

المحاضرة الأولى

أخلاقيات الأعمال (المفهوم والنموذج) وصف المقرر

يهتم المقرر بعرض مفهوم أخلاقيات الأعمال الوظيفية المطلوبة من الجميع (العامل ، صاحب العمل ، المؤسسة... إلخ) ومصادرها وسبل إرسائها مع التركيز على قيم الفرد والإنضباط الوظيفي من جهة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى . كما يهتم ببيان مدونة وقواعد السلوك والسلوك العدواني للموظف والفساد الإداري ضمن أخلاقيات الأعمال . كما يشرح المقرر الحوكمة والثقافة التنظيمية وسبل الاتصال الشخصي والتقني كأحد محددات أخلاقيات الأعمال ويعرض بالأمثلة تحليلاً لقواعد السلوك بدنيا الأعمال وعرض نماذج أخلاقيات الأعمال مع عناصر الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة .

المخرجات التعليمية

Learning outcomes & Knowledge skills

كما نأمل أن يتمكن الطالب بعد دراسته لهذا المقرر من أن :

يتذكر أهم المفاهيم والمرتكزات الخاصة بأخلاقيات الأعمال .

يتعرف على عناصر أخلاقيات الأعمال والجوانب (العناصر) ذات العلاقة بتطوير وتحسينها .

يستطيع التفرقة بين مفاهيم أخلاقيات الأعمال وعناصرها بالواقع الفعلي من جهة والمطلوب (الأسس) والمفاهيم والقيم وسبل الإنضباط والالتزام من جهة أخرى .

يطبق ما درسه على حالات واقعية في الحياة العملية على مستوى الفرد والمنظمة والثقافة للفرد والمنظمة .

يستطيع مواجهة المشاكل الأخلاقية للأعمال ، تحليلها واتخاذ قرارات التي يراها مناسبة .

أهداف المقرر Course objectives

نعمل من خلال هذا المقرر على تحقيق الأهداف التعليمية التالية :

- تعريف مفهوم وأهمية أخلاقيات الأعمال وأنماطها .
- دراسة مصادر الأخلاقيات ووسائل ترسيخها بالإدارة الحديثة وأسباب تراجعها وطرق تقويمها .
- بيان الفرق بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية .
- التعرف على قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات .
- تزويد الطالب بمفهوم وجوب الانضباط والالتزام الوظيفي والعوامل في أخلاقيات العمل من حيث المسؤولية والمصلحة العامة .
- إدارة أنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية وقياس العائد الاجتماعي محاسبياً وحقوقياً .
- تعريف مدونة وقواعد السلوك والمبادئ العامة والمواد القانونية التي تحكم قواعد السلوك للموظف .

□ دراسة السلوك العدواني من حيث الأسس النفسية والفسولوجية وواجبات الإدارة (القيادة) والنظريات والأشكال والاسباب من ناحية والاتجاهات والاساليب الرئيسية لتعديل السلوك (العدواني) .

□ التعرف على مفهوم ، مظاهر ، أسباب ، أشكال ، آثار الفساد الإداري وآليات المكافحة .

□ تنمية قدرات الطالب على التعامل مع المشكلات والتحديات النابعة من سلبية أخلاقيات الأعمال من خلال :

- الحوكمة ، ببيائها ومحدداتها ومعاييرها .
- شرح مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها .
- تأكيد أهمية نظم الاتصال وفوائدها بدعم وتحسين أخلاقيات الأعمال بالتركيز على مهارات الاتصال الشخصي والتقني .
- عرض سبل التحكم والتطوير للسلوك بدنيا الأعمال والعلوم (المجالات الحياتية الاجتماعية الأخرى) .

(١) عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني

Brainstorming

هي محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية بواسطة بيئة محفزة ومتحررة من القيود الغير ضارة .

يطبق في شكل فريق عمل حيث يبحث أعضاء الفريق عن الحلول المناسبة لمشكلة ما .
يسبق عملية العصف الذهني صياغة وعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل دقيق ومحدد .

(٢) عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني Brainstorming

- التحديد الواضح للموضوع .
- تشجيع المشاركين على طرح الأفكار .
- قبول تعديل الأفكار .
- تجديد الأفكار وعدم تكرارها .
- عدم النقد .
- عدد المشاركين .
- الاهتمام بالوقت .

نظريات الحافز

الهدف	اسم البرنامج
مكافئات الموظفين الفردية تتناسب مع مساهمات أدائهم وهذا يدعى أيضاً باستحقاق الدفع .	• الدفع مقابل الأداء .
مكافأة جميع الموظفين والمدراء في وحدة العمل عندما يتم تحقيق أهداف الأداء المحددة .	• مقابل المشاركة .
منح الموظفين جزء من ملكية المنظمة لتمكين الموظفين من المشاركة لتحسين عوائد الأداء .	• سهم الموظف/خطة الملكية .
مكافأة الموظفين بالدفع النقدي لمرة واحدة مبني على الأداء .	• تكتيك – تجميع الزيادات .
ربط راتب الموظف بعدد مهارات المهمة المطلوب إنجازها العاملون يحفزهم لتعلم مهارات لأكثر من عمل وهذا يزيد من كفاءة المنظمة ومرونتها .	• الدفع مقابل المعرفة .
مكافئات الموظفين على النشاطات والسلوكيات يعود بالفائدة على الفريق مثل التنسيق والاستماع والتمكين للآخرين .	• التعويض على أساس جماعي كفريق .

