداء موظف على الإدارة
 - ✓ الاعتداء على ممتلكات المؤسسة بالإتلاف أو التخريب أو السرقة
 - ✓ إطلاق الإشاعات وتشويه صورة المؤسسة
 - ✓ اعتداء الإدارة على الموظف
- من مظاهره :

- ✓ إحداث فوضى في مكان العمل - الاعتداء على الزملاء - الاحتكاك بالرؤساء - العناد والتحدي - التحرش الجنسي بالزميلات في العمل - شتم وتحقير الزملاء في العمل - عدم الانتظام في أوقات العمل

❖ سادسا : أسباب السلوك العدواني :

أولا : أسباب بيئية :

- ✓ تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني
- ✓ تسلط أو تهديد المؤسسة للموظف
- ✓ عدم العدالة في معاملة العدالة في معاملة الموظف من قبل الزملاء
- ✓ عدم احترام وجهات النظر المتعددة
- ✓ عدم احترام الفوارق المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين بين الزملاء في العمل

ثانيا : أسباب تتعلق بالمؤسسة:

- ✓ عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف في المؤسسة
- ✓ عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين
- ✓ عدم العدالة في معاملة الموظفين
- ✓ عدم إعطاء الموظفين كامل حقوقهم
- ✓ سوء الإدارة من قبل الرؤساء
- ✓ عدم العدالة في الرواتب والحوافز
- ✓ عدم العدالة على تقييم الأداء

ثالثا : أسباب نفسية:

- ✓ صراع نفسي لاشعوري لدى الموظف
- ✓ العزلة الاجتماعية للموظف من قبل زملائه
- ✓ توتر الجو العائلي و أثر على نفسية الموظف

رابعا : أسباب اجتماعية :

- ✓ المشاكل العائلية مثل تشدد الأب
- ✓ المستوى الثقافي للأسرة
- ✓ عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية
- ✓ الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي
- ✓ عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة

خامسا : أسباب ذاتية:

- ✓ حب السيطرة والتسلط.
- ✓ ضعف الوازع الديني
- ✓ معاناة الموظف من بعض الأمراض النفسية

سادسا : أسباب اقتصادية:

- ✓ تدني مستوى الدخل في الأسرة
- ✓ شعور الموظف بالجوع وعدم مقدرته على الشراء
- ✓ ظروف السكن
- ✓ عدم كفاية الراتب لتوفير مستلزمات الموظف الأساسية

❖ سابعا : تأثير وسائل الإعلام :

1. تقليد العنف في الأفلام في مظاهر العنف
2. مشاهدة الفروق الموظفين في الدول المتقدمة

❖ ثامنا: تأثير السلوك العدواني على الموظف

أولاً: في المجال السلوكي:

- 1-اللامبالاة 2- عصبية زائدة 3- مخاوف غير مبررة 4- عدم القدرة على التركيز 5- مشاكل انضباطية 6- تشتت الانتباه
- 7- السرقات 8- الكذب 9-عنف كلامي 10- تخطيم أثاث و ممتلكات المؤسسة

ثانياً : في المجال الوظيفي:

- 1-تدني مستوى الاداء 2- التسرب من المؤسسة 3-عدم المشاركة في أنشطة المؤسسة 4- الغياب المتكرر 5- التأخر عن الدوام

ثالثاً : في المجال الاجتماعي:

- عزلة اجتماعية 2-عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية 3- تعطيل سير الأنشطة الاجتماعية

رابعاً : في المجال الانفعالي:

- الاكتئاب 2- ضعف الثقة بالنفس 3- توتر دائم 4- الشعور بالخوف 5- رد فعل سريع

❖ تاسعا : وسائل تفادى السلوك العدواني:

للحد من مشكلة السلوك العدواني لابد من تضافر الجهود المشتركة بين كافة الإدارات في المنظمة ويقتضى ذلك:

أولاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:

- 1- التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والأساسية للموظف وإشباعها
- 2- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية
- 3- حث الموظف على الالتزام بالدوام
- 4- ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني
- 5- تجنب الإحباط المتكرر للموظف والاستهزاء به أمام زملائه
- 6- تجنب الكلام في مواقف الصراع والسكوت أفضل
- 7- الاعتدال في التعامل بين اللين والشدّة مع الموظف

ثانياً: مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية :

- 1- زيادة الوعي لدى الموظفين لأهداف المهنة وأهمية ذلك في النهوض بالمجتمع (ص 256)

ثالثاً : مهام يقع تنفيذها على الموظف:

- 1- الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
- 2- إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجود في العمل
- 3- التعاون مع الإدارة والرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة
- 4- احترام الزملاء والرؤساء

❖ عاشرا : مفهوم السلوك:

تعريف السلوك الإنساني : بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة ,وعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان يمكن ملاحظته (الحركات) أو غير ملحوظ (التفكير) وهو شيء غير ثابت وقد يتم بطريقة إرادية أو غير إرادية.

السلوك نوعان :

- أ- السلوك الإستجابي , الذي يستجيب للمثيرات القبلية , وهو اقرب للسلوك الإرادي , ولا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه.
- ب- السلوك الإجرائي , يتحدد بفعل عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والدينية والتربوية والمثيرات البعيدة قد تؤثر فيه أو لا تؤثر .

- 1- **بعد بشري** , انه يصدر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة وفي معظم الأحيان صادر عن جهاز عصبي
- 2- **بعد مكاني** , لا بد له من مكان لحدوثه , فقد يحدث في مكان العمل .
- 3- **بعد زمني** , انه قد يحدث في وقت معين , قد يكون صباحاً أو مساءً وقت يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني
- 4- **البعد الأخلاقي** , أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي.
- 5- **البعد الاجتماعي** , أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات , والتي قد تختلف من مجتمع إلى آخر

❖ **حادي عشر: تعديل السلوك :**

يرى العلماء أن تعديل السلوك هو علم يهدف إلى إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي , وهو عملية تقوية السلوك المرغوب وإضعاف غير المرغوب والأهداف العامة لتعديل السلوك هي :

- ✓ مساعدة الموظف في تعلم سلوكيات جيدة يفتقدها
- ✓ مساعدة الموظف زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً
- ✓ مساعدة الموظف على تقليل السلوكيات الغير مقبولة
- ✓ تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات
- ✓ مساعدة الموظف على التكيف مع محيطه الاجتماعي
- ✓ مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف

❖ **ثاني عشر: أساليب تعديل السلوك:**

- 1- **الأسلوب الأول التعزيز :** وهي الإثابة لموظف على سلوكه الجيد , بكلمة طيبة , أو ابتسامة , أو الثناء أو هدية أو رحلة مدرسية وتنوع :
 - أ- معززات مادية , أموال - مكافآت - شهادة تقدير .
 - ب- معززات رمزية , نقاط - الموظف المثالي .
 - ت- معززات نشاطية , حفلات - ترفيه - دورات خارجية
 - ث- معززات اجتماعية , الابتسام والتصفيق - المصافحة - توجيه الشكر للموظف - قول أحسنت
 - ج- وفاعلية التعزيز : الفورية - ثباته - كميته - الإشباع - درجة صعوبة السلوك - التنويع - حداثة .

2- **الأسلوب الثاني : العقاب:**

هو إخضاع الموظف لنوع من العقاب إذا باشر سلوك غير مرغوب كاللوم والتهديد ويرى العلماء أن العقاب يؤدي إلى إيقاف السلوك غير المرغوب ولا يؤدي إلى تعلم سلوك جديد. ومن حسنات العقاب:

- ✓ يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وغير المقبول
- ✓ فعال في إيقاف السلوك غير المرغوب
- ✓ يقلل من تقليد الآخرين له

مساوئ العقاب:

- 1- قد يولد عنف وهجوم مضاد
- 2- لا يشكل سلوكيات جديدة بل يعطل السلوك الخاطئ.
- 3- سلبى على العلاقة بين المعاقب ومن وقع عليه العقاب
- 4- ممكن الاعتياد استخدامه كمعزز سلبى
- 5- قد يؤدي إلى الهروب والتجنب وقد يمارض ويغيب
- 6- أن السلوك يخفي ويعاود الظهور حال توقف العقاب
- 7- يؤدي إلى خمول عام في سلوك الموظف المعاقب
- 8- يؤثر سلباً على مفهوم الذات لدى من عوقب.

❖ ثالث عشر: التعاقد السلوكي:

تعريف: هو اتفاق مكتوب بين الموظف و المسؤول يحدد ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة ويلتزم بها الطرفان التزاما صادقا , ولا يتضمن عقاب ويكون التعزيز فيه فوريا .

ومن نماذجه:

- ✓ تكلفة الاستجابة
- ✓ الإقصاء
- ✓ التصحيح الزائد

,, أسئلة ونماذج ,,

- **ملاحظة:** ارجع للأسئلة والنماذج في نهاية الفصل السادس واعد صياغة العبارة رقم (4) لتكون:
- التزام الموظف بالسرية يوجب عليه عدم الإبلاغ عن أية مخالفات تحدث في المؤسسة (خطأ)

لان المقصود بالسرية أن تكون في نطاق المستندات الرسمية أو الموضوعات تحت الدراسة حتى لو كان الموظف مشاركا فيها أو ما يقدمه المتعاملين من مستندات للحصول على التراخيص أو الحسابات العملاء في البنوك .