مبادئ التفعيل واستخدام الحوافز :

- (١) على المنظمة أولاً تحديد ما الذي تريد إنجازه مع برنامج التحفيز .
- (٢) إذا كان الحافز غير متوفر فلا تستخدمه .
- (٣) الموظف يحتاج أن يكون جدير بالمكافأة ليحفز للحصول عليها .
- (٤) الحوافز حتى تكون محفزة يجب أن تكون مرئية .
- (٥) الحافز الجيد هو الحافز الذي يقدم مكافآت في الماضي والمستقبل .
- (٦) الحوافز بحاجة لأن تدار على أساس زمني .
- (٧) الحوافز الجيدة هي تلك التي لا يحصل عليها الموظف بطريقة .
- (٨) لا تخطئ تقدير أهمية الحوافز غير المالي .
- (٩) أجعل الأنداد والمرووسين والزبائن يشتركون في تحديد الحوافز .
- (١٠) الموظف بحاجة إلى فهم كيف يحد سلوكه الحوافز التي يحصل عليها .

أخلاقيات الأعمال (المفهوم والنموذج)

مفهوم أخلاقيات الأعمال :

هنالك عدة تعريفات لأخلاقيات الأعمال نكتفي بذكر ثلاثة منها :

(١)- يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير ، التي تعتبر أساس للسلوك المستحب ، من أفراد العمل بالالتزام بها .

وللمهنة آداب سلوك ، أو آداب لياقة ، وهي قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعية في محيط المهنة حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة .

بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.

(٢)- هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً .

(٣)- هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صواب أو خطأ ، جيد أو سيئ ، حلال أو حرام .

ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد .. بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها .

ومن هذه القيم ما يلي :

- | | |
|---------------------|------------------------|
| ١- الأمانة . | ٦- الولاء . |
| ٢- العدل . | ٧- المساعدة والتعاون . |
| ٣- إطاعة النظم . | ٨- التحكم في النفس . |
| ٤- الرحمة . | ٩- الصدق . |
| ٥- احترام الآخرين . | ١٠- الشجاعة . |

أهمية الأخلاقيات

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد :

١. تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته .
٢. المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهه .
٣. تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة .
٤. تعمل على وقاية الفرد من الانحراف .
٥. تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد .

أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع :

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

مفهوم العمل :

العمل كما جاء في القاموس هو : (المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأعماله واستعمله غيره ، واعتمل عمل بنفسه)

ولغة : المهنة ، والفعل عن قصد .

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

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ، فالنشاط هو لب العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنيّاً .

مفهوم المهنة : لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.
واصطلاحاً : مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية .

مفهوم الحرفة : لغة : من الاحتراف ، وهو الكسب .
واصطلاحاً : عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير .
مفهوم الوظيفة : لغة : ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، ويأتي بمعنى الخدمة المعينة .
واصطلاحاً : وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر .

أو : كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية .
وعليه فإن الموظف العام هو (الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف) .

الأخلاقيات المطلوبة في العمل

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

القوة :

في الأصل ضد الضعف "تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (خذوا ما آتيناكم بقوة ... ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب ..) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال : قويت أطرافه ، وقويت عزيمته ، وقويت مكانته ومنزلته . أن القوة المعنوية مطلب مهم "وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب .

الأمانة :

الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل :

كما يطلب من العامل أن يكون متخلفاً بأخلاق معينة كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الآخر مطلوب فيه توافر أخلاق معينة وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق والواجبات ما يلي :

- أ - أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر .
- ب- أن لا يكلفه فوق طاقته . لقول الله تعالى (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) ويقول صلى الله عليه وسلم "ولا تكلفوهم ما لا يطيقون" وإذا كلفه فوق طاقته فعليه أن يعينه .
- ج- أن يعامله بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية يحترم فيها إنسانيته ، فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه .
- د- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل .
- هـ- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون ممانلة لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه كما قال صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" رواه مسلم
- و- أن يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر من الخطأ .

إرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسة

أنواع السلوك :

١. **السلوك الحازم :** هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين ، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي .
 ٢. **السلوك الغير الحازم :** هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة ، ويتصف هذا السلوك بالسلبية .. أي أنه سلوك سلبي .
 ٣. **السلوك العدائي :** هو السلوك الذي لا يراعي أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين ، ويحط من قدرهم ، ويحاول إيذائهم جسدياً أو عاطفياً أو لفظياً .
- ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء وتجدر الإشارة هنا إلى أن أنواع السلوك الثلاثة مرتبطة بعملية الاتصال بالآخرين لأنها تعبر عن أفكار ومشاعر واحتياجات تبرز إلى حيز الوجود عند التعامل مع الغير وسيكون تركيزنا على السلوك الحازم لأهمية وفوائده عند الاتصال مع الآخرين .