س 1 / تقوم نظرية السلوك العدواني الإبداعي على انه يمكن علاج السلوك العدواني من خلال تشجيع المواجهه الصريحة والواضحة والناقدة ويؤدي ذلك إلى خفض العنف بين أفراد الجماعة .
أ - صواب ب - خطأ
س 2 / نظرية الإحباط المفسرة للسلوك العدواني تقوم على فرضية أن هناك ارتباط بين الإحباط والسلوك العدواني حيث يكون الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة .
أ - صواب ب - خطأ
س 3 / عدم احترام الفوارق المتعلقة بالدين واللون والجني واللغة بين الزملاء في العمل من الأسباب البيئية للسلوك العدواني .
أ - صواب ب - خطأ
س 4 / من الأسباب الاجتماعية للسلوك العدواني عدم إشباع الحاجات الأساسية للموظف نتيجة تدني راتبه .
أ - صواب ب - خطأ
س 5 / من الأسباب الاقتصادية للسلوك العدواني حب السيطرة والتسلط ومحاولة إثبات الذات .
أ - صواب ب - خطأ
س 6 / وسائل الإعلام لا تؤثر في السلوك ولا توجهه نحو العدوانية .
أ - صواب ب - خطأ
س 7 / السلوك الاستجابي هو الذي يستجيب للمثيرات القبلية ولا يستجيب للمؤثرات البعدية .
أ - صواب ب - خطأ

س8 / السلوك الإنساني هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الإنسان وتتم بطريقة إرادية دائما .
أ- صواب ب - خطأ
س9 / للسلوك بعد زمني بمعنى انه لابد أن يكون له مكان معين يحدث فيه .
أ- صواب ب - خطأ
س10 / التعزيز من أساليب تعديل السلوك ويعني الإثابة على السلوك الجيد والعقاب على السلوك المعيب .
أ- صواب ب - خطأ
س 11 / من حسنات أسلوب العقاب لتعديل السلوك أنه يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول .
أ- صواب ب - خطأ
س12 / من مساوئ الأسلوب العقابي لتعديل السلوك انه لا يشكل سلوك جديد بل يعطل السلوك الخاطئ .
أ- صواب ب - خطأ

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1/ ما هو السلوك العدواني :	س2/ يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي :
أ. استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل ب. وبخاصة في سنته الثانية الى عدوان وظيفي ج. لارتباطها ارتباطا شرعيا بإشباع الحاجات د. جميع ما ذكر صحيح .	أ. عدوان جسمي كالضرب والعراك ب. عدوان غير لفظي كالأهانة والشتيم ج. عدوان على شكل ضربات غضب د. جميع ما ذكر صحيح
س3 / يخدم العنف عند الموظف أهداف شخصية أساسية منها :	س4/ تقوم فكرة نظرية الإحباط – العدوان على :
أ. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين ب. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرين حسابا ج. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ د. جميع ما ذكر صحيح	أ. كل الاحباطات تزيد من احتمالات رد الفعل العدواني ب. كل العدوان يفترض مسبقا وجود إحباط سابق ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح
س5 / تبني فكرة نظرية العدوان الإبداعي :	س6 / من أشكال ومظاهر السلوك العدواني :
أ. باخ ب. بيتر ج. نيلسون د. جميع ما ذكر صحيح	أ. اعتداء موظف على موظف ب. اعتداء موظف على رئيسه المباشر ج. اعتداء موظف على الإدارة د. جميع ما ذكر صحيح
س7 / من اسباب السلوك العدواني :	س8 / من طرق الوقاية من السلوك العدواني :
أ. أسباب بيئية ب. أسباب نفسية ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح	أ. العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة ب. العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين ج. العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين د. جميع ما ذكر صحيح
س9 / يعرف تعديل السلوك على انه :	س10/ من أنواع المعززات :
أ. العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكي ب. ذلك بغية إحداث تغيير جوهري ج. مفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي د. جميع ما ذكر صحيح	أ. المعززات المادية ب. المعززات الرمزية ج. المعززات النشاطية د. جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	أ	7	ج
3	د	8	د
4	ج	9	د
5	أ	10	د

أصبح الفساد الإداري آفة متفشية في كل من القطاعين العام والخاص في جميع اقطار العالم وتوضح الدراسات ان انتشار الفساد في الدول النامية هو الاكثر لأسباب تاريخية وثقافية .

في دراسة قامت بها منظمة الشفافية العالمية 1996 شملت 54 دولة على مقياس مكون من 10 درجات , يزيد فيه معدل الفساد مع تناقص درجة الدولة على المقياس , ولم تضم قائمة ال 27 سوى دولتين متقدمتين هما اسبانيا واطاليا , اما بقية الدول جميعها نامية من بينها دولتان عربيتان هما مصر والاردن , وهي الدول التي سمحت للمنظمة عمل مسح ميداني فيها.

والدراسات كلها نظرية (مفهومه - اسبابه - اثاره)

ويتطلب الامر جهود المخلصين من اجل انقاذ الاوطان والاجيال القادمة.

❖ أولاً : مفهوم الفساد الإداري :

تعريفه : لغة : البطلان ، وفسد الشيء ، بطل واضمحل ، وفسد ضد صلح . هو الخروج عن القانون والنظام ، أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح فردية أو جماعية . # ومنظمة الشفافية عرفته بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه او لجماعته .

وقوله تعالى : ﴿ ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴾ والفساد هنا يعني الجذب والقحط .

وشدد القرآن على تحريم الفساد في قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾

اصطلاحاً : ليس هناك تعريف محدد ولكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص .

الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية ، أما في بلدان العالم الثالث فإن الفساد في مؤسسات الدولة يصل إلى أقصى مداه نتيجة للتخلف وزيادة معدلات البطالة ، وينتشر في الجهاز الوظيفي ، وتمط العلاقات الاجتماعية ، وتفشى هذه الظاهرة تهدر الطاقات ، والثروات ، والوقت والاموال .

❖ ثانياً : مظاهر الفساد :

تتجلى مظاهر الفساد بمجموعة من السلوكيات يمكن اجمالها :

✓ **الفساد السياسي :** و يتعلق بالانحرافات المالية ومخالفة القواعد والاحكام التي تنظم العمل السياسي ، وهناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها أساليب ديمقراطية ، وبين الدول الشمولية الدكتاتورية ، حيث السيطرة على الاقتصاد وتنفش المحسوبية .

✓ **الفساد المالي :** و يشمل الانحرافات المالية ومخالفة الاحكام المالية ، وتعليمات الاجهزة الرقابة المالية في الدولة ويمكن ملاحظة مظاهره في الاختلاس ، والتهرب الضريبي ، وتخصيص الاراضي والحبابة والمحسوبية في التعينات الوظيفية .

✓ **الفساد الاداري :** وهي التي تصدر عن الموظف العام اثناء تأدية وظيفته ، المبينة في منظومة التشريعات والقوانين ، مثل عدم احترام العمل ومواعيد العمل ، وافشاء اسرار الوظيفة والتراخي والتكاسل (قراءة الصحف - استقبال الزوار) وعدم تحمل المسؤولية ، والتهرب من واجباته الوظيفية .

✓ **الفساد الاخلاقي :** ويتمثل في مجمل الانحرافات الاخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته كالقيام بأعمال مخلة بالحياء أو ان يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون أذن من جهة العمل والحبابة .

وهناك مظاهر أخرى للفساد :

✓ **الرشوة :** وهي طلب أو الحصول على مال أو منفعة مقابل الاخلال بواجبات الوظيفة العامة .

✓ **المحسوبية :** وهي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جماعة أو حزب ينتمي لها الموظف لها دون أن يكونوا مستحقين لها .

✓ **الواسطة :** وهي التدخل لصالح فرد أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة .

✓ **نهب المال العام :** وهو الحصول على أموال الدولة والتصرف فيها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة .

✓ **الابتزاز :** الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص الموصوف بالفساد .

❖ ثالثاً : أسباب تفشى ظاهرة الفساد :

تنقسم أسباب الفساد الى :

✓ **أسباب تربوية :** وهي عدم غرس القيم والاخلاق في النفوس منذ الصغر مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم احترام القانون .

✓ **أسباب اقتصادية :** وهي كثير من الموظفين في الدول النامية تعاني من قلة الرواتب وعدم الوفاء بحاجاته مما يدفعه إلى قبول الهدية - رشوة - عوضاً عن قلة المرتب .

- ✓ **أسباب سياسية :** تواجه بعض الدول خاصة النامية تغيرات في الحكومات الامر الذي يخلق جو من عدم الاستقرار مما يهيئ الجو للفساد الاداري .
- ✓ **أسباب قانونية :** وهي سوء صياغة النظم والقوانين المنظمة للعمل وتعدد التفسيرات ، وذلك نتيجة لغموض نصوص القانون ، أو تضاربها ، يعطى فرصة للموظف للتهرب من تنفيذها وتفسيرها بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين .

تابع : أسباب الفساد الاداري

وبشكل عام يمكن اجمال هذه الأسباب في :

- 1 - انتشار الفقر والجهل وسيادة القيم القائمة على النسب والقرابة .
- 2 - عدم الالتزام بالفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة الذى يؤدي الى ضعف الجهاز القضائي والنيل من استقلاله ونزاهته ويشجع على الفساد .
- 3 - ضعف اجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها .
- 4 - زيادة فرص الفساد في المراحل الانتقالية و الفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية .
- 5 - ضعف الارادة لدى القيادات في الدولة لمكافحة الفساد .
- 6 - تدنى الرواتب وارتفاع نفقات المعيشة .
- 7 - غياب حرية الاعلام وعدم السماح لها بالوصول الى المعلومات .
- 8 - غياب القوانين والانظمة التي تكافح الفساد .
- 9 - اسباب خارجية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات او قيامها بتصرف بضائع فاسدة .

❖ رابعاً : أنواع الفساد الاداري :

ينقسم الفساد إلى أربع مجموعات :

- ✓ الانحرافات التنظيمية .
- ✓ الانحرافات السلوكية .
- ✓ الانحرافات المالية .
- ✓ الانحرافات الجنائية .

1- الانحرافات التنظيمية :

وهي المخالفات التي تصدر من الموظف أثناء تأدية مهام وظيفته منها :

1. عدم احترام أوقات العمل (ينظر للوقت المتبقي من العمل دون الانتاجية) .
2. امتناع الموظف عن اداء العمل المطلوب منه .
3. التراخي والكسل .
4. عدم الالتزام بأوامر الرئيس وخلق الاعذار .
5. السلبية واللامبالاة وعدم ابداء الرأي وعدم المشاركة .
6. عدم تحمل المسؤولية واحالة الاوراق الى غيره والتهرب من التوقيعات .
7. افشاء أسرار العمل .

2- الانحرافات السلوكية :

وهي :

1. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة (تناول المخدرات) .
2. سوء استعمال السلطة ومجاملة الاقارب .
3. المحسوبية وشغل الوظائف بأشخاص غير مؤهلين .
4. الوساطة وتبادل المصالح .

3- الانحرافات المالية :

وهي :

1. مخالفة القواعد المالية وضوابط صرف الأموال .
2. فرض المغارم : وهي الاتاوة على بعض الأشخاص وتسخير العمال في المؤسسة لأمر شخصية .
3. الاسراف في استغلال المال العام في الانفاق على الأثاث والأبنية - المبالغة في استخدام المقتنيات - اقامة الحفلات - الدعاية والنشر في الصحف في التهاني والتعازي والتأييد .

4- الانحرافات الجنائية :

صورها :

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

❖ خامساً : أشكال الفساد الإداري :

صور الفساد الإداري لا يمكن حصرها ومنها :

1. استخدام المنصب العام للحصول على امتيازات خاصة من خلال الشخصيات المنتفذة (وزراء - وكلاء - مستشارون) .
2. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية و ترسيبها على شركات لها علاقة بالمسؤولين أ أفراد عائلاتهم .
3. المحسوبية و الوساطة المحاباة في التعينات الحكومية للأقارب على أساس القرابة أو الولاء السياسي بهدف تعزيز نفوذهم السياسي .
4. تبذير المال العام في التراخيص والاعفاءات الضريبية و الجمركية لأشخاص او شركات بدون حق .
5. استغلال المنصب العام لتحقيق مكاسب سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين أو التويل غير المشروع للحملات الانتخابية .

❖ سادساً : الآثار المترتبة على الفساد :

1. اثر الفساد على إيرادات الحكومة :

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة عندما تم رشوة موظفي الدولة كي يتجاهلوا جزء من الانتاج او الدخل او الواردات عند تقويم الضرائب والجمارك على الأنشطة والواردات ويؤثر ذلك على الاداء الاقتصادي للدولة .

2. اثر الفساد على النمو الاقتصادي :

كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية تشير الى الآثار السلبية للفساد على النمو الاقتصادي منها:

- ✓ الفشل في جذب الاستثمارات وهروب رؤوس الاموال المحلية لعدم وجود بيئة تنافسية مما يؤدي الى زيادة الفقر والبطالة لعدم توفير فرص عمل.
- ✓ هدر الموارد نتيجة تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية.
- ✓ الفشل في الحصول على المساعدات الاجنبية والتنموية.
- ✓ هروب الكفاءات الاقتصادية لغياب التقدير.

3. اثر الفساد على مستوى الفقر وتوزيع الدخل :

- ✓ يؤدي الى توسيع الفجوة بين الفقراء والاعنياء
- ✓ تراجع مستويات المعيشة نظرا لتراجع معدلات النمو.
- ✓ زيادة كلفة الخدمات الحكومية.

4. اثر الفساد على النواحي الاجتماعية :

- ✓ خلخلة القيم الاخلاقية وزيادة الاحباط والسلبية وظهور التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة.
- ✓ الاحتقان الجماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع.

5. اثر الفساد على النظام السياسي :

يؤثر الفساد سلبياً على أي نظام سياسي من حيث شرعيته، واستقراره وسمعته، كما يقضي على تكافؤ الفرص، والصراعات، والنفاق، وإضعاف مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني، وإضعاف المشاركة السياسية نتيجة عدم الثقة في المؤسسات، ويضعف علاقات النظام بالعالم الخارجي ويعطل الدعم المادي أو يجعله بشروط تمس سيادة الدولة لمنحها مساعدات.

❖ تابع الفساد الخارجي

الفساد ليس ظاهرة محلية، قد يكون عابراً للحدود ومصدره الشركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية، من خلال الضغط على حكومات الدول من أجل فتح أسواقها أو من أجل الحصول على امتيازات أو لتصرف بضائع فاسدة، وتبرز هذه السلوكيات في ظل الدول التي تمر بمراحل انتقالية أو حديثة الاستقلال والدول الفقيرة.

❖ تابع الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري

المرض الإداري يختلف 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:

- ✓ سوء البناء التنظيمي .
- ✓ عدم صلاحية القيادة.
- ✓ سوء نظام الاتصال.
- ✓ الترهل التنظيمي.
- ✓ الترهل الوظيفي .
- ✓ البيروقراطية .

❖ سابعاً : آليات مكافحة الفساد

- ✓ المحاسبة ، القانونية والإدارية والأخلاقية .
- ✓ المسائلة وتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم .
- ✓ الشفافية عما تقوم به المؤسسة .
- ✓ النزاهة وهي متعلقة بالصدق والأمانة .

تابع استراتيجية مكافحة الفساد :

يمكن مكافحة الفساد من خلال تبني استراتيجية شاملة :

- ✓ تبني مبدأ سيادة القانون والفصل بين السلطات .
- ✓ بناء جهاز قضائي مستقل ونزيه واحترام أحكامه .
- ✓ تفعيل قوانين مكافحة الفساد .
- ✓ تطوير دور الرقابة .
- ✓ التركيز على تعزيز الدور الأخلاقي في محاربة الفساد .
- ✓ إعطاء الحرية للصحافة للوصول إلى المعلومات .
- ✓ تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج توعية وتعزيز دور المؤسسات والجامعات في محاربة الفساد .

❖ ثامناً : الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري :

- ✓ تثقيف المجتمع وتنمية الولاء للدولة والقانون .
- ✓ نشر التعليم لمعالجة المشاكل الحكومية .
- ✓ خلق رأي عام رافض للفساد .
- ✓ التنمية الاقتصادية الشاملة وتكافؤ الفرص .
- ✓ القضاء على المركزية .
- ✓ تنمية الشريحة المهنية (ص 300) .

❖ تاسعاً : المبادرات الدولية لمكافحة الفساد :

- ✓ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد .
- ✓ وثيقة الاسكندرية مارس 2004 .
- ✓ اعلان باريس .
- ✓ مبادرة الشرق الأوسط الكبير .
- ✓ اعلان تونس في القمة العربية 2004 (ص 303) .

❖ عاشراً : التصنيف العالمي لمراتب الفساد :

توجد احصائية في ص 303 – 304 يمكن الرجوع إليها . وتشير إلى أن الاردن وبعض الدول العربية ضمن القائمة التي ترتفع فيها مؤشرات الفساد ، وكذلك الدول النامية .

ماهي منظمة الشفافية ؟ انشئت عام 1995 ومقرها في برلين بغرض مساعدة الدول على مواجهة الفساد ، وهي منظمة غير حكومية وهي بمثابة حركة دولية لمواجهة الفساد ، وتهدف إلى : التنبيه إلى مخاطر الفساد – دعم اللامركزية – (ص 306) .