جدول المقارنة بين أنواع السلوك الثلاثة

عنصر المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب السلبي	الأسلوب العدواني
١- التركيز في التعامل	على الشخص نفسه بطريقة أساسية ثم الآخرين بعد ذلك .	على الآخرين بصفة كلية مع صرف النظر عن الشخص نفسه	على الشخص نفسه بطريقة كلية وصرف النظر عن الآخرين .
٢- حق الآخرين في التعبير عن آرائهم ومشاعرهم واحتياجاتهم	التعبير عن احتياجات الشخص ورغباته بطريقة يتقبلها الآخرين .	التخلي عن حقوق الشخص الفردية والخنوع لحقوق الآخرين	لا يعطي اهتماماً لحقوق الآخرين .
٣- التعبير والألفاظ	قد تكون غير سارة للآخرين ولكنها لا تحمل التهديد والوعيد	استسلامية – انهزامية ،	عدوانية وفي صيغة تهديد ووعيد .
٤- رد الفعل لدى الآخرين	غير مؤذ وإن كان غير محبوب أحياناً .	يمارسون حقوقهم هم على الشخص بصرف النظر عن حقوق الشخص ، واستغلاله أحياناً .	مؤذ جسدياً أو معنوياً ولفظياً .
٥- الدفاعية	الصدق والأمانة والمحافظة على حق الشخص في التعبير عن أفكاره ومشاعره .	الشعور بالانهزامية والخنوع .	السلوك الدفاعي وحب السيطرة

أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل :

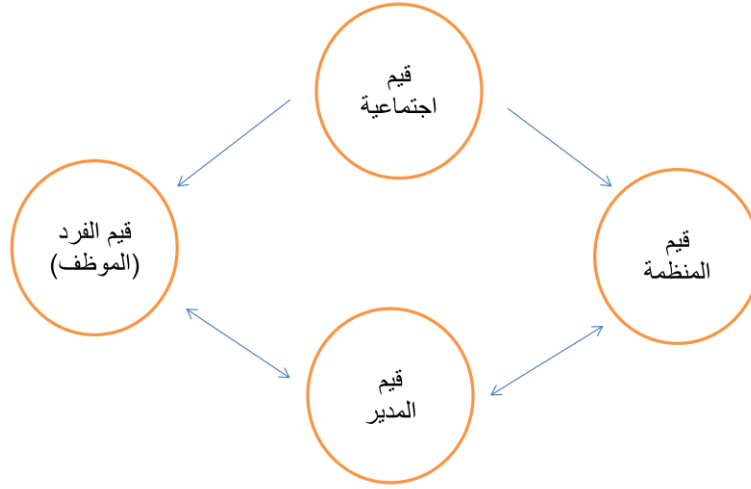
هنالك مجموعة من أنماط السلوكيات التي تكون موجدة في العمل منها السلبي والإيجابي وهي على النحو التالي :

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

المحاضرة الثانية

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

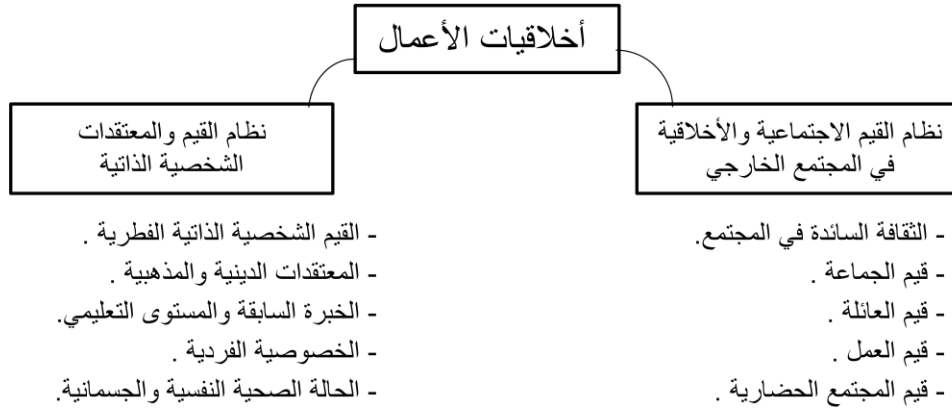
هذه القيم قد تكون فردية أو مهنية ، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع ، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستها على النحو التالي :



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

مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال

مصادر الأخلاقيات في الأعمال



ياغي ، د. بلال خلف السكارنة (بتصرف) - أخلاقيات العمل 106 ، ص 106 ، 2001

وإجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي :

(١) العائلة والتربية البيئية :

تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكات حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول .

(٢) ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته :

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته ، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمتها وأعرافها ، وتقاليدها ، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل .

(٣) التأثير بالجماعات المرجعية :

إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثير بها سبباً في اتخاذ قرارات كارثية أحياناً . وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها .

(٤) المدرسة ونظام التعليم في مجتمع :

يلعب النظام التعليمي دوراً في المجتمع وفي تكوين القيم والأخلاق وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد .

(٥) إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي :

يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع ، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيماً وأفكاراً تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير .

(٦) مجتمع العمل الأول :

يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة ، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص ، فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجاباً . وقد نجد أن بعض المنظمات قد تحولت فعلاً إلى مجتمع صالح ومناخ نظيف تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها .

(٧) سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين :

في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيراً كبيراً على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة وأن هذا الموروث جاء متأصلاً عبر فترات زمنية متلاحقة .

(٨) القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات :

يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية ، فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء .

(٩) قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن :

نظراً للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سُنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة .

(١٠) الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح :

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكيات في العمل وتمتعها بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة .

(١١) جماعات الضغط في المجتمع المدني :

بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال .

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

أولاً : تنمية الرقابة الذاتية .

ثانياً : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .

ثالثاً : القدوة الحسنة .

رابعاً : تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة .

خامساً : محاسبة المسؤولين والموظفين .

سادساً : التقييم المستمر للموظفين .

أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية :

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

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

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح :
الخيرية ، المدنية ، الجامعات ، البر ، الوقف ، المبرات ... إلخ :

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

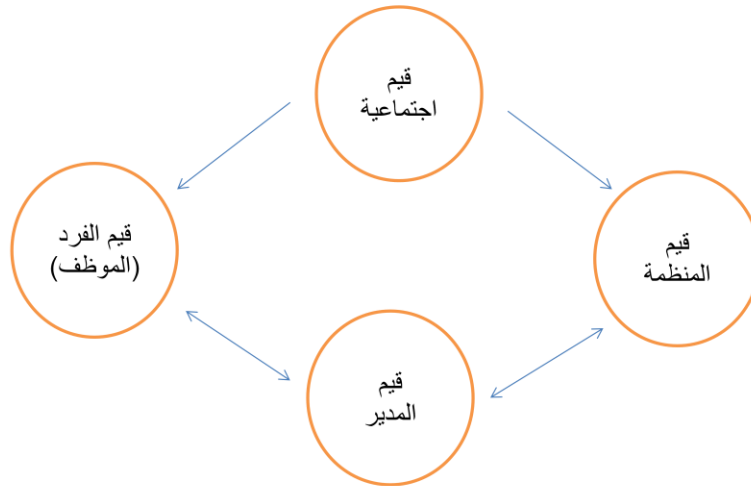
مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة :

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ➤ الرشوة . | ➤ الوعود . |
| ➤ الكذب على الموردين . | ➤ تقارير العمل . |
| ➤ الكذب على العملاء . | ➤ التوظيف . |
| ➤ الهدايا بسبب المنصب/العمل . | ➤ الأولويات . |
| ➤ التقييم (التقويم) . | ➤ التسلق والاستهانة بالمرؤوسين . |
| ➤ ازدراء المرؤوسين . | ➤ عدم التعاون . |

المحاضرة الثالثة

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

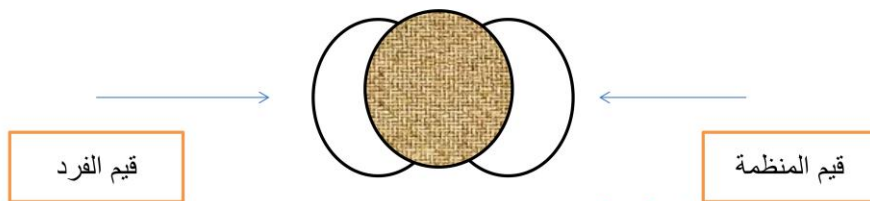
هذه القيم قد تكون فردية أو مهنية ، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع ، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستها على النحو التالي :



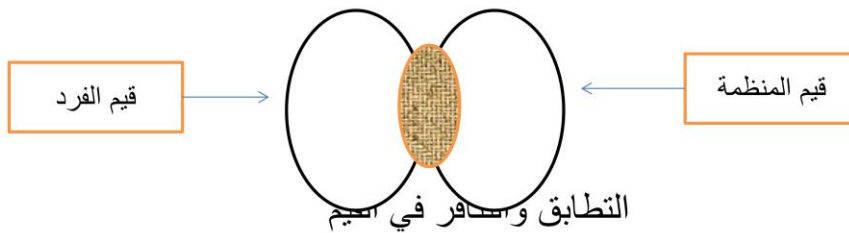
ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة ، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين :

النموذج الأول : التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



النموذج الثاني : التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



وقيمة المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي :

١. **تحقيق الأهداف :** إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموعه رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها .
٢. **الاستقرار :** حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة .
٣. **النمو :** إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج .
٤. **الاستقلالية :** إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً ، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .
٥. **السلطة :** تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي .
٦. **التعاون :** وللتعاون الإداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات ، والتعاون الفردي دليل وأضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات :

لاشك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم ، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية .

وبوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي ، حيث العمل اليومي الذي يؤدي وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضغط الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية .

والروح الإيجابية الاجتماعية إذا سادت العلاقة بين الرئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائياً على كسر الروتين الوظيفي ، والتجديد في العمل ، والتشجيع على النقد البناء لمصلحة العمل ، ومنع التشنجات في العلاقات ، وتعطيل مصالح الموظفين .

وحل هذا الإشكال بأمور:

الأول : أن يعلم الموظف أن يعلم الموظف أن غيبته للمسؤول لا تخدمه ، بل قد تضره ببلوغ هذه الغيبة للمسؤول .

الثاني : أن أخذ الحق له طرق شرعية ونظامية معروفة ، وليس منها التشهير والغيبة .

الثالث : أن الناس مفطورين على حبّ من أحسن إليهم وعاملهم بالحسن ، فخير مواجهة لهذا الظلم - إن وُجد - هو حسن التعامل .

الرابع : أن المكاشفة والمصارحة والنصيحة الخالصة خير سبيل لصفاء القلوب وتقويم السلوك .

إن حسن التعامل هو الإكسير الذي تكسب به القلوب ، مع أنه لا يكلف شيئاً كثيراً ، ولكن أثارة عظيمة جداً على مستوى النفس والمؤسسة والمجتمع .

وقد تطورات علوم الاتصال الإنساني ، وأصبحت تقدم للموظفين على شكل دورات إدارية مفيدة في كيفية التعامل مع المراجعين ، وعلى سبيل المثال ذكر الدكتور البرت مهابيان أننا أثناء اتصالنا بالآخرين نرسل ما نسبته 7% عن طريق الصوت بينما نرسل ما نسبته 55% من رسائلنا للمقابل عبر الاتصال غير اللفظي ، كالايماءات والحركات والإشارات .

فالموظف بحاجة إلى أن يتعرف على هذه المهارات التي تحقق هدف حسن المعاملة مع الناس .

الانضباط والالتزام الوظيفي :

ليس من الصحيح أن يقول أحد إن الإنسان المفقور على خلق معين يستطيع الإنفكاك عنه ، بل يستطيع من خلال المجاهدة والعوامل التالية أن يغير من خلقه إلى الأفضل ، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله سبحانه ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ (الرعد) .

مفهوم الانضباط الوظيفي :

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

الإتقان : لغة : إحكام الشيء ، ... أتقنت الشيء أحكمته ، ورجل تقن حاذق. والإحكام للأشياء . فالإتقان اصطلاحاً : والإحكام والحدق في الأعمال ، والتربية على الإتقان تكون بإعداد الأجيال القدرة على إنجاز الأعمال والمنتجات والمصنوعات بإحكام ودقة فنية .

أخلاقيات المهنة :

هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها ، والعمل بمقتضاها ، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس ناجحاً في مهنته .

آداب المهنة :

هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة وإن آداب المهنة في عموميتها تدور حول نقطتين هما :
إتقان العمل ، وتجنب القصور أو الإهمال فيه .

صور الانضباط الوظيفي :

نحن لا نحصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط وإتقان في عدد محدد من المهارات ، بل نثق بامتلاك الموظف لقدرات خلاقة لتفعيل هذا الجانب ، ولإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين الآخرين ، ونذكر هنا بعض المقترحات التي نرى أنها تعد مدخلاً وبداية لهذا ، ونطمح أن نرى منك جهداً فعالاً وخطوات ملموسة .

صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان :

- ١ . الموظف قدوة في جميع أعماله ، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين .
- ٢ . الموظف أسوة ، فتقيد بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين .
- ٣ . الموظف ليس مخزن للمعارف والمعلومات ، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها .
- ٤ . تقيد الموظف بوسائل السلامة أثناء التطبيق العملي يطبع لدى الآخرين أهمية ذلك .
- ٥ . الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها . (الكيف أهم من الكم وخصوصاً أثناء العمل) .
- ٦ . الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صوره ، ويكون مثلاً لذلك .
- ٧ . محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه .

والانضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين منها :

أولاً : الانضباط في الهيئة (الشكل) .

ثانياً : الانضباط في الوقت :

الوقت هو الزمن وهو الإنسان فأنت مجموعة أيام حياتك ، فاهتمامك بوقتك واستثماره اهتمام بنفسك .

ثالثاً : الانضباط في التعامل (التصرفات) :

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

العوامل التي تؤثر على أخلاقيات الأعمال :

❖ الإيمان والتوحيد .

❖ العبادات .

❖ الصحبة والصداقة والمخالطة .

❖ التربية .

العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه :

• الإكراه .

• الغضب .

• الرياء والمصلحة .

• الخوف .

وقد يسأل سائل : كيف نستطيع تمييز الصادق من الكاذب ، ونحن مأمورون أن نحكم على الشخص بظاهر تصرفاته ، والله يتولى السرائر ؟

والجواب : أن التمييز في مثل هذه الحالة من الصعوبة بمكان ، ويمكن لبعض الناس إتقان التصنع بحيث لا يستطيع الشخص العادي تمييز صدقه من كذبه ، كما أن رجال الجمارك والأمن يتفاوتون في إدراكهم للمزورين والمهربين ، ولكن هناك ثلاث طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه ، هي :

١. الرجوع إلى أهل الدراية والخبرة الذين يستطيعون من خلال طول التجربة تمييز التصرفات غير الصادقة .
٢. ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معينة لأن المتصنع لا يستطيع التصنع أبد الدهر ، ولا لمدة طويلة أيضاً ، فلا بد أن تظهر منه بعض السلوكيات التي تدل على ريائه وتصنعه .
٣. اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها إلا الصادقون .

مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :

عرّف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد .

أنماط المسؤولية الاجتماعية :

يمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلياً نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه :

أ - النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية :

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية ، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح .

ب - النمط الثاني : الاجتماعي :

إن هذا النمط يقع على النقيض تماماً من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراته .

ج- النمط الثالث : الاقتصادي-الاجتماعي :

وهو النمط الأكثر توازناً حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة -المالكين- فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة .

عناصر المسؤولية الاجتماعية :

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

مجالات المحاسبة الاجتماعية :

لقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية الاجتماعية هي : (N.A.A) للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات للأداء :

- (١) تفاعل المنظمات مع المجتمع .
- (٢) المساهمة في تنمية الموارد البشرية .
- (٣) المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية .
- (٤) الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات .

المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء :

(١) حق الأمان :

يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته .

(٢) حق الحصول على المعلومات :

يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المضللة عن الأغلفة والعبوات .

(٣) حق الاختيار :

يضمن حق الاختيار توفير الفرصة للمستهلك لاختيار أنواع مختلفة للمنتجات وبأسعار تنافسية . أما في الصناعة التي تعمل في ظروف غير تنافسية ومعتمدة بإجراءات وتنظيمات حكومية فإنه يجب توفير سلع وخدمات ذات نوعية تحقيق الإشباع للمستهلك وبأسعار معتدلة .

(٤) حق سماع رأي المستهلك :

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وأن يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة ، بل يستوجب فسخ المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر ، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمال التلف أو الأضرار بصحته .
إن حق سماع الرأي يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة وكذلك في منظمات الأعمال.

(٥) حق التمتع ببيئة نظيفة :

أدى الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة والعوامل التي تلوثها ومصادر النقص المتزايدة في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالمنتجين والمستهلكين وصانعي القرار لإدراك الآثار السلبية لبعض السلع كالمنظفات الكيماوية والعبوات والمخلفات على بيئة الإنسان الداخلية والخارجية على حد سواء .

(٦) حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية) :

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً ، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر المساوئ الناجمة عن تشغيل القاصرات من الأحداث في ميادين العمل المختلفة .

(٧) حق التعويض :

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

(٨) حق التثقيف :

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

المحاضرة السادسة

مدونة وقواعد السلوك

مفهوم مدونة السلوك :

مدونة السلوك هذه عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية تحديد للموظفين العامين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية .

مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية :

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

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

واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :

- (١) عدم أساءت استخدام الممتلكات والموارد العامة .
- (٢) العمل على تسهيل الإجراءات .
- (٣) توفير بيئة عمل مناسبة .
- (٤) الأخذ بآراء الموظفين المتعلقة بعمل الدائرة .
- (٥) عدم استخدام معلومات عمه غير منشورة .
- (٦) تُدرب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن .
- (٧) توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة .
- (٨) نشر المعلومات .
- (٩) تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف ، قضايا الكسب غير المشروع .
- (١٠) استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها .
- (١١) منع استغلال عدم معرفة المواطنين بالإجراءات .

الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف :

أولاً : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة .

ثانياً : التعامل مع الآخرين :

أ – في مجال التعامل مع متلقي الخدمة .

ب- في مجال التعامل مع رؤسائه .

ج- في مجال التعامل مع الزملاء .

د- في مجال التعامل مع مرؤوسه .

ثالثاً : الحفاظ على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات .

سلوك العاملين في القطاع الخاص :

يلعب القطاع الخاص دوراً ريادياً في بناء الاقتصاد باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنمية ، وذلك لما يملكه من قدرة تشغيلية إلى جانب القطاع العام .

الشركات المساهمة العامة :

الشركات المساهمة العامة المحدودة :

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

الشركات المساهمة الخصوصية :

هي الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام ، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة .

المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة :

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

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال :

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

مفهوم السلوك العدواني :

لغة : الظلم وتجاوز الحد **واصطلاحاً :** هناك عدة تعريفات للعدوان نذكر منها :

أنه السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة أو الشتم أو جسدياً كالضرب والعراك .

ويمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي :

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

أسباب السلوك العدواني :

- أولاً : أسباب بيئية .
- ثانياً : أسباب تتعلق بالمؤسسة .
- ثالثاً : أسباب نفسية .
- رابعاً : أسباب اجتماعية .
- خامساً : أسباب ذاتية .
- سادساً : أسباب اقتصادية .
- سابعاً : تأثير وسائل الإعلام .

تأثير السلوك العدواني على الموظف :

- أولاً : في المجال السلوكي .
- ثانياً : في المجال الوظيفي .
- ثالثاً : في المجال الاجتماعي .
- رابعاً : في المجال الانفعالي .

طرق الوقاية من السلوك العدواني :

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

الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني :

- أولاً : مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات .
- ثانياً : مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية .
- ثالثاً : مهام تقع مسؤولية تنفيذها على لموظف :
١. الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة .
 ٢. إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل .
 ٣. التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة .
 ٤. احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل .

مفهوم السلوك :

تعريف السلوك : يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة . ويعرفه آخرون أنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها .

والسلوك نوعاً هما :

(أ) **السلوك الاستجابي :** وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه ، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك ، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب ، ونزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية .

(ب) **السلوك الإجرائي :** هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها .

الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك :

- ١ . الاتجاه السلوكي .
- ٢ . الاتجاه المعرفي .
- ٣ . اتجاه التعلم الاجتماعي .

الفساد الإداري

المقدمة :

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء في جميع أقطار العالم حتى أنه أصبح لا ينصرم يوم من الأيام دون أن نسمع أو نقرأ أو نبغى بإحدى وسائل الإعلام سواء أكانت الوسائل مكتوبة أو مرئية أو مسموعة عن هذا الشبح المرعب .

وهناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حددته منظمة الشفافية الدولية بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة أو جماعة " . وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة .

ما هي مظاهر الفساد ؟

تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة ، وبالرغم من التشابه أحياناً والتدخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها كما يلي :

- ١ . الفساد السياسي .
- ٢ . الفساد المالي .
- ٣ . الفساد الإداري .
- ٤ . الفساد الأخلاقي .

مظاهر أخرى للفساد هي :

١. الرشوة .
٢. المحسوبية .
٣. المحاباة .
٤. الواسطة .
٥. نهب المال العام .

أسباب تفشي ظاهرة الفساد :

وتقسم أسباب الفساد قسمين وهما :

- (١) أسباب بيئية اجتماعية خارجية : وتنقسم إلى :
 - أ- أسباب تربوية وسلوكية .
 - ب- أسباب اقتصادية .
 - ج- أسباب سياسية .
- (٢) أسباب بيئية داخلية (قانونية) .

أنواع الفساد الإداري :

ينقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي :

١. الانحرافات التنظيمية .
٢. الانحرافات السلوكية .
٣. الانحرافات المالية .
٤. الانحرافات الجنائية .

الآثار المترتبة على الفساد :

للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي :

١. أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية .
٢. أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي .
٣. أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل .
٤. أثر الفساد على النواحي الاجتماعية .
٥. أثر لفساد على النظام السياسي .

آليات مكافحة الفساد :

يتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحة كالمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة ، ويمكن توضيح كل منها كما يلي :

١. المحاسبة .
٢. المساءلة .
٣. الشفافية .
٤. النزاهة .

مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري :

١. الإصلاح الهيكلي والسياسي .
٢. الإصلاح في مجال القضاء .
٣. الإصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الإنسان .
٤. الإصلاح في مجالي التربية والتعليم العالي .
٥. الإصلاح في المجال الاجتماعي .
٦. الإصلاح في مجال الثقافة والأعلام والتوجيه .
٧. الإصلاح في مجال السياسة والعلاقات الخارجية .

الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري :

إن المرض الإداري تخلف بينما الفساد الإداري جريمة .

مثال : الوسطة إذا استخدمت للحصول على خدمة مشروعة فهي دليل على وجود مرض إداري ، أما إذا استخدمت للحصول على منفعة غير مشروعة فهذا دليل على وجود فساد إداري ومالي .

مفهوم الحوكمة :

تعريف باريكنسون :

الحوكمة هي الإجراء الإداري ، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء .

تعرف مؤسسة التمويل الدولي IFC الحوكمة بأنها : هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها .

الحوكمة المفاهيم والمرتكزات :

أصبح مفهوم الحوكمة الرشيدة – أو الحكم الجيد – من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية .

وطبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تتصف الحوكمة بالخصائص ولأركان التالية :

المشاركة – حكم القانون – الشفافية – سرعة الاستجابة – بناء التوافق والإجماع – المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة – المحاسبة ، والرؤية الإستراتيجية .