,, أسئلة ونماذج ,,

صح أو خطأ

س1 : الفساد الإداري هو استعمال السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق كسب خاص للموظف أو لأقاربه أو جماعته .	
صواب	خطأ
س2 : من صور الفساد الإداري الرشوة والاختلاس والاعتداء على المال العام .	
صواب	خطأ
س3 : من صور الفساد الاخلاقي عدم احترام مواعيد العمل .	
صواب	خطأ
س4 : من الأسباب القانونية لتفشي الفساد هي سوء صياغة القوانين وتعدد تفسيراتها .	
صواب	خطأ

س5 : من صور الانحرافات الجنائية الرشوة واختلاس المال وعدم احترام مواعيد العمل .
صواب خطأ
س6 : منظمة التجارة العالمية انشئت لمواجهة الفساد وتهدف الى التنبيه الى مخاطر الفساد ومساعدة الحكومات على مواجهته .
صواب خطأ
س7 : من أدوات مواجهة الفساد تثقيف المجتمع وتنمية الولاء للدولة والقانون .
صواب خطأ
س8 : المحسوبية هي تنفيذ اعمال فرد أو جماعة أو جهة ينتمي لها الموظف بدون حق .
صواب خطأ

اختر الإجابة الصحيحة :

س1 : من الاسباب الاقتصادية للفساد :
أ. سوء صياغة القوانين . ب. قلة المرتب . ت. عدم غرس الاخلاق من الصغر . ث. كل ما ذكر .
س2 : من آليات مكافحة الفساد :
أ. المحاسبة . ب. المسائلة . ت. الشفافية . ث. كل ما ذكر .

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1 : ما معنى مفهوم الفساد الإداري:	س2 : من مظاهر الفساد:
أ. كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام ب. لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه أو جماعته ج. وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي الى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة د. جميع ما ذكر صحيح	أ. الفساد السياسي ب. الفساد المالي ج. الفساد الإداري د. جميع ما ذكر صحيح
س3 : وهنالك مظاهر أخرى للفساد هي:	س4 : من أسباب تفشي ظاهرة الفساد هي :
أ. الرشوة ب. المحسوبية ج. المحاباة د. جميع ما ذكر صحيح	أ. اسباب اقتصادية ب. اسباب تنموية ج. اسباب جغرافية د. جميع ما ذكر صحيح
س5 : من أشكال الفساد الإداري :	س6 : من الآثار المترتبة على الفساد:
أ . تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص او شركات بدون وجه حق ب . استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح	أ. اثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية ب. اثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي ج. أ + ب د. اثر الفساد الإداري على النمو النفسي
س7 : من الليات مكافحة الفساد:	س8 : تقوم استراتيجية مكافحة الفساد على ما يلي:
أ. المحاسبة ب. المسائلة ج. الشفافية د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات وسيادة القانون ب. بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن ان تضعف عمله والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه ج. إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات د. جميع ما ذكر صحيح
س9 : من الوثائق الدولية لمكافحة الفساد:	س10 : إن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع للأسباب متعددة منها:
أ. وثيقة الإسكندرية اذار 2004 ب. إعلان باريس ج. أ + ب د. إعلان جده	أ. انفتاح الدول بعضها على بعض ب. سرعه انتشار المعلومات ج. زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار د. جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	ج
2	د	7	د
3	د	8	د
4	أ	9	ج
5	ج	10	د

❖ أولاً : مفهوم الحوكمة

تمهيد : مع حدوث الازمة المالية عام 1999 بدأ العالم ينظر بنظرة الريبة وعدم ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأنشطة التجارية ، ومن المشاكل التي برزت في معاملات الموظفين داخل تلك المؤسسات والاقارب والأصدقاء ، وحصول الشركات على مبالغ مالية هائلة عبارة عن ديون قصيرة الأجل وعدم معرفة المساهمين وإخفاء أمر هذه الديون من خلال طرق وأساليب محاسبية مبتكرة وبناء على ذلك بدأ الانتباه الى فكرة الحوكمة لمنع تكرار الأزمات المالية لتكون بمثابة ضوابط حاكمة للشركات ص 316.

مفهوم الحوكمة : اهتم بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد وكثير من المتخصصين في مجال الشركات .

وأجمعوا على **تعريف باركينسون :** هي الإجراء الإداري الإشرافي والتنسيقي المعتمد الذي يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعاية مصالح الشركاء ..

وتعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ...

مؤسسة التمويل الدولي عرفت الحوكمة : هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها.

وعرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :** هي مجموعة من العلاقات بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم.

وعرفها **آخرون :** هي مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، وقيام مجلس الادارة بالإشراف على مصالح وحقوق المساهمين وتحديد المسؤول والمسؤولية.

ملاحظة هامة : كل التعريفات تؤكد على حماية حقوق المساهمين .. لماذا.. ؟

- لكي يسهل علينا فهم هذا الجزء من المقرر لابد من معرفة طبيعة عمل الشركات المساهمة.

ثانياً : الحوكمة بين المفاهيم والمركزات:

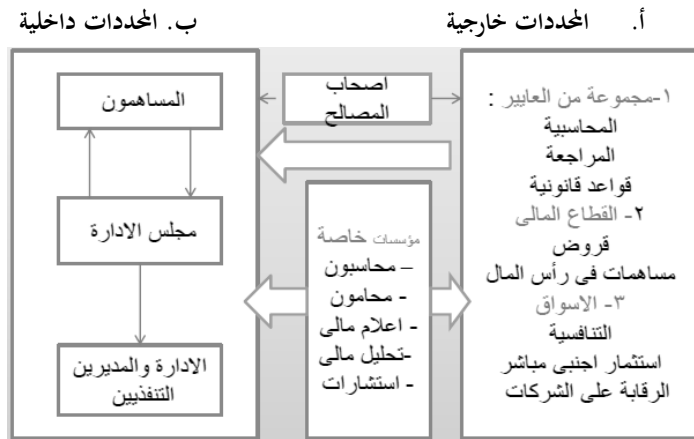
أصبح مفهوم الحوكمة من المفاهيم الشائعة والمتداولة وتبنته العديد من الحكومات ، ووكالات التنمية الدولية ، وأصبح شرطاً ضرورياً للحصول على المنح والمساعدات الانمائية للدول النامية .

❖ و البرنامج الانمائي للأمم المتحدة تبنى مفهوم للحوكمة قائم على مجموعة عناصر:

(المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - المشاركة والاشتمال - الفاعلية والكفاءة - المحاسبة - الرؤية الاستراتيجية) ص 321.

ثالثاً : محددات الحوكمة

❖ يوجد مجموعتين من المحددات :



رابعاً : معايير الحوكمة:

❖ وضعت العديد من المؤسسات معايير محددة لتطبيقها على المؤسسات منها :

1. **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** في عام 1999 وعدلت في 2004 وهي ستة معايير منها:

- ✓ ضمان وجود اساس لحوكمة الشركات يضمن الشفافية ويكون متناسق مع القانون.
- ✓ حفظ حقوق المساهمين في اختيار مجلس الادارة والارباح ونقل الاسهم.
- ✓ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
- ✓ دور اصحاب المصالح في ممارسة سلطات الادارة في الشركة.
- ✓ الافصاح والشفافية عن دور المراقب المالي.
- ✓ مسؤوليات مجلس الادارة وتشمل واجباته القانونية وكيفية اختيار اعضاؤه ودوره في الاشراف والتنفيذ.

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية عام 1999 للمؤسسات المصرفية وتتركز على:

- ✓ قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة والجيدة.
 - ✓ استراتيجية للشركة معدة بشكل جيد.
 - ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.
 - ✓ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الادارة ومدققي الحسابات.
 - ✓ انشاء ادارة مستقلة للمخاطر.
 - ✓ اقرار حوافز ادارية ومالية للإدارة العليا لضمان سلامة العمل.
 - ✓ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً وخارجياً.
3. معايير مؤسسة التمويل الدولية وهي مؤسسة تابعة للبنك الدولي وضعت قواعد ومعايير لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها:

- ✓ الممارسة المقبولة للحكم الجيد.
- ✓ خطوات اضافية لضمان الحكم الجيد.
- ✓ اسهامات اساسية لتحسين الحكم الجيد.
- ✓ القيادة.

خامساً : التنظيم الاحصائي والوصول الى المعلومات

❖ لا يمكن تفعيل الحوكمة الرشيدة الا اذا توافر عنصرين اساسيين:

الأول : توافر احصاءات ومعلومات جيدة يتم انتاجها من جهاز قومي كفاء للإحصاء والمعلومات.

الثاني : حق الوصول الى المعلومات وحرية الاطلاع عليها من قبل الافراد ،

❖ والعنصران يمثلان قلب الحوكمة الرشيدة ونظرًا لأهمية العنصرين :

أولاً : الانظمة الاحصائية وضمان جودة المعلومات:

حيث اهتمت المنظمات الدولية بجودة الاحصاءات وسلامة عمل الانظمة الاحصائية وظهرت مبادرات عديدة منها نظام البنك الدولي لنشر البيانات واللجان الاحصائية للأمم المتحدة ووضعت مجموعة من المبادئ المرتبطة بأجهزة الاحصاء القومي. ص 331

ثانياً : حق الوصول الى المعلومات من قبل المواطنين:

وهو من أهم العناصر للحوكمة الرشيدة وهو بمثابة استراتيجية وقائية للتصدي للفساد واثاره السلبية على المجتمعات ، وتسهيل الحوار المجتمعي وتنشيط المجتمع المدني للمساعدة على الانفتاح والشفافية ودعم الثقة في عمل المنظمات. ص 331

سادساً : اوضاع الحوكمة عالمياً

يعكس ذلك تقرير البنك الدولي بعنوان (الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا) وظهر التقرير أن ضعف الادارات الحكومية يؤدي الى ضعف النمو والتنمية وغير جاذب للاستثمار والانتاج وتدني نوعية الخدمات ويعتمد البنك الدولي مجموعة من الابعاد الاساسية لتعزيز الحوكمة: (خمسة ابعاد) . ص 336

سابعاً : الحوكمة في الشركات المساهمة

الحوكمة في الشركات المساهمة تقنن مشروعية مسار اداء الشركات حفاظاً على حقوق المساهمين وذوي المصالح الآخرين،

❖ وجاءت حوكمة الشركات لسد الثغرة لمنع استمرار التهديد بالإفلاس واثره السيء على الاقتصادات المحلية والعالمية منها:

- ✓ وقف المخاطر والتهديدات لمصالح المساهمين والمستثمرين.
- ✓ وقف الخسائر والتزوير واساءة استخدام السلطة في الشركات.
- ✓ توفير انظمة رقابية.... ص 340

❖ والحوكمة تتيح للشركات تحقيق اهدافها الربحية وهي:

1. حماية حقوق المساهمين.

2. الافصاح وفقاً لنظام السواق المالية. ص 340

❖ الآلية المناسبة لحوكمة الشركات المساهمة:

- ✓ وجود آلية لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.
- ✓ توفير اللوائح الملزمة للشركات بمزيد من الشفافية.
- ✓ مراعاة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.
- ✓ مكافحة الاساليب المتتوية لبعض الشركات.
- ✓ تزويد ادارة الشركات بالكوادر المتخصصة في كافة المجالات.
- ✓ ازالة التعارض والتداخل في الصلاحيات.

ثامناً : مبادرات تعزيز الحوكمة في الشركات العربية

أطلق مجلس المشروعات الدولية بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط مشروعاً إقليمياً مدته عامين يهدف الى تحديث القطاع الاعمال والاقتصاد مع التركيز على قضية الحوكمة باعتبارها محور التنمية ، ويعمل المركز على دفع عجلة برامج الاصلاح في الشرق الأوسط .

❖ وانشطة البرنامج :

- ✓ مؤتمرات وطنية.
- ✓ مجلس اقليمي.
- ✓ الدور الاعلامي الاقتصادي.
- ✓ وسائل الاتصال الاقليمية.
- ✓ برامج المنح الصغيرة.
- ✓ تقييم البيئة الاقليمية للحكومة.
- ✓ تبادل الخبرات. ص344

،، أسئلة ونماذج ،،

❖ العبارة صح أم خطأ :

صواب	س1 الحوكمة هي اجراء اداري إشرافي تنسيقي معتمد يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعاية مصالح الشركاء .
صواب	س2 تعتبر المشاركة وحكم القانون والشفافية من عناصر الحوكمة الرشيدة .
خطأ	س3 من شروط الحوكمة عدم توفير حماية للمساهمين وتسهيل ممارسة حقهم في اختيار مجلس الادارة .
خطأ	س4 ليس من متطلبات الحوكمة الافصاح عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة ومركزها المالي والأداء وحقوق المساهمين للحفاظ على سرية المعلومات .
خطأ	س5 الشركات هي المسؤولة عن متطلبات الحوكمة وليس للحكومات دور في تعزيز ودعم تلك المتطلبات .
خطأ	س6 من متطلبات الحوكمة ضمان حق الوصول إلى المعلومات لكل من المواطنين والمقيمين فقط .
صواب	س7 يمكن للمؤسسات العامة رفض الكشف عن المعلومات اذا كان ذلك سيؤدي إلى إلحاق ضرر أو أذى مادي وجوهري لمصلحة مشروعه .
صواب	س8 حماية حقوق المساهمين تشمل تسهيل ممارسة حقهم وحصولهم على المعلومات .

❖ اختر الإجابة الصحيحة :

س1 : من محددات الحوكمة:	س2 : من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :
أ . محددات عالمية.	أ . ضمان وجود اساس لاطار فعال لحوكمة الشركات.
ب . محددات وطنية.	ب . حفظ حقوق جميع المساهمين.
ج . محددات خارجية.	ج . المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
د . كل ما ذكر	د . جميع ما ذكر.

س3 : حماية حقوق المساهمين تشمل:	س4 : من مؤشرات الحكم الجيد :
أ . تسهيل ممارسة حقوقهم وحصولهم على المعلومات ب . حقوق المساهمين المتعلقة حضور الجمعية العامة ج . حقوق المساهمين في قراءة الجلات والصحف. د . أ + ب هـ . كل ما ذكر.	أ . الاستقرار السياسي. ب . عدم التعبير والمساءلة. ج . عدم فاعلية الحكومة. د . كل ما ذكر.
س5 : الآلية المناسبة لحوكمة الشركات :	
أ . ايجاد آلية فعالية لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود التأسيس الاساسية للشركة . ب . توفير اللوائح الملزمة للشركات بمزيد من الشفافية والافصاح عن المعلومات التي تتعلق بالشركة . ج . خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والانظمة المستحدثة الصادرة لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية . د . كل ما ذكر .	

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1 : عرف باريكنسون الحكومة بما يلي :	س2 : من عناصر الحكومة الرشيدة :
أ. الحكومة هي الاجراء الاداري الاشرافي والتنسيقي المعتمد ب. والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء ج. أ + ب د. جميع ما ذكر صحيح	أ. المشاركة ب. حكم القانون ج. الشفافية د. سرعة الاستجابة
س3 : من شروط الحكومة:	س4 : من محددات الحوكمة:
أ. عدم توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ب. معاملة متساوية لكافة المساهمين سواء كانوا وطنيين أو أجنب كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم ج. عدم ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والاداء وحقوق الملكية د. جميع ما ذكر صحيح	أ. محددات خارجية ب. محددات عالمية ج. محددات وطنية د. جميع ما ذكر صحيح
س5 : من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	س6 : أن القوانين المتعلقة بحرية المعلومات تدر على المواطنين والحكومات معا منافع كثيرة منها :
أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات ب. حفظ حقوق جميع المساهمين ج. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تعد شرطا أساسيا من شروط الحكومة الصالحة ب. تحث الحكومات على الكشف عن المعلومات خاصة عند التحقيق في دعاوى الفساد ج. يسمح الاطلاع على المعلومات للمواطنين بفحص أعمال المؤسسة العامة بدقة د. جميع ما ذكر صحيح
س7 : أن القوانين حق الوصول الى المعلومات يجب أن يتضمن بعض العناصر التالية:	س8 : وتتكون مؤشرات الحكم الجيد من الابعاد الاساسية التالية:
أ. يجب أن يكون حق الوصول الى المعلومات حقا لكل شخص وليس مقصورا على المواطنين والمقيمين ب. يتم السماح للمؤسسات العامة برفض الكشف عن معلومات فقط في حالة ان هذا الكشف سيؤدي الى إلحاق أذى مادي وجوهري لمصلحة مشروعة ج. يجب ادراج تفوق أهمية المصلحة العامة للسماح بالكشف عن المعلومات في الحالات التي تفوق فيها أهمية المصلحة العامة المترتبة عن الكشف عن هذه المعلومات د. جميع ما ذكر صحيح	أ. عدم التعبير والمساءلة ب. الاستقرار السياسي ج. عدم فاعلية الحكومة د. جميع ما ذكر صحيح

س9 : إن الالية المناسبة لحكومة الشركات هي:	س10 : إن حماية حقوق المساهمين والتي تشمل:
أ. إيجاد اليه فاعله لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة ب. توفير اللوائح الخاصة بالزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالشركة ج. خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات ب. حقوق المساهمين المتعلقة بعد حضور اجتماع الجمعية العامة ج. حقوق المساهمين في قراءة الصحف د. جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	د	7	د
3	ب	8	ب
4	أ	9	د
5	د	10	أ

أولاً : مفهوم الثقافة

توجد تعريفات عديدة للثقافة حيث **عرفها تاييلور بأنها** : الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع.

ويعرفها آخر : بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار وتنتقل منهم الى الصغار.

وآخر : طرق أو انماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس وتتوارث جيل بعد جيل.

❖ ويتضح من التعريفات السابقة انها تتكون من ثلاث عناصر:

- ✓ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد.
- ✓ الخبرة التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله واحتكاكه المستمر مع البيئة المحيطة به داخلية أو خارجية .
- ✓ القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته ، ويتضح أنها شيء مكتسب بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانياً: خصائص الثقافة

❖ هناك مجموعة من السمات التي تتسم بها الثقافة:

- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة.
- ✓ الثقافة عملية إنسانية .
- ✓ الثقافة عملية متغيرة.
- ✓ لها دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد.
- ✓ الثقافة عملية تنتقل من جيل لآخر.

ثالثاً : مفهوم الثقافة التنظيمية

هي من المفاهيم التي دخلت حديثاً إلى علم الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

❖ ويوجد مفاهيم عديدة للثقافة التنظيمية منها:

- هي** : مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- و آخر** : نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة.
- و آخر** : هي مجموعة من القيم التي يجلبها اعضاء المؤسسة [رؤساء ومرووسين] من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة.

رابعاً : عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً : القيم التنظيمية.

ثانياً : المعتقدات التنظيمية.

ثالثاً : الاعراف التنظيمية.

رابعاً : التوقعات التنظيمية.

خامساً : أهمية الثقافة التنظيمية

1. أنها تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، وأن أي اعتداء على أحد بنودها أو مخالفتها سيقض.
2. تعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث المحيطة بالعمل وهي بمثابة اطار مرجعي للتصرف.
3. يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة.

و يشير البعض إلى انها تخدم أربع وظائف:

- أ. تعطي الأفراد هوية المنظمة
- ب. تسهل الالتزام الجماعي.
- ج. تعزز الاستقرار الاجتماعي
- د. تشكل السلوك.

سادساً : خصائص ثقافة المنظمة

- ✓ الانتظام في السلوك والتقييد به.
- ✓ المعايير.
- ✓ القيم المتحددة.
- ✓ الفلسفة.
- ✓ القواعد.
- ✓ المناخ التنظيمي.

سابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية

- ثقافة قوية
- ثقافة ضعيفة

❖ تعتمد الثقافة القوية على:

- ✓ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ✓ عنصر الأجماع من قبل أعضاء المنظمة على القيم والمعتقدات ...

ثامناً : تغيير الثقافة التنظيمية

❖ هناك أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة :

أولاً : الادارة عمل ريادي ...

ثانياً : مشاركة العاملين

ثالثاً : التزود بالمعلومات ...

رابعاً : العوائد و المكافآت ...

❖ ويتم التغيير باستخدام خطوات :

- ✓ حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ✓ تحديد التطلبات الجديدة التي ترغب المنظمة فيها.
- ✓ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة.
- ✓ تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.
- ✓ اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديدة.

تاسعاً : المحافظة على ثقافة المنظمة

❖ هناك ثلاث عوامل للمحافظة على ثقافة المنظمة :

أولاً: الادارة العليا ..

ثانياً: اختيار العاملين ..

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية ..

عاشراً: العناصر البيئية

❖ توجد مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتستمد منها المنظمة مقوماتها وهي:

- ✓ البيئة الثقافية.
- ✓ البيئة الاجتماعية.
- ✓ البيئة الاقتصادية.
- ✓ السياسية والقانونية.
- ✓ البيئة التكنولوجية.
- ✓ البيئة الاخلاقية.

حادي عشر : مكونات الثقافة التنظيمية

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية الاطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملاتها وتؤثر بشكل كبير بثلاث قضايا هي:

1. بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.

2. القادة الاستراتيجيون التي تنتشر أفكارهم إلى العاملين.

3. خبرة هؤلاء القادة وممارستهم وتجاربهم السابقة.

❖ ويمكن تلخيص أهمية الثقافة :

- أ. احساس بالتاريخ
- ب. إيجاد شعور بالتوحد
- ج. الإحساس بالعضوية والانتماء.
- د. زيادة التبادل والتنسيق بين الأعضاء.

تابع مكونات الثقافة التنظيمية:

❖ الشكل يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



❖ توجد مجموعة من الأبعاد المكونات :

[القيم - المعتقدات - الافتراضات - الرموز - الطقوس - المعايير - الاتصالات - التقاليد]

ثاني عشر : الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية

❖ من المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا العربية تعاني من أزمات قيمية في بناء ثقافة المنظمة والمجتمع ومن مظاهر ذلك :

- ✓ تشوش في الفكر الاستراتيجي وغيابه عن المنظمة .
- ✓ معظم المنظمات متعلقة على نفسها غير متواصلة مع محيطها البيئي.
- ✓ شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين بغض النظر عن النواحي الموضوعية.
- ✓ بقاء المسؤولين الكبار في مناصبهم الإدارية لفترات طويلة.
- ✓ الاهتمام بالمناسبات المظهرية وإهمال الاحتفال بالتميز.

،، أسئلة ونماذج ،،

❖ اختر الاجابة الصحيحة :

س1: الثقافة التنظيمية تعني :	س2: من خصائص الثقافة التنظيمية :
أ . مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم .	أ . القيم العشوائية .
ب . مجموعة من الحوارات .	ب . الانماط .
ج . مجموعة من التحاليل .	ج . الانتظام في السلوك والتقييد به .
د . كل ما ذكر .	د . كل ما ذكر .
س3: من خصائص الثقافة :	س4: من أنواع الثقافة التنظيمية :
أ . لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد .	أ . ثقافة قوية .
ب . غير قابلة للانتقال بين الاجيال .	ب . ثقافة ضعيفة .
ج . متطورة .	ج . ثقافة متوسطة .
	د . كل ما ذكر .
	هـ . أ + ب .

❖ العبارة خطأ أم صح :

س1	تعتمد الثقافة التنظيمية القوية على : عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات وعنصر الاجماع من قبل أعضاء المنظمة على القيم والمعتقدات	صواب
س2	هناك ثلاث عوامل للمحافظة على ثقافة المنظمة هي الادارة العليا واختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية	صواب
س3	وتتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا هي بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة والقادة الاستراتيجيون التي تنتشر أفكارهم إلى العاملين وخبرة هؤلاء القادة وممارستهم وتجاربهم السابقة .	صواب

❖ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

س1/ تعرف الثقافة هي :	س2/ من خصائص الثقافة هي :
أ. مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية ب. في اي مجتمع ج. الكبار والصغار د. جميع ما ذكر صحيح	أ. متطورة ب. لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد ج. غير قابل للانتقال من حيل لآخر د. جميع ما ذكر صحيح
س3 / تعني الثقافة التنظيمية هي :	س4/ إن ثقافة المنظمة تخدم مجموعة من الوظائف هي :
أ. مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم ب. مجموعة من الحوارات ج. مجموعة من التحليل د. جميع ما ذكر صحيح	أ. تعطي الأفراد هوية منظميه ب. تسهل الالتزام الجماعي ج. تشكل السلوك د. جميع ما ذكر صحيح
س5 / من خصائص الثقافة التنظيمية :	س6 / إن من أنواع الثقافة التنظيمية هي :
أ. الانتظام في السلوك والتقيد به ب. الأنماط ج. القيم العشوائية د. جميع ما ذكر صحيح	أ. ثقافة قوية ب. ثقافة ضعيفة ج. ثقافة متوسطة د. بعض ما ذكر صحيح
س7 / هنالك عدة وسائل لتغيير ثقافة المنظمة :	س8 / تعرف القيمة الثقافية بأنها :
أ. مشاركة العاملين ب. المعلومات عن الآخرين ج. العوائد والمكافئات د. جميع ما ذكر صحيح	أ. الشيء الذي تؤمن به مجموعة معينة ويصبح مرغوبا لذاته ب. شيء تؤمن به الكائنات ج. البعد الاستراتيجي د. جميع ما ذكر صحيح
س9 / تؤثر البيئة الاجتماعية على :	س10/ البيئة الاخلاقية تتكون من :
أ. هيكل وعلاقات الأعمال ب. هيكل وعلاقات منظمات الأعمال ج. هيكل وعلاقات الأفراد د. جميع ما ذكر صحيح	أ. الإحكام القيمية المنصبة على الافعال الإنسانية ب. البعد الثقافي ج. البعد القومي د. جميع ما ذكر صحيح

الاجابات الصحيحة :

السؤال	الإجابة	السؤال	الإجابة
1	د	6	د
2	ب	7	د
3	أ	8	أ
4	د	9	ب
5	أ	10	أ

تعريف الاخلاق : تعريفها بشكل عام (تعريف ابن مسكوية) « حال للنفس داعية لها الى افعالها , من غير فكر ولا روية .

➤ والحال ينقسم الى قسمين :

- منه ما يكون طبيعيا ومنه ما يكون بالعادة .
- وتعريف الغزالي وعبد الكريم زيدان للأخلاق بشكل عام لا يخرج عن هذا المعنى ., وهذا التعريف ينطبق على الأخلاق بشكل عام سيئة كانت او طيبة .

تعريف الاخلاق في الفكر الإسلامي :

- **عند ابو الحسن الماوردي :** هي غرائز كامنة تظهر بالاختيار وتقهر بالأضرار وللنفس اخلاق تحدث منها بالطبع ولها افعال تصدر عنها بالإرادة , فهما حزبان لا تنفك النفس منهما , اخلاق الذات وافعال الارادة .

- **وعند الامام علي :** هي الوسط بين طرفين اليمين والشمال كلتاهما مضلة , والطريق الوسطى هي الجادة عليها يقوم الكتاب وآثار السنة اخلاقيات العمل : هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة, والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم ادائهم , إيجابا او سلبا .
- تعريف العمل :** هو كل ما يقوم به الانسان من نشاط إنتاجي في وظيفة او مهنة او حرفة
- المهنة :** هي مجموعة من الاعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية
- الحرفة :** هي عمل يمارسه الانسان , يحتاج الى تدريب قصير .

الوظيفة : وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن ان يقوم بها موظف واحد او اكثر .

الموظف العام : هو كل شخص طبيعي يؤدي خدمه في مرفق تملكه او تديره الدولة , بصفة دائمة او مؤقتة

تعريف السلوك بشكل عام : هو كل الافعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة ام غير ظاهرة ظاهرة كانت (حركات) او غير ظاهرة (تفكير) ارادية كانت او لا ارادية .

➤ والسلوك بشكل عام نوعان :

أ – **السلوك الاستجابي :** وهو السلوك الذي تتحكم فيه المثيرات القبلية ولا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو اقرب الى السلوك الإرادي .

ب – **السلوك الإجرائي :** هو الذي يتحدد بفعل عوامل كثيرة اقتصادية دينية تربوية والمثيرات البعدية قد تؤثر فيه وقد لا تؤثر .

السلوك العدواني :

- **تعريف سيزر :** هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع الطفل وبخاصة في سنته الثانية الى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطا شريطيا بإشباع الحاجات .
- **تعريف كيلر :** هو عدم ملائمة الخبرات السابقة للفرد مع الخبرات والحوادث الحالية , واذا دامت هذه الحالة لدى الفرد يتكون لديه احباط ينتج من جراءه سلوك عدواني .

السلوك الحازم : هو ان تعبر عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين , ويتصف بالإيجابي .

السلوك غير الحازم : هو عدم القدرة على التعبير عن افكارك ومشاعرك بصدق وامانة وبطريقة مباشرة ويتصف بالسلوك السلبي .

السلوك العدائي : هو الذي لا يراعى افكار ومشاعر الآخرين ويحط من قدرهم ويحاول اihazهم جسمانيا او عاطفيا او لفظيا .

السلوك الحازم هو النموذج المفضل في مجال الاعمال

الموظف العام : هو كل شخص طبيعي يقوم بخدمة مرفق تملكه أو تديره الدولة , بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة .

موظفون يأخذون حكم الموظف العام : هم موظفو الشركات المساهمة , وكل شخص. تنتدبه الحكومة او المحكمة لأداء اعمال للحكومة او المحاكم كخبراء.

الوظيفة العامة : هي كيان نظامي تابع للإدارات الحكومية , توجب على شاغلها مجموعة من الواجبات مقابل مجموعة من الحقوق و المزايا الوظيفية

ولاء الموظف العام للقيادة السياسية : ينبغي ان يكون دائما للنظام السياسي القائم على السلطة المشروعة والممثلة للمواطنين تمثيلا صحيحا , وتكون قراراته متمشية مع الاحتياجات العامة والرغبة الشعبية وان يلتزم بإرادة الشعب .

ولاء الموظف العام للقيادة الادارية : الطاعة للقرار الإداري الصادر من رئيس يجب طاعته لضمان سير المرافق العامة . اما اذا كان القرار الإداري يخالف تعليمات ادارية يجب على الموظف ان يعرض الامر على رئيسة في العمل ولا يتمتع عن تنفيذ الامر .

اما اذا كان الامر يشكل جريمة او فساد فلا يجبر الموظف على تنفيذه .

س1 : من مصادر الاخلاق في منظمات الاعمال:

- العائلة والتربية والبيئة
- ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده
- مجتمع العمل الاول

- كل ما ذكر

س2 : من واجبات العامل ان يبين لصاحب العمل المطلوب انجازه والمدة والاجر

- صواب

- خطأ

س3 : من اسباب تراجع اخلاقيات العمل:

- التلوث الفكري

- التلوث البيئي

- التلوث الجغرافي

- لاشي مما ذكر

س4 : يتشابه السلوك الحازم احياناً مع السلوك العدواني

- صواب

- خطأ

س5 : السلوك الحازم هو ان تعبر عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الاخرين.

- صواب

- خطأ

س6 : من وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة:

- تصحيح المفهوم الديني والوطني للوظيفة

- كل ما ذكر

- القدوة الحسنه

- تنميته الرقابة الذاتية

س1: من اسباب انهيار الاخلاق في الشركات التي لا تهدف للربح , الضغوط التي يمارسها المديرين للبقاء في مناصبهم.

- صواب

- خطأ

س2: تشغيل الاطفال لا يتعارض مع اخلاقيات العمل وبصفة خاصة الاطفال من الاسر الفقيرة لاكتساب الرزق.

- صواب

- خطأ

س3: احترام حقوق الملكية الفكرية من اساسيات اخلاقيات العمل.

- صواب

- خطأ

س4: عندما تكون قرارات اول رجل قيادي في المنظمة منسجمة مع القيم السائدة في المنظمة سوف يلتزم بها الموظفون ويحدث نوعا من التطابق والانسجام.

- صواب

- خطأ

س5: اداء بعض المهام في المنظمات يستلزم احيانا اساليب غير اخلاقية , وهذا لا يتعارض مع اخلاقيات العمل.

- صواب

- خطأ

س6: من قيم المنظمة:

- الغاية تبرر الوسيلة.

- تحقيق الاهداف انتاجية كانت او خدمية.

- اظهار الربح بشكل مبالغ فيه.

- كل ما ذكر.

س1 : يعتبر المرض الإداري صورة من صور الفساد الإداري .

صواب

خطأ

س2 : عدم الاستقرار وتغيير الحكومات يعتبر من اسباب الفساد :

البيئية .

الاقتصادية .

السياسية .

القانونية .

س3 : اختلاس المال العام صورة من صور الانحرافات :

التنظيمية .

السلوكية .

الجنائية .

المالية .

س4 : من اثار الفساد على مستوى الفقر وتوزيع الدخل ؟

تراجع مستويات المعيشة

زيادة كلفة الخدمات الحكومية

كل ما ذكر

س5 : من صور المرض الإداري :

البيروقراطية .

اعتداء موظف على رئيسه

سرقة المال العام

عدم احترام اوقات العمل .

س6 : الجمع بين الوظيفة واعمال اخرى خارجية مظهر من مظاهر الفساد :

السياسي .

المالي .

الإداري .

الاخلاقي .

س7 : يعتبر المرض الإداري تخلف , والفساد الإداري جريمة .

صواب

خطأ

س8 : فشل الدولة في الحصول على مساعدات تنمية اجنبية يعتبر من الاثار :

السياسية للفساد الإداري .

الاجتماعية للفساد الإداري .

الاقتصادية للفساد الإداري .

السؤال 1 : البعد الاجتماعي ,ان السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات , والتي قد تختلف من مجتمع الى اخر

صواب

خطأ

السؤال 2 : اذا خالف الموظف القانون يتعرض للمحاسبة الجزائية و التي تكون عقوباتها من التنبيه الى حالته للتقاعد

صواب

خطأ

السؤال 3: تشغيل الاطفال وبصفة خاصة من الاسر الفقيرة لا يتعارض مع اخلاقيات العمل

صواب

خطأ

السؤال 4: يجوز للموظف العام الاحتفاظ بأصل ورقة رسمية لو كانت بعمل كلف به

صواب

خطأ

السؤال 5: من شروط المصلحة العامة في الاسلام

ان تكون حقيقه و ليست وهميه

ان تكون عامه وليست شخصيه

الا تتعارض مع النص و الاجماع

كل ما ذكر

السؤال 6: من قيم المنظمة :

الاستقرار

تحقيق الاهداف انتاجيه كانت او خدميه

النمو

كل مما ذكر

السؤال 7: السلوك الحازم هو ان تعبر عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الاخرين

صواب

خطأ

السؤال 8: الاخلاق عند المواردى : هي غرائز في النفس كامنه تظهر بالاختيار و تقهر بالاضطرار و للنفس اخلاق تصدر منها بالطبع ولها افعال تحدث عنها بالإرادة

صواب

خطأ

السؤال 9: من اهداف مدونة السلوك :

تحدد المعايير والاخلاق المرغوبة

تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب

الترويج لمعايير المهنة

كل ما ذكر

السؤال 10: من انواع القيم الموجودة في المنظمة

قيم الفرد

قيم المجتمع

قيم المنظمة

كل ما ذكر

السؤال 11: من مجموعه القيم التي يجب ان يتحلى بها العامل المسلم

التقوى

احترام وقت العمل

العمل مقياس التفاضل

كل ما ذكر

السؤال 12: مجتمع العمل الاول لا يؤثر في اخلاقيات العمل

صواب

خطأ

السؤال 13: من العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه الاكراه ويسأل عن أفعاله التي تصدر منه في حالة الاكراه

صواب

خطأ

السؤال 14: مدونة السلوك موجهة للقائمين على الدوائر الحكومية من وزراء ؛ ووظائف الادارة العليا فقط

صواب

خطأ

السؤال 15: المسؤولية الاقتصادية لمنظمات الاعمال (النمط الاقتصادي) يعنى ان الهدف هو الربح والدور الاجتماعي هو دور ثانوي

صواب

خطأ

السؤال 16: البعد المكاني للسلوك يعنى : انه قد يحدث في وقت معين , قد يكون صباحا او مساء وقت يستغرق وقتا طويلا او ثواني

صواب

خطأ

السؤال 17: تعود صعوبات قياس العائد الاجتماعي لأسباب وهي :

أن كل العوائد الاجتماعية تعود على للمنظمة

أن العديد من المنافع يصعب تقديرها بقيمة نقدية كقبول المجتمع بأنشطة المنظمة او رضا المجتمع من عدمه

عدم رغبة المنظمة من تطبيق القياس النقدي

كل ما ذكر

السؤال 18: التزام مؤسسات الاعمال بالتشريعات والقوانين واحترام تكافؤ الفرص بالتوظيف والتسديدات الضريبية يؤكد دورها الاجتماعي تجاه

المجتمع

جماعات الضغط

الموردون

الحكومة

السؤال 19: نظرا لأن تعلم واكتساب السلوك يستمر لفترات طويلة نسبيا , وبالتالي فإن السلوك غير قابل للتعديل

صواب

خطأ

السؤال 20: قياس العائد الاجتماعي لمؤسسات الاعمال يكون من خلال مدى رضا المجتمع عن تلك المؤسسات نظرا لصعوبة القياس النقدي

صواب

خطأ

السؤال 21: الانتصار للنفس قد يكون جزء من الكبر والغرور لدى بعض الناس وتفقدتهم صفة الحلم وتدفعهم للغضب

صواب

خطأ

السؤال 22: الخوف والصمت على اخطاء الكبار في المؤسسة من اسباب اغتيال الاخلاق في المؤسسات الغير هادفة للربح

صواب

خطأ

السؤال 23: المؤسسات الخيرية هي احد صور المساهمة الاجتماعية لمنظمات الاعمال العربية

صواب

خطأ

السؤال 24: ينحصر دور مدراء الدوائر تجاه مدونة السلوك في الترويج للمدونة ومشاركة المواطنين في القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم فقط

صواب

خطأ

السؤال 25: البعد البشرى للسلوك يعنى , انه يصدر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة وفي معظم الاحيان صادر عن جهاز عصبي

صواب

خطأ

السؤال 26: من صور المساهمة الاجتماعية لمنظمات الاعمال العربية انشاء شركات هادفة للربح من النوع الصغير والمتوسط وتقدم خدمات للأسر الفقيرة والاطفال وتمويل نفقات العلاج للفئات التي لا يغطيها التأمين الطبي

صواب

خطأ

السؤال 27: ترتبط مدونة السلوك بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتشابه مع النصوص القانونية في كونها التزام جبري

صواب

خطأ

: السؤال 28: من مبادئ مدونة السلوك

احترام القانون

الحياذية وغض الطرف عن الانتماآت

الاقتصاد الفاعل

كل ما ذكر

السؤال 29: العقاب كأسلوب لعلاج وتعديل السلوك ليس له مساوى ولذا هو الافضل دائما

صواب

خطأ

السؤال 30: مفهوم المصلحة العامة في اللغة ((المنفعة و نقصد بها هنا المنفعة لعموم الناس و التي لا تقتصر على شخص معين او مجموعه معينه من الناس وعند تحقيقها قد تضر بفئة محدودة في المجتمع

صواب

خطأ

السؤال 31: اداء بعض المهام في المنظمات يستلزم احيانا اتباع اساليب غير أخلاقية لان ذلك لا يتعارض مع اخلاقيات العمل

صواب

خطأ

السؤال 32: التعاون مع البلديات من ابرز صور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الاعمال في مجال تنمية المجتمع

صواب

خطأ

السؤال 33: من متركزات السلوك للموظف العام تضارب مصالح الموظف مع مصلحة العمل العام

صواب

خطأ

السؤال 34: محاسبة الموظف محاسبة جزائية في حالة الرشوة , الاختلاس, الترشح اتجار غير مشروع – عدم تنفيذ القانون مثل الضرائب – عدم تلبية طلب السلطة الادارية

او القضائية

صواب

خطأ

السؤال 35: السلوك الإستجابي ,هو الذى يستجيب للمثيرات القبلية , وهو اقرب للسلوك الإرادي , ولا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه

صواب

خطأ

السؤال 36: من واجبات صاحب العمل ان يبين للعامل, العمل المطلوب انجازه والمدة والاجر

صواب

خطأ

. السؤال 37: يمكن قياس العائد الاجتماعي لمنظمات الاعمال بواسطة المحاسبة التقليدية

صواب

خطأ

. السؤال 38: تَفْهَم فكرة المواطنة وممارستها ومحاولة تطبيقها يعد دافعا للشركات ومنظمات الاعمال للقيام بدورها الاجتماعي ومسؤوليتها الاجتماعية

صواب

خطأ

السؤال 39: النمط (الاقتصادي -الاجتماعي) للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال هو الاكثر توازنا ؛ويقرب وجهتي النظر؛ حيث النمط اقتصادي ؛والنمط

الاجتماعي

صواب

خطأ

السؤال 40: احترام القوانين واللوائح التزم يقع على عاتق المنشآت التجارية في اطار مسؤوليتها الاجتماعية تجاه

العملاء

المجتمع

المنافسون

لا شيء مما ذكر

السؤال 41: من مجموعه الاخلاق التي تربط بعض المهن

التقوى

الأمانة

الشورى والتفويض

كل ما ذكر

السؤال 42: من متركزات السلوك للموظف العام

الحيادية الوظيفية

الحيادية السياسية

عدم تضارب المصالح

كل ما ذكر

. السؤال 43: العائد من المساهمة الاجتماعية لمنظمات الاعمال عبارة عن الرضا المجتمعي او عدم الرضا تجاه تلك المنظمات والقبول او عدم القبول بأنشطتها

صواب

خطأ

السؤال 44: السلوك العدواني عند سيزر :هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل في سنته الثانية الى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطا شرطيا بإشباع حاجاته

صواب

خطأ

السؤال 45: يجب ان يدرك الفرد عندما يخرج الغضب عن سلوكه حقيقتان هما , ان الشيطان مؤجج الغضب. وانه مبالغة في الانتصار للذات وغرور وكبر

صواب

خطأ

السؤال 46: اسلوب التعزيز لتعديل السلوك: هو اثابة الموظف على سلوكه الجيد , بكلمة طيبة ,او ابتسامة او الثناء او هدية او رحلة مدرسية وتتنوع المعززات

صواب

خطأ

السؤال 47: النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال يعرض المنشآت على انها وحدات اجتماعية في المقام الاول تنظر الي متطلبات المجتمع وتضعها نصب عينها في جميع قراراتها

صواب

خطأ

السؤال 48: النظام الرأسمالي و الخصخصة وتقليص الدور الاقتصادي والاجتماعي للدولة يعظم دور القطاع الأهلي في المشاركة في التنمية من منطلق مسؤوليته الاجتماعية

صواب

خطأ

السؤال 49: يقتصر دور مؤسسات الاعمال على المحافظة على البيئة في اطار مسؤوليتها الاجتماعية

صواب

خطأ

السؤال 50: من اسباب تراجع اخلاقيات العمل

التلوث العقدي

التلوث البيئي

التلوث الجغرافي

لاشيء مما ذكر

السؤال 51: البعد الزمني للسلوك يعني ، لابد له من مكان لحدوثه ، فقد يحدث في مكان العمل

صواب

خطأ

السؤال 52: مساهمة مؤسسات الاعمال في دعم البنى التحتية وتوظيف المعاقين ودعم الانشطة الاجتماعية يعبر عن دورها الاجتماعي تجاه :

المجتمع

الحكومة

العاملون

المنافسون

السؤال 53: مدونة السلوك عبارة عن معايير لأخلاق وسلوك العمل المهنية في اطار الدوائر الحكومية التي ينبغي على الموظفين اتباعها والالتزام بها التزاماً طوعياً

صواب

خطأ

السؤال 54: السلوك الإجرائي ، يتحدد بفعل عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والدينية والتربوية والمثيرات البعدية لا تؤثر فيه مطلقاً

صواب

خطأ

السؤال 55: من اهداف مدونة السلوك انها تضع السلوك المثالي للعاملين دون التقيد به وتفتح باب الاجتهاد للعاملين.

صواب

خطأ

السؤال 56: من العوامل التي تؤثر في اخلاقيات العمل

الإيمان بالله والتوحيد

العبادات

الصحة والصدقة و المخالطة

كل ما ذكر

السؤال 57: مساهمة مؤسسات الاعمال في تطوير وتحسين البنية الاساسية بالتعاون مع البلديات يعتبر تأكيد على قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية .

صواب

خطأ

السؤال 58 :معظم العوائد الاجتماعية لمنظمات الاعمال تعود على اطراف خارج المنظمة

صواب

خطأ