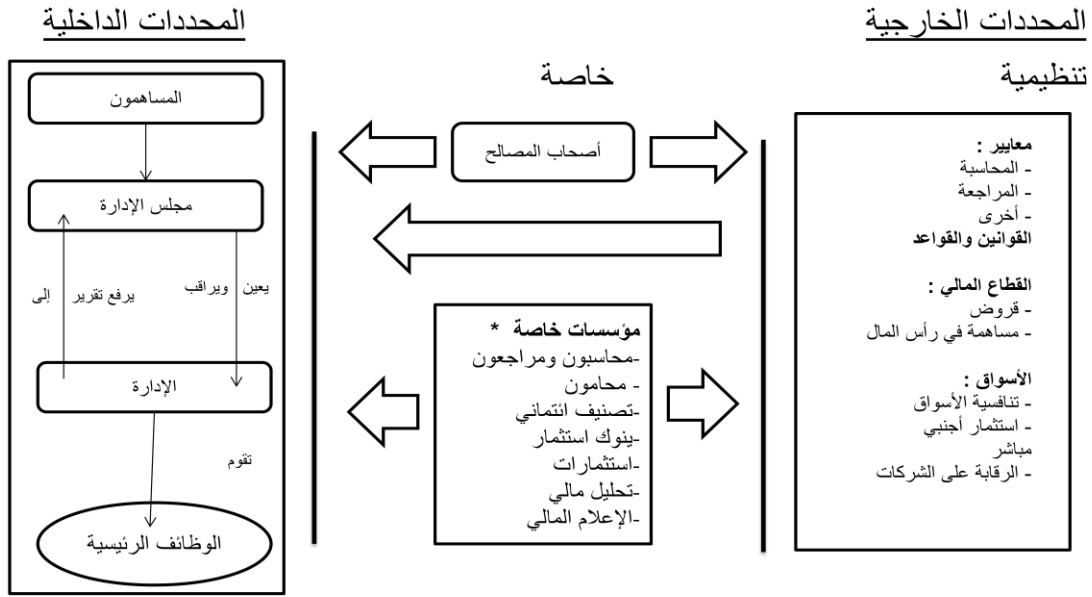
حددت مُنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطاراً تفصيلياً لكي تستوفي الشركات شروط الحوكمة ، ومن أهمها :

١. توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات ، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم .
٢. معاملة متساوية لكافة المساهمين ، سواء كانوا وطنيين أو أجانب ، كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة لمساهمين للحصول على تعويض فعال عن أنتهاك حقوقهم .
٣. ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة ، بما في ذلك المركز المالي ، والأداء ، وحقوق الملكية .
٤. ضمان التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين .

محددات الحوكمة :

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات : المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي :

المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية ، ووسائل الإعلام ، والمجتمع المدني . وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات ، وترفع من درجة مراقبة الشركات ، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة .

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي ، وتعميق دور سوق المال ، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين . ومن ناحية أخرى ، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وأخيراً خلق فرص عمل .

الآلية المناسبة لحوكمة الشركات كما يلي :

١. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم .
٢. توفير اللوائح الخاصة بالزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح .
٣. خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة .
٤. استنباط وسائل لمكافحة الأساليب الملتوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركات .
٥. تزويد مجالس إدارات الشركات بالكوادر المتخصصة .

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال :

الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام .

خصائص الثقافة :

- ١- مكتسبة .
- ٢- متغيرة .
- ٣- دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد .
- ٤- قابلة للانتقال .

عناصر الثقافة التنظيمية :

- أولاً : القيم التنظيمية .
- ثانياً : المعتقدات التنظيمية .
- ثالثاً : الأعراف التنظيمية .
- رابعاً : التوقعات التنظيمية .

أهمية الثقافة التنظيمية :

١. جعل يلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها .
٢. توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين .
٣. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .

ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

- أ - تعطي الأفراد العاملين هوية منظرية .
- ب- الالتزام الجماعي .
- ج- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي .
- د- تشكل السلوك .

تغيير ثقافة المنظمة :

عندما يحاول المدبرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما . وهناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

- أولاً : الإدارة عمل ريادي .
- ثانياً : مشاركة العاملين .
- ثالثاً : المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة .
- رابعاً : العوائد والمكافآت : ويقصد بالعائد ليس فقط وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والولاء للنتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية .

المحافظة على ثقافة المنظمة :

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي : (عبداللطيف ، 1994) .

- ١ . الإدارة العليا .
- ٢ . اختيار العاملين .
- ٣ . المخالطة الاجتماعية .

استمرارية الثقافة

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
١ - كمية التعليم الرسمي .	قليلة	كثيرة
٢ - عدد العاملين بالمصنع .	قليلة	كثيرة
٣ - الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة .	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
٤ - الاعتقاد في العلم .	سلبي	حيوي ومتفائل
٥ - مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد .	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
٦ - المعرفة في الوقت والتخطيط .	غير مهمة	مهمة
٧ - أحداث وأخبار .	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القوية والعالمية
٨ - جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف