

أخلاقيات المهل

رقم التصفيف : 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنوان الكتاب : اخلاقيات العمل

رقم الإيداع : 2008/1/3868

المواصفات : العمل والعمل / الأاب الاجتماعية/ ادارة الاعمال / ادارة الافراد
بيانات الناشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنظيم الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على الشريطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على أسطوانات صوتية إلا بموافقة الناشر خطياً

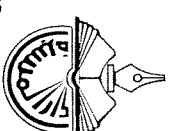
Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means or stored in a data base
or retrieval system , without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2009م - 1430هـ الطبعة الثانية 2011م - 1432هـ
الطبعة الثالثة 2013م - 1434هـ الطبعة الرابعة 2014م - 1435هـ
الطبعة الخامسة 2015م - 1436هـ الطبعة السادسة 2016م - 1437هـ
الطبعة السابعة 2017م - 1438هـ الطبعة الثامنة 2017م - 1438هـ
الطبعة التاسعة 2019م - 1440هـ

السكرور

بلال خلف السكارنه



دار

المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

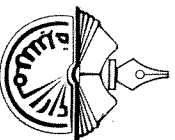
شركة جمال أحمد حيف وأخوانه

عنوان الدار

الربيعي : عمان - العسلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 962 6
الربيع : عمان - ساحة المسح الحسيني - سوق التجار هاتف : 4640950 962 6
صندوق بريد 7218 عمان - الأردن 11118

E-mail: info@massirajo Website: www.massirajo

التصميم والنزاع بالدار - داره الانتاج



الفهرس
 الفهرس
 الفهرس

| | |
|----|---|
| 13 | المقدمة |
| | الفصل الأول |
| | أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج) |
| 19 | المقدمة |
| 20 | 1-1 مفهوم أخلاقيات العمل |
| 24 | 2-1 أهمية الأخلاقيات |
| 28 | 3-1 مفهوم العمل |
| 32 | 4-1 الأخلاقيات المطلوبة في التعامل |
| 35 | 5-1 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل |
| 35 | 6-1 إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة |
| 38 | 7-1 أنواع السلوك |
| 43 | 8-1 تراجع أخلاقيات العمل |
| 46 | 9-1 طرق تقويم الأخلاقيات |
| 48 | 10-1 أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل |
| 49 | أسئلة الفصل الأول |
| 52 | مراجع الفصل الأول |
| | الفصل الثاني |
| | أخلاقيات العمل الوظيفي |
| 57 | المقدمة |

الإهداء

إلى أمي واني أطال الله في عمريهما..
 إلى زوجتي وولدي عمر وشهد.. رمز الحب والأمل..
 إلى أفراد عائلتي حفظهم الله ورعاهم..

Handwritten notes in Arabic, including a large heading "الإهداء" and several lines of text, some of which are crossed out or written in a lighter ink.

الفصل الرابع الانضباط والالتزام الوظيفي

| | |
|-----|--|
| 121 | المقدمة |
| 122 | 1-4 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي |
| 124 | 2-4 صور الانضباط والالتزام الوظيفي |
| 127 | 3-4 الفرق بين القيم والأخلاق |
| 129 | 4-4 العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل |
| 134 | 5-4 العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه |
| 139 | 6-4 مفهوم المصلحة العامة |
| 140 | 7-4 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل |
| 144 | 8-4 الأخلاقيات والمسؤولية والقيم |
| 145 | 9-4 الأخلاقيات والمصلحة العامة |
| 147 | أسئلة الفصل الرابع |
| 150 | مراجع الفصل الرابع |

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

| | |
|-----|--|
| 153 | المقدمة |
| 156 | 1-5 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال |
| 157 | 2-5 أنماط المسؤولية الاجتماعية |
| 159 | 3-5 عناصر المسؤولية الاجتماعية |
| 162 | 4-5 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي |
| 166 | 5-5 مفهوم الحاسنة والمسؤولية الاجتماعية |
| 167 | 6-5 مجالات الحاسنة الاجتماعية |

| | |
|----|---|
| 59 | 1-2 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال |
| 66 | 2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة |
| 68 | 3-2 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية |
| 73 | 4-2 أساسيات أخلاقيات العمل |
| 75 | 5-2 أخلاقيات العمل والإدارة |
| 76 | 6-2 مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة |
| 81 | 7-2 علاقة أخلاقيات الإدارة الحديثة |
| 82 | 8-2 الفصل بين متطلبات العمل والطلبات الشخصية |
| 84 | 9-2 الإحباط الوظيفي |
| 86 | أسئلة الفصل الثاني |
| 89 | مراجع الفصل الثاني |

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

| | |
|-----|---|
| 93 | المقدمة |
| 95 | 1-3 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر |
| 98 | 2-3 تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات |
| 99 | 3-3 القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي |
| 102 | 4-3 تصنيف القيم الأخلاقية |
| 110 | 5-3 أنواع حسن المعاملة |
| 114 | أسئلة الفصل الثالث |
| 117 | مراجع الفصل الثالث |

X

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

| | |
|-----|---|
| 227 | المقدمة..... |
| 228 | 1-7 مفهوم السلوك العدواني..... |
| 229 | 2-7 الأسس النفسية للسلوك العدواني..... |
| 230 | 3-7 الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني..... |
| 232 | 4-7 النظريات المقسمة للسلوك للعدواني..... |
| 238 | 5-7 اشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني..... |
| 243 | 6-7 الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني..... |
| 247 | 7-7 مفهوم السلوك..... |
| 248 | 8-7 تعديل السلوك..... |
| 250 | 9-7 اساليب تعديل السلوك..... |
| 255 | 10-7 التعاقد السلوكي..... |
| 259 | أسئلة الفصل السابع..... |
| 262 | مراجع الفصل السابع..... |
| | الفصل الثامن |
| | الفساد الإداري |
| 265 | المقدمة..... |
| 267 | 1-8 ما هو مفهوم الفساد الإداري؟..... |
| 268 | 2-8 ما هي مظاهر الفساد الإداري؟..... |
| 272 | 3-8 أنواع الفساد الإداري..... |
| 273 | 4-8 اشكال الفساد الإداري..... |
| 274 | 5-8 الآثار المترتبة على الفساد الإداري..... |

X

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

| | |
|-----|---|
| 170 | 7-5 قياس العائد الاجتماعي..... |
| 171 | 8-5 المستوربة الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية..... |
| 174 | 9-5 المستوربة الاجتماعية وحقوق العملاء..... |
| 178 | أسئلة الفصل الخامس..... |
| 181 | مراجع الفصل الخامس..... |
| | الفصل السادس |
| | مدونة وقواعد السلوك |
| 189 | المقدمة..... |
| 190 | 1-6 مفهوم مدونة السلوك..... |
| 190 | 2-6 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام..... |
| 192 | 3-6 دور مديري الدوائر..... |
| 193 | 4-6 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة..... |
| 194 | 5-6 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف..... |
| 195 | 6-6 مميزات السلوك للموظف العام..... |
| 197 | 7-6 النصوص القانونية التي عاجلت سلوك الموظف والإدارة..... |
| 199 | 8-6 الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف..... |
| 204 | 9-6 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات..... |
| 207 | 10-6 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص..... |
| 210 | 11-6 حالة دراسية لمدونة سلوك لإحدى الشركات العربية..... |
| 220 | أسئلة الفصل السادس..... |
| 223 | مراجع الفصل السادس..... |

X الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

- 335 1-10 مفهوم الثقافة.....
- 336 2-10 خصائص الثقافة.....
- 337 3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية.....
- 337 4-10 عناصر الثقافة التنظيمية.....
- 338 5-10 أهمية الثقافة التنظيمية.....
- 339 6-10 خصائص ثقافة المنظمة.....
- 340 7-10 أنواع الثقافة التنظيمية.....
- 341 8-10 تغيير ثقافة المنظمة.....
- 342 9-10 المحافظة على ثقافة المنظمة.....
- 343 10-10 العناصر البيئية.....
- 347 11-10 مكونات الثقافة التنظيمية.....
- 351 12-10 إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية.....
- 357 أسئلة الفصل العاشر.....
- 360 مراجع الفصل العاشر.....
- X الفصل الحادي عشر
- X الانترنت وأخلاقيات العمل
- 363 المقدمة.....
- 364 1-11 مفهوم الانترنت.....
- 367 2-11 الانترنت والاعمال الالكترونية.....
- 370 3-11 ظاهرة إدمان الانترنت.....
- 373 4-11 أعراض إدمان الانترنت.....

- 277 6-8 ما هو الفساد الخارجي؟.....
- 278 7-8 آليات مكافحة الفساد الإداري.....
- 280 8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري.....
- 282 9-8 الوسائل والادوات لمعالجة الفساد الإداري.....
- 285 10-8 أهم المصادر والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري.....
- 287 11-8 التصنيف العالمي لراب الفساد الإداري.....
- 288 12-8 من هي منظمة الشفافية الدولية؟.....
- 290 13-8 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري؟.....
- 292 أسئلة الفصل الثامن.....
- 295 مراجع الفصل الثامن.....

الفصل التاسع

الحكومة

- المقدمة.....
- 299 1-9 مفهوم الحكومة.....
- 302 2-9 الحكومة.. المفاهيم والمكونات.....
- 304 3-9 أعدادات الحكومة.....
- 308 4-9 معايير الحكومة.....
- 310 5-9 النظم الإحصائية الفعالة ، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين.....
- 312 6-9 أوضاع الحكومة عالمياً.....
- 317 7-9 الحكومة في الشركات المساهمة.....
- 319 8-9 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي.....
- 324 أسئلة الفصل التاسع.....
- 327 مراجع الفصل التاسع.....
- 331

القدمة

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس والجامعات بل يأخذ الأمر بعداً أكبر في الحياة العملية سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص، وتلقى أخلاقيات العمل اهتماماً كبيراً فنجدها أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، ويوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعوها القرآن الكريم والحديث الشريف وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل، فأخلاقيات العمل في الإسلام وما تدعو إليه الحكمة العربية والإسلامية المحلية التقليدية هي مبادئ متوازنة ومتوافقة مع بعضها البعض ولا يجب أن تكون متناقضة. إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطاً أساسياً وعضوياً ومنطقياً بالعمل المدني والدنيوي اليومي بدأ بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإجادة العمل الوظيفي، وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية، وانتهاءً بالتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية المدنية اليومية في المجتمع الإنساني المدني.

وإن سلوك الإنسان الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية، ويصل تأثير هذه المؤثرات إلى أن تعنى على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خلقاً وطبعاً، وليس من الصحيح القول إن الإنسان المنطور على خلق معين لا يستطيع الانفكاك عنه، بل يستطيع من خلال الجماعة أن يغيّر من خلقه إلى الأفضل، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله سبحانه ﴿إِنَّكَ اللَّهُ لَا تُغَيِّرُ مَا يَؤْمُرُ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا يُشَاءُ﴾ [الرعد: 11].

ومن هنا تبرز أهمية هذا الكتاب في الحديث عن موضوع أخلاقيات العمل، وتم تقسيمه إلى اثني عشر فصلاً، تناول الفصل الأول موضوع مفهوم وأهمية أخلاقيات العمل والأخلاقيات المطلوبة في العامل وصاحب العمل وأسباب تراجع أخلاقيات العمل وأنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل، أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة وأخلاقيات العمل ضرورة إدارية وأساسيات أخلاقيات العمل والفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية والإجاط الوظيفي، أما الفصل الثالث فقد تناول موضوع قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل والملاقة بينهما وتأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية للفرد

| | |
|-----|--|
| 379 | 5-11 سوء استخدام الموظفين الانترنت |
| 383 | 6-11 معالجة سوء استخدام الموظفين الانترنت |
| 385 | 7-11 القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والانترنت |
| 387 | أسئلة الفصل الحادي عشر |
| 391 | مراجع الفصل الحادي عشر |
| | الفصل الثاني عشر |
| | مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات العمل |
| 395 | 1-12 مفهوم الاتصال |
| 397 | 2-12 عناصر الاتصال |
| 400 | 3-12 وسائل الاتصال |
| 401 | 4-12 أنواع الاتصال |
| 405 | 5-12 معوقات الاتصال |
| 406 | 6-12 مقومات الاتصال الفعال |
| 412 | 7-12 كيف تكون متصلاً بارعا |
| 416 | 8-12 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال |
| 418 | 9-12 بناء العلاقات مع الآخرين |
| 420 | 10-12 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي |
| 429 | 11-12 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل |
| 430 | 12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل |
| 434 | أسئلة الفصل الثاني عشر |
| 437 | مراجع الفصل الثاني عشر |

وأخيرا فإني آمل بأن أكون قد قدمت إسهاما متواضعا في موضوع الكتاب، بالرغم من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في الإسهامات الفكرية التي احتواها الكتاب، وعذرا عن أي نقص يمكن تلافيه في الطبعة القادمة إن شاء الله.

والله ولي التوفيق

المؤلف

والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي وتصنيف القيم الأخلاقية، أما الفصل الرابع فتناول موضوع مفهوم وصور الانضباط والالتزام الوظيفي والعوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه ومفهوم المصلحة العامة والأخلاقيات أما الفصل الخامس فقد تناول موضوع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال وأنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الحاسبة والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح الحاسبي عن الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية، أما الفصل السادس فقد تناول موضوع مدونة وقواعد السلوك والمبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك وقواعد عامة تحكم سلوك الموظف ومركزات السلوك للموظف العام ومدونة سلوك الموظف في القطاع الخاص.

أما الفصل السابع فقد تناول موضوع السلوك العدواني وأخلاقيات العمل والأسس النفسية والفسولوجية للسلوك العدواني والنظريات المفسرة للسلوك للعدواني وأشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني والرسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني والاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك، أما الفصل الثامن فتناول موضوع الفساد الإداري ومظاهر وأسباب وأشكال الفساد الإداري والآثار المترتبة على الفساد الإداري واستراتيجية مكافحة الفساد الإداري والوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري ومن هي منظمة الشفافية الدولية، أما الفصل التاسع فتناول موضوع الحركة الفاهيم والمركبات ومحددات ومعايير الحركة ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأوضاع الحركة الرشيدة عالياً والحركة في الشركات المساهمة، أما الفصل العاشر فتناول موضوع الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل ومفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبحاث الاتصال التنظيمي والتغيير في الثقافة التنظيمية واختلاف الثقافة باختلاف الأمم، أما الفصل الحادي عشر فقد تناول موضوع الانترنت وأخلاقيات العمل وفوائد ومضار الانترنت والانترنت والأعمال الالكترونية وظاهرة إدمان الانترنت ومظاهر سوء استخدام الموظفين للانترنت ومعالجة سوء استخدام الموظفين للانترنت والتي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والانترنت، أما الفصل الثاني عشر فتناول موضوع مهارات الاتصال مع الآخرين أخلاقيات العمل وأهداف الاتصال وتحديد عناصر ومكونات عملية الاتصال والمهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين والعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال وكيف تكون متصلا بارعا.

أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج)

المقدمة

- 1-1 مفهوم أخلاقيات العمل
 - 2-1 أهمية الأخلاقيات
 - 3-1 مفهوم العمل
 - 4-1 الأخلاقيات المطلوبة في التعامل
 - 5-1 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل
 - 6-1 إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة
 - 7-1 أنواع السلوك
 - 8-1 تراجع أخلاقيات العمل
 - 9-1 طرق تقويم الأخلاقيات
 - 10-1 انماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل
- استلذه الفصل الأول
مراجع الفصل الأول

الفصل الأول

أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج)

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم أخلاقيات العمل.
- أهمية الأخلاقيات.
- مفهوم العمل.
- الأخلاقيات المطلوبة في العامل.
- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل.
- إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.
- أنواع السلوك.
- تراجع أخلاقيات العمل.
- طرق تقويم أخلاقيات العمل.
- أسباب تراجع أخلاقيات العمل.
- أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل.

المقدمة

إن للأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأسم، ولهذا فقد حفل القرآن الكريم بها واعتنى بها أيما عناية، فقد بيّنت سور القرآن الكريم وآياته أسس الأخلاق ومكارمها، وكذلك اعتنت السنة النبوية بالأخلاق والمعاملات عناية فاقته كل التصورات، فقد عد بعض العادين – فيما وقع لهم – أحاديث رسول الله ﷺ فوجدوها ستين ألف حديث عشرون منها في العقائد، وأربعون في الأخلاق والمعاملات، وهذا بلا

ايسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستفاداً بالمادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكرة، ثم يستمر عليه أولاً فاولاً حتى يصير ملكة وخلقاً.

2. تعريف الغزالي الذي عرفها بأنها هبة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال اليسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر وروية.

ويلاحظ من التعريفين السابقين أنهما يجتهدان إلى منهج فلسفي إلى حد بعيد فابن مسكويه كما يقول عبادة دراز "كان متأثراً في تفكيره الأخلاقي بالتفكير الأرسطي، بل كان يتبع أرسطو في هذا التفكير تماماً... ولا أقول إن أفكار أولئك هي نسخة من أفكار هؤلاء في جميع نواحيها ذلك أن للإسلام ولجهودهم الفكرية اثر في بعض نواحي تفكيرهم أيضاً)، ومع ذلك فإن التعريفين قد كشفتنا عن معاني مهمة من معاني الأخلاق فهي صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها لأفعال وردودها سريعة بطريقة تلقائية لا تكأف فيها، وبهذا تظهر الأخلاق.

3. عرفها عبد الكريم زيدان بقوله "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يفتح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه.

ولا يخفى أن هذا التعريف هو نفسه تعريف الغزالي مع إضافات غير خافية وتكمن إضافته الحسنة بأن المعاني والصفات المستقرة في النفس هي الضوابط للإقدام والإحجام عن الفعل بحسب حسنه وقيمه.

وكذلك هي: مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس، وعنها تصدر الأفعال بسهولة من غير فكر أو روية.

ويقال في اللثة فلان حسن الخلق، أي حسن الباطن والظاهر فالخلق هو الصورة الباطنة والخلق هو الصورة الظاهرة. وأنواع الخلق:

1. خلق حسن: وهو الأدب والفضيلة، وتتبع عنه أقوال وأفعال جميلة عقلا وشرعا.
 2. خلق سيء: وهو سوء الأدب والرذيلة وتتبع عنه أقوال وأفعال قبيحة عقلا وشرعا.
- وقد عرفها بعض العلماء بأنها التحلي بالخير والتخلي عن القبيح ولا شك في أن هذا التعريف هو أخصر من التعريفات السابقة، وأقرب إلى الدلالة على المطلوب، ولكن لو قيد بحسب الشرح لكان ذلك أحسن في نظرنا لتفادي توهم التحسين والتفيح العفليين وذلك غير مراد، فلو قيل "فعل الملتح والتخلي عن القبيح بحسب الشرح" لكان هذا أول حتى نناي

شك دليل على عناية السنة بالأخلاق كعباية القرآن الكريم بها. فقد قال تعالى: ﴿وَأَنَّ أَعْلَىٰ عِلْمِي عِندِي﴾ [الزمر: 18] يتحدث الله تعالى نبيه بحسن الخلق تارة، ويأمره بمكارم الأخلاق وعاشها تارة أخرى قال تعالى: ﴿خُذْ آتَاكُمْ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْكِبْرِيَاءِ﴾ [الأعراف: 199].

1-1 مفهوم أخلاقيات العمل

قبل الحديث عن أخلاق العمل من منظور إسلامي يحسن بنا أن نعرض على بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الاصطلاحية عساه أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوح أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنتعرف الأخلاق في اللغة والاصطلاح، ثم نتعرف إلى مفهوم العمل من خلال المنظور الإسلامي تهيئاً للحديث عن أخلاقه التي هي الهدف من هذا البحث.

أولاً: معنى الأخلاق في اللغة

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية، والروية والدين، وحول هذه المعاني يقول الفيروز آبادي "أُخْلِقُ بالضم والضمين السجية والطبع والروية والدين ويقول ابن منظور: أُخْلِقُ وأُخْلِقُ السجية... فهو بضم الظاء وسكونها الدين والطبع والسجية".

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله "وحيثيته، أي الخلق، أنه لمصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لمصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولها أوصاف حسنة وقيحة وفي هذا المعنى يقول الراقب الأصفهاني "أُخْلِقُ في الأصل شيء واحد.

ثانياً: الأخلاق في الاصطلاح

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات ومنها:

1. تعريف ابن مسكويه، الذي قد عرف الأخلاق بأنها "حالة للنفس داعية لها وإلى أفعالها من غير فكر ولا روية. وهذه الحالة تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ودهج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجن من ايسر شيء كالذي يفرغ من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاح من خبر يسمعه، كالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أي شيء يعجبه، كالذي يهتم ويجزن من

ومن هذه القيم ما يلي:

1. الأمانة.
2. العدل.
3. إطاعة النظم.
4. الرحمة.
5. احترام الآخرين.
6. الولاء.
7. المساعدة والتعاون.
8. التحكم في النفس.
9. الصدق.
10. الشجاعة.

وقد قال ﷺ: إنما بعثت لأتم مكارم الأخلاق:

وحسن الخلق هو مجموعة من الصفات التي وصف بها الله المؤمنين في قوله تعالى: ﴿ أَتَىكَ الْمُؤْمِنَاتُ الْآئِينَ إِذَا ذَكَرَ اللَّهُ نَجَّيْتَ قُلُوبَهُمْ وَأَوْدَىٰ لَيْبَتَهُمْ ۗ وَأَعْتَمَتْ أَصْوَاطَهُمْ ۖ كَلِمَاتٍ بَيْنَهُمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴿ الْأَنْفَالُ: ١٢٤ ۖ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ الْكَيْدِيَاتُ الْمُكِيدَاتُ الْكَيْدِيَاتُ أَرْكَبُونَهُمْ وَالْمُؤْمِنِينَ أَكْرَبُوا سَلَامًا ﴾ [النور: ١١١٢]، وقوله تعالى: ﴿ وَيَكْفُرُوا بِاللَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهَتِهِمْ كَتَبُوا كِتَابَ الْإِنْتِقَالِ ﴾ [النور: ١٠٦٣]، فوجود هذه الصفات علامة حسن الخلق، وقد جميعها علامة سوء الخلق.

وقد ورد في حسن الخلق أحاديث كثيرة:

1. الخلق عبادة للحديث (إن المؤمن ليدرك بحسن الخلق درجة الصائم القائم).
2. روي في حديث أبي الدرداء رضي الله عنه عن النبي ﷺ قوله «ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق» رواه الترمذي.
3. إن اعالي الجنان يسكنها أصحاب الأخلاق العالمة جزاء وفاقا قال رسول الله ﷺ «إنا نعيم بيت في الجنة لمن حسن خلقه» أخرجه أبو الدرداء.

بالتعريف عن المناهج والتعريفات الفلسفية. وقد تنبه لذلك بعض الباحثين الأفذاذ مثل الدكتور يالجن فحدد مفهوم الأخلاق في الإسلام بقوله: «يُمكن تحديد مفهوم الأخلاق في نظر الإسلام بأن الأخلاق عبارة عن علم الخير والشر والحسن والقيح وله قواعده التي حددها الوعي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه والملاحظ أن الأخلاق في المعنى الاصطلاحي لا تتبع كثيراً عن المعنى اللغوي – فتجد بينهما نسباً وصهراً (فالعلماء يريدون بها تلك الصفات التي تقوم بالنفس على سبيل الرسوخ، ويستحق الموصوف بها المدح أو اللوم) ولا شك في أن المعاني اللغوية تدور حول هذه المفاهيم الأخلاقية كالدين والرؤية ويستحق من تصف بها الذم والمكس صحيح، فإن الأخلاق الكريمة هي ما تدعو إليها العقول السليمة والفطر المستقيمة، ولهذا فإن الناس قد تعارفوا على أن الصدق والأمانة والوفاء بالعهود ونحو ذلك من الأخلاق الكريمة، كما تعارفوا عن أن الكذب والعش والغش والخيانة من الأخلاق الذميمة التي ترفضها العقول السليمة والفطر المستقيمة، ثم جاءت الشريعة داعية إلى المعروف من الأخلاق ناهية عن أخلاقيات العمل:

وهناك عدة تعريفات لأخلاقيات العمل نكتفي بذكر ثلاثة منها:

1. يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويعتهد أفرادها بالالتزام بها.
 2. وللمهنة آداب سلوك، أو آداب لياقة، وهي قواعد عامه للأداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة حددهتها السراج وقوانين المنظمة لزاولة هذه المهنة. ومخالفاتها أو عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبذ من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيح الجراء والمقوية عليه في بعض الأحيان.
 3. هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقسيم أدائهم إيجاباً أو سلباً.
 4. هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتميز 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 منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

3. إن هدف الأخلاق هو تحقيق السعادة في الحياة الفردية والاجتماعية. ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها، وصورها، فلذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان الفردي والاجتماعي، فنتشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس وإذا غابت انتشرت الشرور وزادت العداوة والبغضاء، وتناصر الناس من أجل المناصب، والمادة، والشهوات. فلا بد من القيم الأخلاقية الضابطة لهذه النزوات ولا كثرت الشرور التي هي سبب التعمسة والشقاء في حياة الأفراد والجماعات ولهذا قال أحد الأخلاقيين الفرنسيين: إن الحياة من غير قيم - وإن كانت حلوة على الشفاهة - فإنها مرة على القلوب والنفوس.

4. إنها وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة: فالإنسان الشرير المتعدي على أموال الناس وانفسهم وأعراضهم، لا يمكن أن يكون محبوباً بين الناس، فلا يثقون به، ولا يعاملون معه، ثم إن النعشاش لابد أن يتكشّف يوماً من الأيام فيظهر غشمة وخداعه إن عاجلاً وإن آجلاً. وقد قال الشاعر:

ومهما تكن عند امرئ من خليقة وإن خالها تخفى على الناس تعلم
فإذا اكتف غشه وخداعه فلا شك أنه معاقب بعدم التعامل معه إن كان تاجراً، أو
يعوله من وظيفته إن كان موظفاً وهكذا.

5. إنها وسيلة للنهوض بالامة: ذلك أن التاريخ يجربنا أن سقوط كثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق كما قرر ذلك ابن خلدون وغيره.
وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال الوزير: السر يرجع إلى تربيتنا الأخلاقية..

ولذا كان النهج السديد في اصلاح الناس وتكوين سلوكياتهم وتيسير سبل الحياة الطيبة لهم أن يبدأ المصلحون باصلاح النفوس وتزكيتها وخرس معاني الأخلاق الجيدة فيها ولهذا اكد الإسلام على صلاح النفوس وبين أن تغير أحوال الناس من سعادة وشقاء، وبسر وصبر، ورجاء وضيق، وطمانية وقلق، ومز وذل كل ذلك ونحوه تبعاً لتغير ما بانفسهم من معان وصفات كالشرب والشرب والصبر والصبر لكن خص الخلق بالقياسات والمشاكل والصور المدركة بالبصر، وخص الخلق بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة. قال تعالى: ﴿وَأَنَّ

لَكُمْ خَلْقٌ عَظِيمٌ﴾ [القيم: 14].

4. وربط ﷺ بين الإيمان وحسن الخلق ففي الحديث لما سئل النبي ﷺ أي المؤمنين أفضل إيماناً قال: «أحسنهم أخلاقاً».

أما شواهد كمال خلقه ﷺ:

1. اختيار الله تبارك وتعالى له.
2. بناء الله تبارك وتعالى عليه لقوله تعالى ﴿وَأَنَّكُمْ لَمَّا خَلَقْتُمُ الْعَالَمِينَ﴾ [14].
3. شهادة أصحابه له بحسن الخلق، سأل سعد بن هشام عائشة رضي الله عنها عن خلق الرسول ﷺ فقالت: أما تقرأ القرآن؟ قال: نعم، فقالت: كان خلقه القرآن.
4. إخباره بأنه بعث ليطم مكارم الأخلاق لقوله ﷺ «إِنَّمَا بُعِثَ لَأَتَمَّ مَكَارِمِ الْأَخْلَاقِ» رواه أحمد.
5. دعوته إلى مكارم الأخلاق في مبدأ دعوته.

2-1 أهمية الأخلاقيات

1. للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها واعلاها قدراً، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول بعضهم: إنه أكمل العلوم جميعاً، ومنهم من يقول: إنه تاج العلوم، ومنهم من يقول: إنه زبدة العلوم. ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضرار، والخير والشر وهما موضوع الأخلاق، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم. كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه.

2. إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك الهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحليته الجميلة، ويقدر ما يتحلى بها الإنسان يعني على نفسه جلالاً وبهاءً، وقيمة إنسانية.

ولا شك في أن السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير، وصلاح أخلاقه دليل على صلاح سيرته والمكس صحيح، فسلك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات، يقول الإمام الغزالي "فإن كل صفة تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح لا تتحرك إلا على وفقها لا عمالة".

مصادر المثلث الحسن

1. الإيمان بوجود الله ﷻ: مر عمر ﷺ بعلام يرعى قطيعاً من الغنم، فقال بعني واحدة فقال الغلام: إنها لسبيبي: فقال: بعني واحدة وقل لسبيك أكلها اللذبة فقال الغلام: فإين الله؟ فبكى عمر واشترى الغلام من سيده واعتقه وقال له هذه الكلمة أعتقتك من الدنيا وأسأل الله أن يعترف بها رفيقك يوم القيامة.
2. القرآن الكريم: بأن يكون هو النهج الذي يحكم ويروجه ويربي، فينبأ جيلاً قرآنياً فريداً، سملت عاشئة رضي الله عنها عن خلق النبي فقالت كان خلقه القرآن.
3. القدوة الصالحة: التي هي المثل الذي يحتذي به وصدق الله العظيم حيث قال: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) وصح عنه ﷺ أنه قال: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق).

4. الخشية من الله واستشعار رقبته ﷻ، خرج عمر يوماً فمر بعجوز في خيائها فقالت: يا هذا ما فعل عمر؟ قال انه قد أقبل من الشام سالماً، فقالت لا جزاء الله خيراً، قال: لماذا؟ قالت: والله ما نالني من عطائه شيء منذ ولي أمر المؤمنين فقال عمر وما يدري ما بين جالك وأنت في موضع ناه؟ قالت: سبحان الله! بلي أمر المؤمنين ولا يدري ما بين مشرقها ومغربها؟ فبكى وقال في نفسه: وأصمراه كل واحد افقه منك حتى العجائز، ثم قال لها: يا أمة الله بكم تبعيني ظلمتكم من عمر فإني أريد أن أرحمه من النار، فاشترأها منها بخمسة وعشرين ديناراً فأقبل علي وابن مسعود فقالا السلام عليكم يا أمير المؤمنين فصمعت المحوز وقالت: وأسواته شتمت أمير المؤمنين في وجهه فقال عمر لا بأس عليك، وطلب رقعة وكتب فيها (هذا ما اشتراه عمر من فلاة مظلمتها بخمسة وعشرين ديناراً فما تدعيه عندما تقوم الحشر بين يدي الله فعمم بريء منه فشهد على ذلك علي وابن مسعود ثم قال إذا أنا مت فاجعله في كفي).

5. الخوف من عذاب الله في الآخرة: كان الرجل إذا ارتكب ذنباً بينه وبين نفسه أقبل إلى رسول الله طالباً طالباً للحد كحادثة ماعز بعد أن أقام الرسول عليه الحد سمع رجلين يقولان: ما أحق ماعز ستره الله ففضح نفسه فسكت المصطفى ﷺ فرأى جيفة حمار فقال: أين فلان وفلان اللذان تحدثا؟ قال: لبيك يا رسول الله قال: قوما فكلا من جيفة هذا الحمار، قال: غفر الله لك، فأمرنا بهذا؟ قال: ما أكلتما من لحم أخيكما من جيفة هذا الحمار وإنه الآن للنعس في أنهار الجنة).

وقرى: إن هذا إلا خلق الأولين، والأخلاق ما اكتسبه الإنسان من الفضيلة بخلقه قال تعالى: ﴿ قِيَاءً فَكَيْفَ يُنْقِصُكُمْ فَأَذَكُرُ أَللَّهُ كَرِيمٌ ۚ آيَاتُكُمْ وَأَنْتُمْ كَذِبُونَ ۚ أَلَمْ يَكُنْ مِنْ كَيْدِكُمْ أَنْ يَبْعُثَ مِنَ الْبَنِي إِسْرَائِيلَ رِيسًا تَأْتِيكُمُ فِي اللَّيْلِ وَكَمَا اللَّهُ فِي الْآخِرَةِ ۚ وَاللَّهُ خَلِقُ كُلِّ شَيْءٍ حَكِيمٌ ۚ أَيْ كَانَهُ مَخْلُوقٌ فِيهِ ذَلِكَ كَقَوْلِكَ جِيرَلٌ عَلَى كَذَا، أَوْ مَدْعُو إِلَيْهِ مِنْ جِهَةِ الْخَلْقِ ۚ

ومن خلال هذا العرض اللغوي يمكن ملاحظة ثلاثة أمور هي:

1. الخلق يدل على الصفات الطبيعية في خلقه الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة.
2. تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبيعته.
3. إن للأخلاق جانبين: جانب نفسي باطني، وجانب سلوكي ظاهري.

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد

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

أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع

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

- واصطلاحاً: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال عارسات تدريبية.
 - مفهوم الحرفة: لغةً: من الاحتراف، وهو الكسب.
 - واصطلاحاً: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير.
 - مفهوم الوظيفة: لغةً: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.
 - واصطلاحاً: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في الغموض والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.
 - أو: كان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغليها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والبرايا الوظيفية.
 - وعليه فإن الموظف العام هو (الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة بنظام الوزراء ونظام القضاء.... وغيرها بالشروط والوهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف).
- ماهية العمل في الإسلام**
- لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد، فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل إنه جعله فریضة من فرائضه التي يثاب عليها فهو مأثور به، ولا شك أن من أطاع أمر الشارع فهو متاب، فالعمل عبادة إذ رأی عباده (حتى أصبح العمل في سبيل قوته وقوت عياله، وفي سبيل رفعة أمته وتحقيق الخير في المجتمع أفضل عند الله من التبعيد الذي يركز إلى العبادة ويزهد في العمل. وأصبح الخمول والتزلف عن العمل نقصاً في إنسانية الإنسان، وسبباً في تهاوته وحطه) وهذا فقد حث القرآن الكريم من خلال سورة وآياته على العمل فقال تعالى: ﴿ وَكُلُوا وَشَرُّوا وَأَسْكُوا لِلَّهِ أَنْتُمْ وَأُولَئِكَ فِي أَعْيُنِ اللَّهِ سَوَاءٌ ﴾ [النوبة: 105]، وقال تعالى: ﴿ فَإِنَّا فَضَّلْنَا الْفَعْلَةَ وَفَاتَّخَذُوا فِي الْأَرْضِ حَاكِمًا وَمَا لَهُمْ مِنْ رِزْقِهِمْ وَأَبَائِهِمُ الشُّكْرُ ﴾ [مؤآذی: 15]

1-3 مفهوم العمل

- العمل كما جاء في القاموس هو: (المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأصله واستعمله غيره: واعتمل عمل بنفسه) ولغةً: 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 أكان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً.
- ولما فإن الإسلام لا يجتد الحصول على الكاسب دون نشاط، ولهذا حرم الإسلام القمار؛ لأنه وسيلة للقعود والكسل، إذ عن طريقه يحصل الرجل على المال دون جهد أو نشاط، فإنه يبدل المال ليتبدل له أكثر منه.
- والركن الثاني للعمل هو هدفه، وهو الإنتاج، سواء أكان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما، أو استخراجاً من كنوز الأرض، أو معنوياً كالوظائف الككائية، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة.
- وعرف بعضهم العمل بأنه (مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شاغليها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إنجازها).
- وقال الراغب الأصفهاني العمل: كل فعل يكون من الحيوان بقصد فهو أخص من الفعل لأن الفعل قد ينسب إلى الحيوانات التي يقع منها بغير قصد... والعمل يستعمل في الأعمال الصالحة والسبئية.
- والظاهر أن هناك فرقاً بين العمل والمهنة فكل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة لأن المهنة تقتضي الإتقان والمعرفة الدقيقة بخلاف العمل، فقد يعمل الإنسان في عمل لا يتقنه فلا يمكن أن نسميه مهنةً له حتى يتقنه إلا أن يتجاوز في ذلك.
- وعليه فإن مفهوم العمل بمعناه الواسع في الإسلام هو: كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منها معاً يعد عملاً في نظر الإسلام، فعامل المصنوع ومديره، والموظف في الدولة، والتاجر، وصاحب الأرض، والطبيب، والمهندس، كل هؤلاء عمال في الدولة الإسلامية.
- مفهوم المهنة**
- لغةً: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

أيضاً يصنع الخرص، وكان يأكل من عمل يده، وكان آدم حراثاً، ونوح نجحاً، ولقمان جياطاً، وطلوت دباغاً، وقيل سقاءً، فالصنعة يكف بها الإنسان نفسه عن الناس، ويدفع بها عن نفسه الضرر والبأس... لأن قيمة الإنسان في نظر الإسلام بحسب دينه وتقواه، لا بحسب ماله ورضاه، ولا بحسب عمله ومهنته.

فقد روي عنه عليه السلام أنه قال: «لأن بغداد أحدكم فيحطّطب على ظهره فيتصدق منه ويستغني عن الناس خير له من أن يسأل رجلاً أعطاه أو منعه» رواه الشيخان.

وقد كان عليه السلام يرضى النغم على دربهات لأهل مكة. (وهذا وجدنا أكبر الأمة من علمائها وفقهائها يتبهتون مختلف المهن الحرة المباحة الخلال لقاء أجر معلوم) والجدير بالذكر أن أنفسهم لغبرهم للقيام ببعض الأعمال المباحة الخلال لقاء أجر معلوم) والجدير بالذكر أن العمال إلى عهد قريب كانوا يتزقون في كل باب من أبواب هذه الصناعات، وكانت ترقية العامل من عريف إلى معلم تعلن في حفل إسلامي السمات يحضره أساتذة الحرفة ويبدؤه شيخ الطائفة بإجراء إسلامي هو سؤال الحاضرين قراءة فاتحة الكتاب. وفي هذا دليل ساطع على أن كل مهنة محترمة مادامت في دائرة الخلال، وأصحابها محترمون كذلك، وهذا هو المنظور الإسلامي الصحيح للعمل.

وحيث إن الإسلام يحث على العمل - كما سلف - فلا شك أنه يكره البطالة ويقتنها بل يمنعها، وذلك يتفق وفترة الإنسان المفقور على تلبية حاجاته الضرورية وغير الضرورية إلى تهيج له الحياة الكريمة وبناء على ذلك فإن الذين يتدفعون إلى العمل للحصول على تلك الأشياء هم منسجمون مع الفترة السليمة، أما الذين يهلون إلى الكسل والخمول والمعروف عن العمل ويخلدون إلى الراحة فإنهم يتأقضمون الفترة السليمة مناقضة ظاهرة.

ولا شك في أن التجطل دوناً سبب كعجز أو شيجرعة يؤدي إلى تعطيل القوى والروايب الإنسانية التي قد تؤدي دوراً فاعلاً للأمة، كما أنه سبيل إلى الفقر والعوز وإضاعة أعياء أخرى على الأمة، كما أن البطالة قد تدفع المجتمعات إلى حافة الهاوية فتعرضها إلى انحطاط ومن أجل ذلك كله حث الإسلام على العمل وكره البطالة وسبها لسوء نتائجها بالإضافة إلى أن الإنسان إذا عرف عن العمل ابتلاه الله بالهم فقد روي عنه عليه السلام أنه قال: «أخشى ما خشيت على أمة كبر البطن ومداومة النوم والكسل» وقال «البطالة تقسي القلب».

كما أن كتب السنة النبوية المطهرة مليئة بالأحاديث الدالة على الحث على العمل، وترك العجز والكسل، فقد روي عنه عليه السلام أنه قال: «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده» كما روي عنه عليه السلام أن قال: «من بات كالا من طلب الخلال بات مغفوراً له».

كما أن الإسلام سلك مسلكاً آخر غير مباشر في الحث على العمل فقد حث على إعانة الفقير وجعل المعين خيراً من المعان من جهة نوال الأجر والثواب ففي الحديث البند العليا خير من البند السفلى. وهكذا في الحث على أنواع البر المختلفة كالصدقات والإنفاق في سبيل الله ونحو ذلك.

إن الناظر في الآيات الكريمة، والأحاديث الشريفة يلاحظ أن طلب العمل جاء عاماً مطلقاً غير مقصور على عمل معين، وغير مقيد بشيء سوى الحل الشرعي، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب مثل التجارة والزراعة والصناعة والشركة والمضاربة والإجارة وسائر ما يباشره الإنسان من أوجه العمل والنشاط الاقتصادي بغرض الكسب الخلال، مادام يرمي إلى تحقيق مصلحة الإنسان وتحقيق التقدم والرفاه له، وما دام يرمي إلى بناء المدينة المرجوة بعامل السماء، فقد خلق الله الإنسان وطلب منه عمارة الأرض كما قال تعالى: ﴿وَأَنزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَنبَتْنَا خَلْقاً مُّكْتَباً وَتَجْعَلُونَ آيَاتِنَا آيَاتٍ عَجُوزاً مَّوَأَاتِكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرُوا بَيْتاً﴾ [مؤد: 61].

وعلى هذا فليس هناك عمل حثير في الفهوم الإسلامي للعمل فإن كل عمل يقوم به الإنسان هو عمل جليل مادام مباحاً ويسد خلته وعوزته ويكفه عن مسألة الناس، وبناء على ذلك فإن قيمة الإنسان وإنسانيته محفوظة لا تنقص بسبب ما يباشره من عمل وإن عدده بعض الناس عملاً حقيراً. وقد كان عليه السلام يرضى النغم لأهل مكة. فقد روي عنه عليه السلام أنه قال: «ما بعث الله نبياً إلا ورعى النغم. قالوا: يا رسول الله؟ قال: نعم كنت أرهاها على فوارب لأهل مكة». وكذلك الأنبياء قبله عليه السلام كانوا يعملون في حرف مختلفة، فقد قال تعالى عن داود عليه السلام ﴿وَوَقَّانَةً صَبَّكَةً لَّبُوساً﴾ [الأنبياء: 80] والمراد باللبوس الدروع، قال الفرطبي - رحمه الله - عند تفسير هذه الآية: «هذه الآية أصل في اتخاذ الصنائع والأسباب، وهو قول أهل المعول والأبواب لا قول الجهلة الأضياء، الثاملين بأن ذلك إنما شرع للضعفاء، فالسبب سبب الله في خلقه، فمن طعن في ذلك فقد طعن في الكتاب والسنة، ونسب من ذكرنا إلى الضعف وعدم المنه، وقد أجبر الله تعالى عن نبيه داود عليه السلام أنه كان يصنع الدروع، وكان

واحرصوا عليه، واعملوا بجد ونشاط، ولا تملوا إلى الضعف والوهن. فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى: ﴿إِنَّكَ عَزِيزٌ مُّتَسَدِّدٌ أَتَقْوَى الْفُؤَادِ الْأَيْمَنِ﴾ [الفصم: 26] فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة. ومن هنا يجب أن تكون القوة مناسبة للمحل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي، وما هو معنوي.

قوة العامل المكلف بعمل الأشياء والسعي في أمور والدهاب والإياب، فيختار له العامل القوي البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنفته ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واقتناء وفي هذا يقول ابن تيمية رحمة الله (والقوة في كل ولاية بحسبها، والقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب... والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام).

وهذه الأعمال التي يتولى بعض الناس القيام بها هي بلا شك ولايات وأمانات فليظن الإنسان موقعه من تحمل تلك الأمانة.

2. الأمانة

لا شك في أن الأمانة خلق أوجه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الطلق، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأُكْتَابِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَكُوعُونَ﴾ [الزمر: 8] وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِكْفَالُهَا﴾ [النساء: 58] والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في صيادته، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل، والصانع، والتاجر عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعة تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

ولا شك في أن هذا الخلق الجميل هو أساس من أسس الدين فقد روي عنه ﷺ قوله «الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانة له» ولا كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصل كان النبي ﷺ معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه ﷺ.

4-1 الأخلاقيات المطلوبة في العامل

تفقد بأخلاق العمل: الأخلاق التي يجب توافرها في العامل، وفي صاحب العمل على حد سواء. وقبل أن تفصل ذلك نقول:

إن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعقيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق، وتنتهي عن سفاسفها، وبالتالي على المسلم أن يعرف إلى الأخلاق الكريمة بشقيها الحسنة والقيحة، ومع ذلك فإن ذلك العلم لا يكفي بل على الإنسان المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها، ومنها أخلاق العمل.

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطر السليمة، فالبشر كانوا ولا يزالون يعدون الصدق والوفاء بالعهد والجود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، ولا يزالون يعدون الكذب والعدو والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة، وتذم صاحبها، والشريعة جاءت داعية إلى المعروف من الأخلاق، وتنتهي عن المنكر منها.

كما سبق يظهران الناس على اختلاف مللهم وخلقهم، واختلاف استهم والوراثة يقسمون الأخلاق إلى كريمة وذميمة، يجلبون إلى الكريمة بغيرهم السليمة، ويستقبحون الذميمة بعقولهم الصريحة التي لم تلوثها اللوثات الطارئة، فكيف إذا جاءت الشريعة الإسلامية تثبت الكريمة في الفطر المستقيمة، وتنتهي عن الذميمة حتى لا يقع فيها أحد، وحذرت من الوقوع فيها أشد تحذير، ورزبت على ذلك الجراء في الدنيا، والآخرة، لمن اتبع ولن امتنع واليك تفصيل أخلاق العمل على النحو التالي:

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة والأمانة، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل – أو معظمها – تحت هذين الخلقين المهمين. فستحدث عن هذين الخلقين أولاً ثم تتبعهما بعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

1. القوة

القوة في الأصل ضد الضعف تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (– حذروا ما آتيناكم بقوة... ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب...) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أظرفه، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومزله. إن القوة المعنوية مطلب مهم وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى: ﴿حُدُوا مَا آتَاكُم بِقُوَّةٍ﴾ [البقرة: 63] أي تقبلوه

5-1 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

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

1. ان يبين للعامل ماهية العمل المراد الجزاءه مع بيان ما يتعلق بالهالة والأجر.
2. ان لا يكلفه فوق طاقته. لقول الله تعالى: ﴿ لَا يَكْفِيكَ اللَّهُ نَفْسًا وَلَا جَنْحًا ﴾ [البقرة: 138]. ويقول ﷺ «ولا تكلفهم ما لا يطيقون» وإذا كلفه فوق طاقته فعليه ان يعينه.
3. ان يعامله بالحسنى فالابد ان 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.

4. ان لا يبغضه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي ان يكون الأجر على قدر العمل فني طالب الإسلام يتحتم على صاحب العمل ان يعطي العامل جزاء عمله وثمرة جهده بصورة متناسبة مع حقه تناسباً تاماً، وأن على العامل ان يقتصر على اخذ حقه فحسب فلا ينبغي له ان يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه، قال رسول الله ﷺ «ان لك من الأجر على قدر نصيبك وتفقتك» رواه الحاكم.

5. ان يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون عاطلة لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه ان يؤديه كما قال ﷺ: «اعطوا الأجير أجره قبل ان يجف عرقه» رواه مسلم.

6. ان يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنهم إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر منه الخطأ، جاء رجل إلى الرسول ﷺ قال: كم يعفو عن الخادم؟ فصمت رسول الله ﷺ ثم قال: «اعف عنه في اليوم سبعين مرة» أخرجه الترمذي وقال حسن صحيح قريب.

6-1 ارساء اخلاقيات العمل في المؤسسة

اتباع الأخلاق هو أمر يجب ان يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فان عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك

وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أجرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجر بالعمل من غيره، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل كما يقول ابن تيمية رحمه الله.

ويظهر عما سبق (ان خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم وانصف بالأمانة، فان قوة الجسم هي المعية على أداء العمل والجزاء، وان الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى احسان العمل وإتقانه وإجادته، وهي المطلق الذي يحول بينه وبين النش والإهمال" يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" ولا يطمع أصحاب العمل ولا يريدون من العامل أكثر من ذلك).

هنا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

1. ان يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومطالقات عمله وان يكون المقعد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.
2. ان يشعر بالسؤولية تجاه العمل الذي كلف او تعاقد عليه وارتبط به.
3. ان يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء أكان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك.
4. ان يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله ﷺ «ان الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يفعله» وهذا يعني بداية أن الله يحقت التقصير والإهمال في العمل قال ﷺ «من غش فليس منا».
5. عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها. فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، واخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، وكل من تقلد عملاً مهما كان نوعه ولم يؤديه وفق ما طلبه منه الشرع الخفيف فهو خائن لأمانته والله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخَوْنُوا أَمْنِكُمْ وَأَنْتُمْ تَسْمُونَ ﴾ [الأنفال: 27].
6. عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حتى شرعي أو قانوني، فان هذا الاستغلال يعد جريمة، إذ المال العام أمانة عند من استؤمنوا عليه، فقد قال ﷺ «من استعملناه على عمل، ففرقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول». فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشوهة، وقصة ابن النسيبة معروفة مشهورة.

4. التسامح مع المخطئ.
5. التسامح بالحلم والأناة، والرفق وسعة الصدر، قال تعالى: ﴿وَكَارِهِمْ إِيَّاكَ مَخْرُوجِينَ رَبُّكُمْ وَجَنَّةٍ مَعَهُمْهَا السَّكُونُ وَالْأَرْضُ بِأَيْدِيهِمْ يَشَاءُونَ ﴿٣٣﴾ الَّذِينَ يُحِبُّونَ فِي آثَرِهِ وَالصِّرَاطَ وَالْكَلِمَاتِ الطَّيِّبَاتِ وَالْعَاقِبَاتِ مِنَ الْآثَرِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٣-١٣٤﴾ آل عمران: 134-133
6. إبداء النصيح للآخرين.
7. التأخي والتحاب والبعد عن التقاطع والتباغض.
8. التهادي بين الإخوان والأصدقاء للحديث (تهادوا) فإن الهدية تذهب وحر الصدر) أي تزيل غل الصدر.
9. التيسر والبساطة وطيب الكلام ومن أقوال احد الزهاد (من حسن خلق الرجل أن يجدت صاحبه وهو يتيسم).
10. الشكر والثناء على المعروف قال ﷺ «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» وقوله ﷺ «من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزأك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء» وقال بعض الحكماء إذا قصرت يدك عن المكافأة فليطل لسناك بالشكر.
11. إغناء السلام: السلام شعار الأمة وخير خصال دينها وبه يحصل التآلف وتستجلب المودة وتزول الوحشة وكان الصحابة ﷺ يسير الاثنان منهم في الطريق فتفترق بينهم شجرة فيعودان ليسلم احدهم على الآخر وهي من السنن التي باتت مهجورة بيننا.
12. التواضع قال الله تعالى على لسان لقمان: ﴿وَلَا تُفَضِّرْ عَنَّا لِبَاسًا وَلَا تَكِبْ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَسِيرِكَ وَالْقَصْدُ مِنَ الصَّوْتِ أَنْ أَكْرَأَ الْأَصْوَاتِ لَصُوتِ الْعَمِيرِ ﴿١٩﴾ لقمان: 18-19.
13. التحلي بالصدق والتمتدح عن الكذب.
14. الأمانة قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَضُونَ ﴿٨﴾ المؤمنون: 8.
15. الرحمة واللين، قال تعالى: ﴿وَمَا رَحِمْتَ بَيْنَ يَدَيْهِمْ يَتَدَبَّرُونَ الْقَلْبَ لَا يُفَصِّرُونَ حَرْفًا لَقُصِّفَ عَلَيْهِمْ وَاسْتَعْتِفَ لَهُمْ وَنَاوَوْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴿١٥٩﴾ آل عمران: 159.
16. الصراحة والترفع عن النفاق والموازية فلا تبدي مودة للخصم وتضمم له المحاورة ولا تشهد باستقامة السيرة لمن ترى فيها الانحراف عن جادة الصواب.

فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم. لابد أن تعامل روح العداة والإبادة بين العاملين بالجاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يتحكون الموارات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بالتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملون فهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداة هي المنتشرة بين العاملين. لا يمكن أن تقبل أن يجتمع موظف عميلا أو موردا أو متقدم لوظيفة. لا يمكن ان تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف والجرحص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري. ومع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تتن في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضها.

1-6-1 مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام

الإنسان مدني بطبعه يجالط الناس ويعاشرهم ويتعامل معهم في الأسواق والعمل وفي معاهد العلم وفي شتى مجالات الحياة فهو لا غنى له عن التعاون مع الآخرين وتبادل المنافع معهم.

ومن مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام ما يلي:

1. التعاون والترابط والتراحم.
2. خدمة الناس وقضاء حوائجهم وأولى الناس الذين يجب خدمتهم والسعي في قضاء حوائجهم والرأفة لأنهما أحق الناس بعد الخالق المنان بالشكر والإحسان ومن ثم الروح.
3. السكنوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة قال رسول الله ﷺ «إياكم والظن فان الظن اكذب الحديث» متفق عليه.

جدول (1-1): المقارنة بين أنواع السلوك الثلاثة

| عناصر المقارنة | السلوك الحازم | السلوك السلمي | السلوك العدواني |
|---|---|---|--|
| 1. 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 |
| 2. حق الآخرين في التعبير عن آرائهم ومشاعرهم واحتياجاتهم | التعبير عن احتياجات الشخص ورغباته بطريقة يقبلها الآخرين | التخلي عن حقوق الشخص الفردية والتوسع لحقوق الآخرين | لا يعطي اهتماماً لحقوق الآخرين |
| 3. التعبير والألفاظ | قد تكون غير سارة للآخرين ولكنها لا تحمل التهديد والوعيد | استملائية-تهزأية | عدوانية وفي صيغة تهديد ووعيد |
| 4. رد الفعل لدى الآخرين | غير مؤذ وان كان غير محب أحياناً | يجارسون حقوقهم هم على الشخص بصرف النظر عن حقوق الشخص، واستغلاله أحياناً | مؤذ جسدياً أو معنوياً ولفظياً |
| 5. الدافعية | الصدق والأمانة والحفاظة على حق الشخص في التعبير عن أفكاره ومشاعره | الشعور بالانهازية والتوسع والتحقير | السلوك الدفاعي وحس السيطرة |

خصائص السلوك الحازم

يحدد توماس كويك صفات الشخص ذي السلوك الحازم عندما يتصل بالآخرين ويتعامل معهم في النقاط التالية:

1. يعتقد في داخل نفسه أن له الحق في التعبير عن احتياجاته وأفكاره ورغباته للذين يتعامل معهم.
2. عندما ينشأ خلاف أو صراع مع الآخرين، يعتقد أن الآخرين عموماً مستعدون لتسوية الصراع بفعالية.
3. يستطيع التعبير عن نفسه حتى في حالة الغضب والتوتر، إذ يجارس ضبط النفس والتفكير الإيجابي الموضوعي.

17. الابتعاد عن حب اللات (الأنانية) وهي آفة من الآفات وقد قيل، حسب الظهور كم قسم الظهور، وهو إذا تمكن في صاحبه أعشى وأصم، وقدما قال إبليس (أنا خير منه) فهو داء الأنا القديم يسري في النفوس وصاحبه يريد من الجميع أن يكونوا تبعاً له ولن يكون هو تبعاً لأحد.

18. تجنب البخل، ولقد رأى الرسول ﷺ رجلاً من هؤلاء، رث الغياب فقال له «اللك مال؟ قال نعم قال: من أي المال هو؟ قال من الذهب والفضة والإسبل والغنم فقال عليه الصلاة والسلام إذا قلنرى نعمة الله عليك فإن الله يجب أن يرى نعمته على عبده».

19. البعد عن احتقار النفس وهو مرض نفسي، صاحبه يحطم الأعصاب، مسلوب الإرادة، فاقد الأمل لا يثق بنفسه، وفي الحديث عن الرسول ﷺ «لا يجترن أحدكم نفسه» رواه ابن ماجه.

20. الابتعاد عن الحسد، فالحسد يعني في قلب الحاسد، والخسود شخص سعى الأدب مع الله لأنه ينظر إلى نعمة الله ويتنمى زوالها.

21. الابتعاد عن النسيئة، قال ﷺ «لا يدخل الجنة غام».

7-1 أنواع السلوك

1. السلوك الحازم: هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي.

2. السلوك غير الحازم: هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة بطريقة مباشرة، ويتصف هذا السلوك بالسلبية..أي أنه سلوك سلبي.

3. السلوك العدائي: هو السلوك الذي لا يرضى أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم، ويجاول إيذاءهم جسمانياً 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.

4. احترام الفردية والذات.
 5. المرونة.
 6. الاعتراف بالأخطاء.
 7. تحمل المسؤولية الشخصية.
 8. جعل الآخرين يعرفون توقعاتك.
 9. التعبير عن ما يدور في ذهنك.
- وحاول إقناع نفسك بالقناعات التالية:
1. أنا أقبل كل شخص كما هو.
 2. لا يمكنني أن أغير من سلوك شخص آخر.
 3. أقبل أن تكون طريقة الاتصال لكل شخص مختلفة عن شخص آخر بناء على الفروقات البيئية وخلفية الشخص والقيم التي يؤمن بها.
 4. أتحمل مسؤولية نفسي وليس مسؤولية الغير.
 5. أنا مسئول عن جانبي في العلاقات مع الآخرين.
 6. أقبل أنه من حق كل شخص أن يكون حازماً أو عدوانياً.
- كما يجب أن تفتح جفحك في أن:
1. تعامل باحترام.
 2. يقدرك الآخرون.
 3. تعبر عن مشاعرك وأفكارك بطريقة صادقة، مباشرة، ولائقة.
 4. تختلف مع الآخرين وتعبر عن آرائك بطريقة تساعد على حل الصراع.
 5. تضع أولوياتك بنفسك.
 6. تقول لأدون الشعور بالذنب.
 7. تعبر عن احتياجاتك ورغباتك.
 8. تركز بعض الأخطاء وتكون مسئولاً عنها.
- أما مواقف السلوك الحازم فتتكون من ثلاثة عناصر... هي:
1. التقليل من القدر - القيمة الشخصية.

4. يتخذ خطوات عملية لتغيير الظروف التي لا يريدونها أو يغيري الآخرين لتغييرها أي، أنه لا يستسلم للظروف.

5. في حالة الصراع، يركز على موضوع الصراع وليس على الشخص الآخر.

6. يعتبر نفسه خبيراً بالنسبة لشعوره ومفهومه للأشياء، ويعتبر الآخرين على نفس المستوى.

7. تعود على احترام الآخرين له وثقتهم فيه.

8. يعطي الطرف الآخر وقتاً كافياً للتعبير عن مشاعره (في حالة النزاع بينهما)، ويشجعه على ذلك حتى وإن كان غاضباً.

9. يعتقد أن السلوك الحازم الثابت يجعله أهلاً للثقة والمصادقة من قبل من يتعامل معهم.

10. يعلم أن سلوكه الحازم تدعّمه لغة الجسم من حركات وإشارات وتعبيرات الوجه التي تدعّم وتوضح ما يقول.

أهمية السلوك الحازم

تأتي أهمية السلوك الحازم كما توردها تلامذتنا مثلون في أنه يؤدي إلى النقاط التالية:

1. اكتساب احترام الذات (الاعتزاز بالنفس).
2. اكتساب الثقة بالنفس.
3. الدفاع عن النفس بثبات.
4. التفاوض والتفاكر مع الآخرين بفعالية.
5. ترقية النمو الشخصي وإشباع الرغبات.
6. إدارة النفس بإتباع أسلوب يعبر عن الاحتياجات والأفكار والرغبات.
7. تحمل مسؤولية العلاقات مع الآخرين.

فوائد السلوك الحازم

- من فوائد السلوك الحازم أنه يساعدك على:
1. طلب ما تريد من الآخرين بثقة وأمانة.
 2. عدم الشعور بالذنب (عند التعبير عن رأيك ومشاعرك واحتياجاتك).
 3. عدم السماح للآخرين بتهميشك.

8-1 تراجع الاخلاقيات العمل

لا يزيد الحديث هنا عن المشكلة العمالية في الغرب، ولا عن النظريات الاقتصادية المختلفة التي برزت لتقسيم المشكلة وحلها، ولكن سنشير إلى حقيقتين هامتين هما:

1. إن المجتمع الإسلامي في تاريخه الطويل مع ما كان فيه من أعداد هائلة من العمال سواء في الأراض، أو المصنع، وعند الدولة، أو الأفراد لم يوجد ما يسمى بالمشكلة العمالية لأن العقيدة الإسلامية والأحكام الشرعية التي سادته حرمت النظام تجزئياً قاطعاً، وأمرت أصحاب العمل كما أمرت غيرهم أن ينظروا إلى العمال نظرة إنسانية لها حقوقها المشروعة.

2. لم تكن الأحكام الشرعية التي عاجلت شؤون العمال والعمال منفصلة عن بقية الأحكام الشرعية التي تعالج مشكلات الإنسان الأخرى. (ذلك أن الأحكام الشرعية التي عاجلت قضية العمل والعمال والعلاقات بين العمل وأصحاب الأعمال إنما عاجلتها على اعتبار إنها علاقات مرتبطة بغيرها من العلاقات الإنسانية الناشئة عن حاجة الإنسان والإسلام إنما عالج الإنسان بوصفه كلاً غير مجزأ).

وبناء على ما تقدم نقول:

إن الأخلاق مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية، فأساسها هو العقيدة الإسلامية بل هي الدين كله كما قال ﷺ لمن سأل عن الدين فقال: «الدين حسن الخلق» وقال ﷺ «إنما بعثت لأتم مكارم الأخلاق» فلا بد من اتخاذ العقيدة الإسلامية أساساً ومطلقاً لكل عمل، وكل عمل لا يتصف بالأخلاق فهو عمل باطل ولو فعل صاحبه من الخير ما فعل فقد روى عنه ﷺ لا قيل له يا رسول الله إن فلانة تكثر من صلاتها، وصدقته، وصيامها غير أنها تؤذي جيرانها بلسانها. قال: هي في النار. فالإسلام حرم الظلم والأذى وهذا نوع أذى فهو محرم لأنه يتنافى والأخلاق التي قررها الإسلام.

ولا كان الإنسان في نظر الإسلام كلاً واحداً لا يتجزأ فقد أمر الإسلام الإنسان بالتخلق بالخلق الحسن في شؤونه كلها ومنها قضية العمل والعمال فقد عاجلها الإسلام بعدل وحكمة فأعطى كل ذي حق حقه وبين العلاقة بين العمال وأرباب العمل فلا ظلم ولا مضم ولا تعد على الإطلاق والإسلام حين يعالج هذه القضية لا يعالجها بمجرد من قضايا الإنسان الأخرى التي لا يعيش له بدونها، وهذه النظرة الشمولية للإنسان لا تجد لها نظيراً في أي تشريع أو تقنين وضعي أبداً.

2. عدم القدرة على التعامل مع الصراع.
3. ضعف مهارات الاتصال.
- تدريب على تطبيقات السلوك:

أدناه بعض المعلومات التي تعبر عن أفكار ومشاعر ك في مواقف مختلفة، ضغ في المكان الذي تربيته مناسباً:

| المعارة | التطابق مع أفكارك | | | أرى ذلك سلوكاً عدوانياً |
|--|-------------------|---------|--------|-------------------------|
| | غالباً | أحياناً | نادراً | |
| 1. إذا ارتكبت خطأ ما لا أخرج في الاعتذار به بسهولة. | | | | |
| 2. عندما أتحدث مع شخص أوجه نظري إليه طوال الحديث. | | | | |
| 3. أحب لعبتي ما أحب نفسي. | | | | |
| 4. أتماسل مع الخطايا والصراع بطريقة حضارية وناضجة. | | | | |
| 5. عندما يقوم شخص يتصرف غير لائق ألفت نظره إلى ذلك وتغير سلوكياتي. | | | | |
| 6. اعتبر النقد الذي يوجه إلي فرصة للتعلم وتغير سلوكياتي. | | | | |
| 7. أعبر عن رأبي ومشاعري بصراحة ووضوح. | | | | |
| 8. إذا أخطأ أحد في حقّي أبهه إلى ذلك على الفور. | | | | |
| 9. في حالة اختلاف الرأي بيني وبين شخص آخر أصبر عن رأبي بالهف ولباقة. | | | | |
| 10. عندما يمتلك الغضب أحاول ضبط أعصابي ولا أصرخ برعونة. | | | | |
| 11. لا يزعجني أن يرايني أحد أثناء تأدية عملي. | | | | |

وعليه فإن كل مخالفة لأخلاق العمل كالسرقة، والتزوير والغش، واكل أموال الناس بالباطل، وتضييع الأوقات، وتعطيل مصالح الناس ونحو ذلك، كل ذلك سببه التلوث العقدي فلو أمن الإنسان بأن العقيدة تحرم كل ذلك لما أقدم عليه. فما وقع من كثير من المسلمين من الغش والكذب، والخيانة في المعاملات، فإن هؤلاء المسلمين تقصروا من إسلامهم وإيمانهم بقدر ما خالفوا الشريعة فيه من هذه المعاملات.

2. التلوث الفكري:

لقد بينت العقيدة الإسلامية علاقة الإنسان بالكون، وبخالق الكون، وبالغاية التي من أجلها خلق الإنسان، فهذا التصور الشامل لعنى الكون والحياة يكون فكرًا نظميًا خاليًا من الملوثات الفكرية التي تخرج بالإنسان عن هدفه وغايته فيضرب نفسه ويضرب غيره. ويزيد هذا المعنى وضوحاً فقول: إن الله خلق الإنسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة، وجعله من أفضل مخلوقاته، وسخر له ما في السموات وما في الأرض ليتفتح به في حدود ما شرعه الله له، وصوّلًا لتلك الغاية ويسر له السبل للوصول إليها، وعليها فإن المال ما هو إلا وسيلة للتحقيق تلك الغاية، فليس المال وجمعة غاية في حد ذاته.

فالإنسان إذا استحضّر هذا في ذهنه سيفرف مركزه الحقيقي في الدنيا وعلاقته بها وغايته في الحياة وبالتالي سيتقبل بنفس راضية جميع الضوابط والتظيمات التي جاء بها الشرع الإسلامي.

فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته كما نسمع اليوم حيث يقال: هذا العصر عصر المادة، ونحو ذلك حتى كرس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فاصبحت مالكة لهم لا مالكين لها، فاصبح بعضهم عبيد للمادة كما قيل، عيادًا بالله، وبالتالي قد تختلف وسائل جمع المال من حلال وحرام، ولاشك أن هذه انكساسة فكرية ولا شك أن التلوث الفكري سببه غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلامي للكون والحياة وفي ظل غياب هذا الفهم، الذي يؤدي إلى التلوث الفكري تلوث الحياة بسبب السلوكيات الخاطئة، والمعاملات السيئة، وعارسة الأخلاق الفاسدة، كالسرقة والغش والتزوير واكل أموال الناس بالباطل، وتعطيل مصالحهم ونحو ذلك من الأعمال والأقوال والأخلاق التي منعها الإسلام، ورتب الجراء على مقتضاها في الدنيا والآخرة.

3. التلوث القيمي:

لاشك في أن التلوث الفكري، والتلوث القيمي أحد أهم أسبابها هو التلوث العقدي كما أن التلوث الفكري والقيمي يؤديان إلى التلوث العقدي فهي أمور متلازمة.

وعليه فإن مقتضى الإيمان بالله، تعالى، أن يكون المؤمن ذا خلق محمود، وإن الأخلاق السيئة دليل على عدم وجود الإيمان، أو ضعفه، وعلى ذلك يمكننا أن نعرف مدى إيمان الشخص بقدار ما يتطلى به من مكارم الأخلاق، ونعرف مدى ضعف إيمانه بقدار ما يتصف به من ذميمة الأخلاق فاعلم أن الدين خلق فمن زاد عليك في الخلق زاد عليك في الدين... ولا كان الأمر كذلك فما سبب التراجع الأخلاقي؟

1-8-1 أسباب تراجع أخلاق العمل

مع يقينا أن الشريعة الإسلامية كل لا يتجزأ، وأنها منهج ونظام حياة، كما تقدم، إلا أن القارئ للتاريخ يجد أن هناك من سلك سلوكًا يتناقى وأخلاق العمل إما عمداً، أو في غفلة من إيمانه، ولم يلتزم التزاماً كاملاً بالمعاني الأخلاقية التي دعت إليها الشريعة الإسلامية، ولكنها لا تشكل ظاهرة، وليست هي نادرة، فذلك أمر يستحق الوقوف عنده، والكتف عن أسبابه، فما هي تلك الأسباب يا ترى؟

لا شك في أن حصر كل تلك الأسباب - في هذه المجال - أمر غير ممكن ولكن يمكن أن نجمل تلك الأسباب في الأمور التالية:

1. التلوث العقدي:

نعني بالتلوث العقدي عدم الالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إن عمداً، وإن جهلاً بسبب ما يطرا من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات، ورساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك.

ولاشك في أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في اتباع المنهج الأقوم الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق العمل. ولا جدال في أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في الوقت نفسه.

وقد نستدل لذلك العنوان بما روى عنه ﷺ أنه قال «أيها الناس قد آن لكم أن تنتهوا عن حدود الله من أصاب من هذه القاذورات شيئاً فليستتر بستر الله، فإنه من يبدي لنا صفحته قم عليه كتاب الله» وجاء من حديث آخر قوله ﷺ «اللهم تقني من الخطايا كما يتقى الثوب الأبيض من الدنس.».

فقد ورد في الحديثين لفظ «القاذورات» ولفظ «الدنس» وهما قريبان بل لصيقان بمعنى التلوث، ولا شك في أن وصف هذه الأعمال ب«لك الأوصاف فيه من التنفير من الوقوع في المخالفات ما يكفي لمن كان له لب يميز به بين الحسن والتبجح.

والتدليل على أن الأفعال والاتجاهات السلوكية الخاطئة ليست من الإسلام في شيء، وما يقودنا - كما سبق - إلى تربية أخلاقية مبنها على العقيدة الإيمانية الراسخة لا على النظريات والأفكار الراهنة المتغيرة بحسب الأزمان.

3. الحاشية (العقوبة): مبدأ الثواب والعقاب مبدأ أصيل في الإسلام، فلا يكفي أن نقول للمحسن أحسن، وللمسيء أسأت فقط، فكما يكافأ الحسن، لابد أن يعاقب المسيء بحسب أحكام الشريعة. فالعقوبة في الشريعة نوعان: حدود، وتزيرات، فالحدود معروفة وإذا تجنباها جانباً فإن ما تبقى من مخالفات للقانون الأخلاقي تستوجب عقوبة تأديبية متروعة، ولكن الشريعة الإسلامية لم تقدم جدولاً يختلف باختلافها، ولم تحصر على تقديمه.

فلمح حين أنه بالنسبة إلى الجزء المحدد (أو إقامة الحدود) تكون مهمة العدالة محددة تحديداً دقيقاً، بإثبات الواقع، التي متى اتفحت تستدعي بصورة ما - عقوباتها تلقائياً، فإن اهتمام الحكمة هنا يتجه بعد ذلك إلى مرحلة ثانية ليست بأقل أهمية: هي اختيار العقوبة التي ينبغي تطبيقها، وفي هذا الاختيار سوف يتحرك ذكاء القاضي وفتنته - في الظاهر - حركة بالغة الحرية، ولكن هذه الحرية في الواقع ليست سوى مرادف للمسئولية التقيلة. إذ لا كانت هنالك اعتبارات مختلفة تجب مراعاتها، وكان على صنمير النسبية أن يتدخل فإن القاضي سوف يؤدي هنا دور الطبيب المعالج تماماً، فكما أن الطبيب يجب أن يرضى مزاج المريض، ولخصائص النفسية الكيماوية للدواء، والظروف الزمانية والمكانية للمعالج قبل أن يصف الدواء الأكثر فاعلية والأقل إزعاجاً، في كل حالة تعرض عليه، فكذلك الأمر هنا، تتأثر العقوبة تبعاً لنقل الواجب المحتان، وطبيعة الجرم، والظروف التي خالف فيها القاعدة، ومناوع أصحاب الحق (حين تتصل الجريمة بأضرار ترتكب في حق الغير)، إن العقوبة حينئذ يجب أن تتبع بدقة، ابتداء من مجرد التأنيب على انفراد، أو التعنيف أمام العامة، على تفاوت في قسارته، حتى السجن، زماً يطول أو يقصر، والجلد، صدداً يقل أو يكثر، ولكنه لا يصبح بعامة أن يبلغ عدد الجلد المنصوص عليه في الحدود (وهذه النقطة موضع خلاف).

هذه الطرق في العقوبة لا تقتصر على كونها قابلة لمختلف الأشكال المخففة على تفاوت تبعاً للحالة المعروضة، بل إن التعنيف ذاته يمكن أن يهبط إلى درجة نصيحة خيرة، أو تعليم خالص منزه، - ليس هذا فحسب، بل إن من حق القاضي، ووكا من واجبه - أن يفرض بكل بساطة عن بعض الأخطاء القليلة حين تقع من إنسان ذي خلق، وقد ورد في

ومن العلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لا تتغير ولا تبدل مادامت السموات والأرض فالخير والشر، والحق والباطل ما يزال في مفهومه الأصل منذ أنزل الله الكتب وأرسل الرسل، ولن يصبح الحق باطلاً والباطل حقاً ولن يغير الزمن في حركته وتطوره من ثبات القيم والأخلاق الإسلامية لأنها في مواجهة الفطرة التي لا تتغير.

ولكن هناك أفكاراً هدامة حاولت وتحاول عزو هذه القيم الإسلامية بتفريغها من مضامينها تارة، وبقلب معانيها تارة أخرى ساعيه جهدها إلى تحطيم القيم الخلقية، وقد استجاب لها بعض قبليي الإيمان من المسلمين حتى سمعنا مقولات لا تقلها العقول السليمة، ونجها النظر المستقيمة فأصبحت الرشوة - عندهم - هدية، والنفاق جملة، واكل الأموال العامة لطفة، وإيذاء الناس ونهرهم وتأخير مصالحهم قوة في الشخصية، وهكذا.

فيها بلا شك قلب للحقائق، وانقلاب في المفاهيم والقيم الأخلاقية وهو بلا شك تلوث قيمي يؤدي إلى تلوث الحياة في جميع نواحيها.

9-1 طرق تقويم الأخلاقيات

طرق تقويم الأخلاق بعامة، وأخلاق العمل بخاصة كثيرة جداً ويطول الكلام حول حصرها واستقصائها، ولكن سنشير إلى أهمها على النحو التالي:

1. تربية معاني العقيدة الإسلامية وتربيتها في الناشئة منذ نعومة أظفارهم داخل الأسرة قبل بلوغ سن الدراسة وذلك بتعليمهم الحلال والحرام، وما يجوز وما لا يجوز، وتدريبهم على القيم الأخلاقية إذ معظمها يتم بواسطة الاكتساب، وكما قيل فإن التعليم في الصغر كالنقش في الحجر، وإذ الأمر كذلك فإن من الصعوبة بمكان أن تنفك تلك القيم الأخلاقية، وبخاصة إذا علمنا أن أصل الأخلاق هو العقيدة، فمن نشأ على العقيدة الصحيحة لا يتخشى عليه، ولكن عليه بين الفينة والأخرى أن يتعهد تلك الأخلاق وينزبل عليها ما قد يعلق بها من كدر.

وهذا الإيمان يؤدي بلا شك إلى التمسك بالقيم الأخلاقية ومنها أخلاق العمل، فيؤدي عمله بامانة وإخلاص من خلال الرقابة الذاتية رقابة الضمير الإيماني.

2. علاج المشكلات الأخلاقية من خلال التصدي للأفكار والنظريات الهادمة والمثيرة للقيم الأخلاقية وبيان القيم الصحيحة فلابد من عملية تربية شاملة تستهدف احلال قيم واتجاهات سلوكية إيجابية، مثل: النزاهة والكفافية والنعابية، محل القيم غير الأخلاقية.

أسئلة الفصل الأول

- س 1: وضح مفهوم أخلاقيات العمل.
 - س 2: وضح الفصود بأهمية أخلاقيات العمل.
 - س 3: ما هي الأخلاقيات المطلوبة في العامل.
 - س 4: ما هي الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل.
 - س 5: ما هي طرق تقويم الأخلاقيات.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. إن تعريف أخلاقيات العمل هو:
 - أ. بأنها المبادئ والمعايير.
 - ب. التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب، من أفراد العمل.
 - ج. ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. إن أهمية الأخلاق فيما يلي:
 - أ. التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقته مع غيره من الكائنات الأخرى.
 - ب. إن هدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية.
 - ج. في نجاح الإنسان في حياته.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. إن من مصادر الخلق الحسن:
 - أ. الإيمان بوجود الله.
 - ب. القرآن الكريم.
 - ج. أ+ ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

ذلك أثر منسرب إلى النبي ﷺ، ولكنه لا يرقى إلى مرتبة الصمحة العالية، قال: "أقبلوا ذوي الهيئات (أو ذوي الصلاح) عثراتهم، إلا الحدود."

10-1 انماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل

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

1. نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
2. مشاركة الزملاء والتعاون معهم في الخجاز العمل.
3. الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
4. الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك.
5. الاستفادة من الخجازات الأخرين.
6. الالتزام بمواعيد الخجاز المهام.
7. تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
8. ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
9. التعامل مع التغيرات بالإيجابية.
10. إرباك الأخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال.
11. دعم أفكار وآراء الأخرين الجديدة.
12. الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
13. تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.
14. حل المشاكل المشتركة بين الأخرين.
15. إعطاء امتيازات خاصة للأقران.
16. الحفاظ على الموراثيق والأسرار.
17. الحفاظ على النظام حتى وان شمل اصداقك.
18. الحفاظ على جو وبيئة آمنة للعمل.
19. التقليل من الخسوية والتعالي في محيط العمل.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

و. إن من أسباب تراجع أخلاق العمل:

أ. التلوث الجغرافي.

ب. التلوث القيمي.

ج. التلوث البيئي.

د. جميع ما ذكر صحيح.

110. إن من أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل

أ. دعم أفكار وآراء الآخرين الجديدة.

ب. الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.

ج. تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة:

1. د

2. د

3. ج

4. ج

5. د

6. د

7. د

8. ج

9. ب

10. د

4. إن مفهوم العمل هو:

أ. ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي.

ب. في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. إن من الأخلاقيات المطلوبة في العامل:

أ. الأمانة.

ب. عدم الخيانة.

ج. القنوة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن من الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

أ. أن يبين للعامل ماهية العمل المراد الخجازه مع بيان ما يتعلق بالملء والأجر.

ب. أن لا يكلفه فوق طاقته.

ج. أن يعامله بالحنس فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. إن من مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام:

أ. التعاون والترابط والتراحم.

ب. خدمة الناس وقضاء حوائجهم.

ج. السكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. إن السلوك الحازم هو:

أ. أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون

المساس بحقوق الآخرين.

ب. ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي.

16. محمد موسى، الأخلاق في الإسلام، ط 2، العصر الحديث بيروت، 1412هـ / 1991م.
17. مصطفى العدوي، فقه الأخلاق والمعاملات، ط 1، دار ماجد عسيري، جدة 1419هـ / 1999م.
18. مقداد يالجن، التربية الأخلاقية الإسلامية، ط 1، دار علم الكتاب، الرياض 1412هـ / 1992م.
19. نذير حمدان، ط 1، الأخلاق الإسلامية، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جدة، 1410هـ / 1990م.

مراجع الفصل الأول

1. ابن تيمية، ت السياسة الشرعية، قديم محمد المبارك، دار الكتيب العربية، بيروت.
2. ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، تقديم حسن تميم، دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت.
3. أحمد الشرباحي، موسوعة أحلاق القرآن، ط 1، دار الراشد العربي، بيروت، 1407هـ / 1987م.
4. أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة حمد الفريوتي، مطابع الدستور التجارية، عمان، 1984م.
5. الرافعي الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، ط 1، تحقيق وضبط محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت لبنان، 1418هـ / 1998م، مادة خلق، ص 164.
6. صلاح الدين فهمي، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض، 1412هـ.
7. عبدالكريم زيدان، أصول الدعوة، ط 3، دار الوفاء للطباعة، مصر، 1408هـ / 1987م.
8. عبدالله بن سيف الأزدي، فصول من الأخلاق الإسلامية، ط 1، دار الأندلس، 1420هـ / 2000م.
9. عبدالله قازري، الإسلام وضرورات الحياة، ط 3، دار المجتمع.
10. عز الدين التميمي، العمل في الإسلام، دار عمان، الأردن.
11. عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، ط 1، دار الفناش، عمان، 1421هـ / 2000م.
12. القاموس المحيط، الفيروز اباهي.
13. لسان العرب، ابن منظور.
14. محمد بن صالح المشين، ت مكارم الأخلاق، رتيب خالد أبو صالح، ط 1، 1417هـ / 1996م.
15. محمد ربيع جوهري أخلاقنا، ط 4، دار الفجر الإسلامية، المدينة المنورة، 1420هـ / 1999م.

الفصل الثاني

أخلاقيات العمل الوظيفي

المقدمة

- 1-2 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال
 - 2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة
 - 3-2 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية
 - 4-2 أساسيات أخلاقيات العمل
 - 5-2 أخلاقيات العمل والإدارة
 - 6-2 مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة
 - 7-2 علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة
 - 8-2 الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية
 - 9-2 الإحباط الوظيفي
- أسئلة الفصل الثاني
مراجع الفصل الثاني

الفصل الثاني

أخلاقيات العمل الوظيفي

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال.
- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة.
- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية.
- أساسيات أخلاقيات العمل.
- أخلاقيات العمل والإدارة.
- موازنات العلاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.
- علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحدية.
- الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.
- الإحباط الوظيفي.

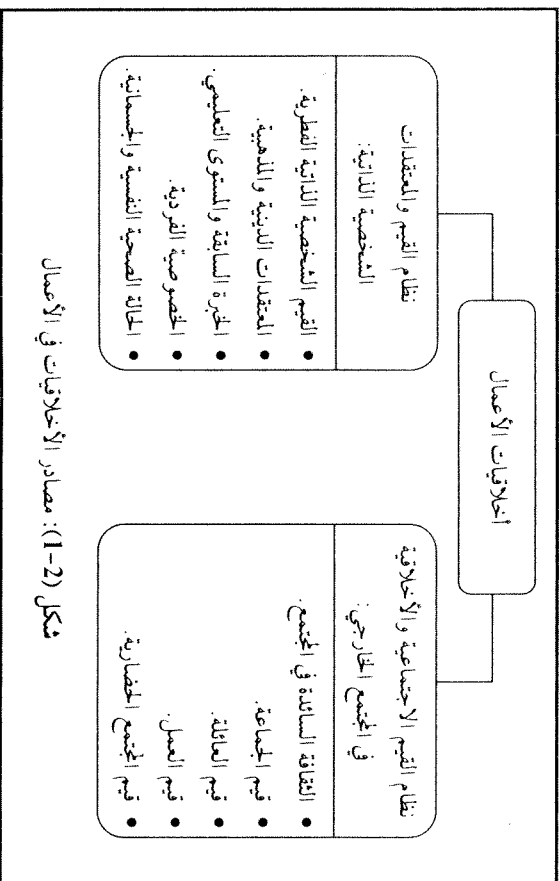
التقدمة

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس والجامعات بل يأخذ الأمر بعدا أكبر في الحياة العملية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية وذلك بأن يبتلى الطالب على الفئس في الامتحانات أو تقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي ويتم التعامل مع هذا الأمر بصراحة، وبذلك يعتاد الطالب على احترام حقوق الآخرين في أبسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور والالتزام بقواعد المرور، فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بحدية شديدة جدا وبالتالي يتعرض الطالب وهو يحترم فضيلة الصدق والعمل والأمانة وأداء الواجب وهذه هي عوار أخلاقيات العمل.

1-2 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظامي القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرين في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المديرين تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القانون والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، بل إننا نأكل من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما مطلوب رسمياً منه كنتائج إيجابية إلى ما هو أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمة الأعمال تجاه الفئات المختلفة. وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركيزتين أساسيتين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والثاني، هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بال شخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذا ذلك خبرتها السابقة، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي: (محمد باغي، 2001، ص 106).



المصدر: باغي، 2001، ص 106 (بتصرف).

ويوجد تناقض بين أخلاقيات العمل البينة التي يدعو لها القرآن الكريم والحديث الشريف وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل. فأخلاقيات العمل في الإسلام وما تدعو إليه الحكمة العربية والإسلامية المحلية التقليدية هي مبادئ ملازمة ومتوافقة مع بعضها البعض ولا يجب أن تكون متناقضة.

إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطاً أساسياً وعضوياً ومنطقياً بالعمل المدني والديني اليومي بدءاً بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإعادة العمل الوظيفي، وعارسة الأخلاق الإنسانية السوية، وانتهاء بالتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية المدنية اليومية في المجتمع الإنساني المدني.

هناك حالة عمالة في تاريخنا كعرب، لم تسمع عن العرب قبل وما كانوا فيه من فساد في الاعتقاد وعبادة للأوثان وانتشار لرقايل كثيرة. ولكنك في نفس الوقت تعلم أن الرسول ﷺ كان يسمى الصادق الأمين من قبل البعثة وكان ذلك محموداً لديهم. كذلك من المعلوم أن صفة الكرم كانت محموداً لديهم وكذلك صفة الصدق. وكذلك صفات الشهامة والوقوف بجانب الضعيف.

خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة.

لاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. قد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفاً من شخص لآخر فهذا يعتبرها جزءاً من الدين وهذا يعتبرها أمراً محموداً وهذا يخاف أن يجتثوه الآخرون وهكذا. ولكن على أي حال لن نجد مجتمعاً يفتخر بكونه مجتمعاً كذاباً ولا يعترف بالأمانة. لذا فإن كل المجتمعات تعلم أن هذه صفات سيئة لا يُمدح عليها الإنسان بل يُذم. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة عند كل المجتمعات.

وفي هذا الفصل سوف نتناول أخلاقيات العمل ضرورة إدارة والعلاقة بين السامعين والإدارة والعلاقة بين العاملين ودراسة أخلاقيات العمل في المنظمة وترسيخ أخلاقيات العمل وعبثات تطبيق أخلاقيات العمل والإحباط الوظيفي واهتمام الجامعات بأخلاقيات العمل وأسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح ومن أخلاقيات العمل التي نسجع عنها في الخارج.

وعادة ما تكون الأمور في مجتمعاتنا غير واضحة بشكل جيد لدى الأفراد خاصة إذا ارتبطت بمصالحهم الضيقة فكثيراً ما نسمع عبارات تحمل في طياتها قيماً سلبية إذا أخذت في مجالها المجدود فنقول الطلاب مثلاً لا استاذ المادة (انت كريم ونحن نستاهل) تعني قيماً مشوهة إذا صح التعبير فكيف يمكن للاستاذ أن يتكلم بدرجات تمثل معياراً علمياً للطلبة وحقاً يجب أن يتزعمه بجهودهم ومثابرتهم وأدائهم، فهل يمكن أن نطلب من مدير المصرف أن يتكلم ببلع من الأموال المصروف مرددين نفس العبارة؟

3. التأثير بالجماعات المرجعية

إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثير بها سلباً في اتخاذ قرارات كارثية أحياناً. وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها. وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف غير ومتناقض يمكن على شخصيته وقراراته. فهناك الكثير من الأعمال التي قد لا ينظر لها بإيجابية من جانب ديني أو عصائري، وكذلك ترى مواقف معينة تجاه مسألة الفائدة في المصارف أو العمل في أماكن اللهب والقمار وبيع الخمر وغيرها. في إطار المنظمة يمكن أن يكون الفرد عرضة للتأثير من قبل هذه المرجعيات وبالتالي قد يسلك سلوكاً يضر المنظمة التي يعمل فيها أو يتسبب في أضرار للمجتمع. ويلاحظ في مجتمعاتنا النامية بل وحتى في بعض الدول المتقدمة أن بروز مرجعيات معينة لم يتم من خلال البناء والتجربة الطويلة لهذه المرجعيات بل إنها تأسست في غفلة من الزمن وحكم ظروف معينة وأصبحت تشكل مرجعيات للكثير من الناس يحكم ما يسمى روح القطيع – وصيغة أخرى التأثير الجماعي دون تفكير أو تأمل.

4. المدرسة ونظام التعليم في مجتمع

يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتحسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظوراً وسلوكاً أخلاقياً نابهاً من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمسئالة والإخلاص في العمل والصدق فيه. وبالمقابل فإن بعض الدول قد لا تمتلك مثل هذه الفلسفة المتكاملة ومع ذلك فإن النظام التعليمي تسود فيه قيم كبيرة قد يصل بعضها حد التعارض والتقاطع والمصراع وعدم

وإجمالاً يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السعي بالآتي:

1. العائلة والتربية البيئية

تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والجماعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكات حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السعي من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من العوائل مفككة لا تحترم بعضها بعضاً ولا تحترم العمل الشروع والكسب الحلال أن تربي فرداً صالحاً يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله. وفي حقيقة الأمر فإن الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويمكنه الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها. وتتفق الدول الكثير من الأموال على برامج كثيرة الهدف منها تحمين بعض السلوكيات غير المنضبطة مثل الرغبة بتخريب الممتلكات العامة أو الاعتناء على الآخرين التي كان يفترض أن تقوم بها العائلة.

2. ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

يأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة تقع 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 بانه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل. وبشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها وأعرافها وألويات لقيم معينة دون أخرى ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه والمثابرة والدقة في احترام المواعيد والصدق وعدم المبالغة في طرح الموقف، وهنا يكون الفرد متممياً بسلوكيات إيجابية تجاه الآخرين والعمل والمخالفين بالرأي وغير متعصب لفكره أو دينه أو مذهبه أو لأي اتجاهات أخرى. إن الأمر المهم هنا هو تجسيد صيغة الموضوعية في التعامل والعمل وعدم التطرف والأيادية والمبالغة في حب الذات. وبالطبع فإننا لا ندعو إلى حالة مثالية ولكن نطلب حالة مناسبة ومقولة من الوسطية، إن الفرد الذي يعيش في بيئة ثقافية ملوثة سيأثر بكل تأكيد بإفرازات هذه البيئة لذا فالوعي من جانب الفرد مهم جداً للانتباه للانساقص والإشكالات في الوضع الاجتماعي والثقافي في المجتمع وأن نجد الأسلوب اللائم للتعامل معها، مثال ذلك كيفية التعايش والتعامل في مجتمع تكرر فيه الراسطات والخسوية ويتوجب على الفرد اتخاذ قرارات عمله في ظل هذه الحالة.

واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على تفاصيل الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجاباً. وقد نجد أن بعض المنظمات قد تحولت فعلاً إلى مجتمع صالح وناخ نظيف تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها فإن البعض الآخر من المنظمات تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسد منها فإن البعض لن من المنظمات قد يكون عكس هذه الحالة تماماً وبالتالي فإن الفرد الداخِل إلى أي منهما لن يكون مقبولاً أو يواجه صعوبات بالغة في التكيف مع هذا المناخ وبالتالي فإن تكيفه يعني تغييراً في قيمه وسلوكياته ومبادئه. وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من مجتمع العمل الأول إلى مجتمع آخر إما كان الانتقال سيوذي إلى نوع من المعاناة وعدم القدرة على التخلص من آثار المجتمع الأول.

7. سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين

في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والظرفي تأثيراً كبيراً على سلوكياتنا وأخلاقنا خاصة وأن هذا الموروث جاء مناصلاً عبر فترات زمنية متلاحقة. وإذا سبغوا القديم براقاً في نظر الكثير من الأفراد فإنه يحمل أيضاً في طياته العديد من السلبيات والواقص التي تقلبنا دون فحص أو تدقيق أو مناقشة لخصوى هذه العادات والتقاليد وبالتالي السلوكيات والأخلاقيات القديمة. فالقديم وما فيه من أعمال شعبية وعبارات ومفولات تسبب أحياناً للشخصيات لها أثرها الديني أو القلبي في المجتمع تؤثر بشكل كبير على أخلاقيات الأفراد وسلوكهم وبالتالي فإنها تحتاج إلى تفحص وتحليل وحوار لغرض فرز ما هو غث منها وبأني بنتائج سلبية إذا ما أخذ في إطار الوضع العالمي الراهن وتطورره. نحن لا نعتز على الضامين القيمة والمبادئ الأخلاقية الحميدة فالعودة للأخلاق المطلوبة دائماً ولكن يجب أن نميز بينها وبين مظاهر الحياة البدائية التي عاشها الأجداد وأن نأخذ بنظر الاعتبار النظور الحاضر في جميع نواحي الحياة. وبلاصط أن وضعنا مؤسفاً وكارثياً قد يحصل بناء على اتخاذ قرار متأثرين بأعمال وحكم شعبية لا تمت لواقع الحياة المعاصرة ولا تتسجم مع المنطق والعقل، فقد تكون مرجعية مدير عام منظمة أو أي فرد يشغل منصباً مهماً حكماً قديماً أو قوياً قديماً ترسخ في ذهنه مثل إذا لم تكن ذنباً أكلت الكلاب؛ وكان المنظمة كلها هي قطع من الذئاب ويجب عليه أن يكون الذئب الأشرس لكي يقود المنظمة ويحكم سيطرته عليها، أو أن الكثير من منظماتنا تدار بمفهوم المشيرة أو القبلية. لذلك لابد من الانطلاق إلى فضاء رحب متسامح فيه منظور كلي للحياة يتجرأ على مناقشة كثير من القيم والتقاليد البالية.

الوضوح في المواقف في حالات معينة، وبالتالي فإن السلوكيات ضمن هذا النظام قد لا تكون جميعها سلوكيات إيجابية تعزز المسؤولية والإخلاص والثقة. وفي المجتمعات الدول النامية وبسبب العديد من الأزمات وتدخل الرزي والصالح وانكسار الحالة المادية والدينية والمشارية والسياسية على أداء المدارس فإننا نجد قيمة تؤدي إلى سلوكيات مرفوضة ومع كون هذه السلوكيات مرفوضة فإنها حالة واقعية وموجودة فظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة يرفضها النظام القيمي لكنها تبرر بأساليب كثيرة ونحن نتوقع أن من يسلك مثل هذه السلوكيات المنحرفة سيسلك نفس هذه السلوكيات في الوظيفة ولن يكون أميناً على واجبات وظيفته. ويفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية، فالناقصة الشريفة والثقة والصديق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والتقدير البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.

5. إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

يعبر البعض عن الصحافة بكرتها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبت قيماً وأفكاراً تضلنا جيشاً تكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بدءاً واحداً سيظني عليها وتصبح وبالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع. وإذا تكلم عن الصحافة في الوقت الحاضر فإننا نجد انفسنا في فضاء كوني واسع تمارس فيه مختلف وسائل الإعلام ومؤسسات الرأي عملها للتأثير على الآخرين بمختلف الوسائل والطرق. ويجب أن ندرك حقيقة مهمة وهي أن كثير من وسائل الإعلام اليوم ينتقل تأثيرها عبر الأثير ولا يمكن السيطرة عليه فإن الحاجة إلى الالتزام الأخلاقي وتميز النوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية مطلوبة بشكل كبير. وبلاصط أن إعلامنا في الدول النامية يأخذ في أغلبية منحنى واحداً هو الاتجاه السياسي على الرغم من ظهور بوادر تغيير في هذه الاتجاهات حيث بدأنا مشاهدة برامج حوارية تشرح الرأي الآخر وكذلك نلاحظ بروز الإعلام الاقتصادي والرياضي ولكن الحاجة للتطوير لا تزال كبيرة.

6. مجتمع العمل الأول

يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يجارسها الشخص، فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية

ج. الإعلان عن المراكز الأخلاقية للمنظمة.

د. تقوية ودعم الثقة بالمنظمة.

هـ. تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي. (Ireland et al, 1983, P. 39).

وعادة ما يتم الرجوع في الخلافات الحاصلة بشأن العمل في مهن كثيرة إلى لجان تحكيم من التخصصين في المهنة وهؤلاء يعدون كمراجع ويبتقر حكمهم نائفاً ومقبولاً للمرتفهم بأصول وقواعد والسلوك الصحيحة لتلك المهنة.

10. الخبرة التراكمية والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل وتتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. إن المراكز الأخلاقية للمديرين لا يمكن الحكم عليها دائماً من خلال الاختبار الواضح بين ما هو خيّر وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك، بل إن القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضيائية وعدم الوضوح وبهذا فاللدراء الأخلاقون يضمون حسابات المصلحة الشخصية الفجائية بعيداً عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع. إن المديرين ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يتكرون دائماً باستقل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم في حين يكون مديرين آخرون قصيري النظر وتبدو لهم تكاليف المراكز الأخلاقية أكبر من الفوائد المحققة، ذلك لأن التكاليف غالباً ما تحصل في الوقت الحاضر في حين تأتي الفوائد لاحقاً (Parry, 1982: 40). وتعد المعايير للمنظومة الأخلاقية الشخصية أكثر صرامة من منظومة الأخلاق الاجتماعية أو للمنظومة لكونها ترتبط بالفرد ذاته وخبرته وحسه الإنساني، فهي قد تشكلت من لدن أغلب المؤثرات عليه وهي العائلة وتجربة العمل والأصدقاء المقربين حيث يسمى كل فرد أن يكون بأجمل صورة وأطيب كلمة لدى الآخرين، (للصنور، 2003، ص 26). لذلك تتفق المنظمات كثيراً لاستثمارات مهمة في الموارد البشرية وخاصة في الدراء الذين يتولون مواقع قيادية مهمة.

11. جماعات الضغط في المجتمع المدني

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

8. 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 يظفر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية (Sisk and Clifton, 19981, P44). فالقانون يجدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه الدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءاً من عملية التحديد الفعلي لهيئة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تحقق قنوات لسلوك المنظمات مما يجربنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قسم المجتمع وتساكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح. (Schemerhorn, 1996, P65)

وهكذا فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعاً للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة. أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الماددة إلى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والوضوءاء في المدن الكبيرة فهذه تعتبر عن مساهمة الحكومة بتسيخ السبلوية الأخلاقية تجاه المجتمع (المسامري والتعميم، 2002، ص 92). وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحاً في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد ومنظمات الأعمال.

9. قوانين السلوك الأخلاقي والمعربة للصناعة والمهن

نظراً للشمع الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تحمل مجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة. وتعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة كما وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية (Wiley, 1995, P.25).

وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

أ. توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.

ب. تذكير العاملين والمديرين بالطلبات القانونية والأخلاقية.

ثانياً: وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الضارة

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

ويكمن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

وسيكون مرود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة: ما ورد في نظام العمل والعمال: يجب على صاحب العمل والعمال معرفة أحكام نظام العمل بجمع محتوياته، ليكون كل منهما على بيته من أمره... وعالماً بما له وبما عليه. ويجب فوق ذلك أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة لاستخدام عشرين عاملاً فاكس...

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لافتة للجرافات تشمل على الأقسام والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات الكلف بها العمال.

ثالثاً: القدوة الحسنة

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أول. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: ولبت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأحسبوني، وإن أسأت فقوموني.

لذا لا مات قال فيه أمير المؤمنين رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أنعمت من بملك.

رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للموظفة

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

خامساً: محاسبة المسؤولين والموظفين

فلا بد من الحاسبة للناكث من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكتت قضيته ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى انظر في عمله، أصعل بما أمرته أم لا.

إن جماعات الضغط هذه أخذت تلعب أدواراً متعددة ومتباينة ويحكم علاقتها تنسيق عالي لا تحاذ موافق موحدة بشأن القضايا المطروحة، في حين قد يكون دور هذه الجماعات في الدول النامية مهماً ولكنه بالتأكيد أقل وضوحاً بسبب عدم تطور البعض من هذه الجماعات إلا في فترات متأخرة. ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط في تقنيات العمال، وجميات حماية المستهلكين، جميات الدفاع عن حقوق المرأة، جميات حماية البيئة، جماعة السلام الأخضر، أطباء بلا حدود،... الخ.

2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

أولاً: تنمية الرقابة الذاتية

فالوظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي الصلحة الوطنية قبل الصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستصبح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين رضي الله عنه بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيرته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاة لم يأذن له، فقال له ابن عمر بخبره: إذا سالك مولاك عنها قل له: أكلها الذئب، فقال الراعي: قاتل الله!؟

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من القومسات المتفق عليها في العالم....

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 موظف، أجاب 58٪ منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتين تعجبهم في المرشحين للوظائف (www.calpa.org) وشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث إن العمل هو وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بالك (YORUKI) أي: النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2/2) وحارت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت! لأن الموظفين يريدون قضاء ساعات العمل طويلاً.

ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: كتنقية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والافتخار بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

فإن بين حالتين: حالة الإدارة المترمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير المترمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى نجد أن ورود المديرين للعاملين مُصدقة بينما في الحالة الثانية نجد أن الوجود غير مُصدقة بل يكون الشك مهيماً على العلاقة بين العاملين والإدارة. في الحالة الأولى نجد كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً. في الحالة الأولى تجد العامل سعيداً في عمله ولديه ولاه لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على القابل السريع لأن القابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر نجد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهأذه الأمور تُتغير الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً.

ثانياً: العلاقة بين العاملين

عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الطماع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى نجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية نجد أن كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من التقارير مُضللة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور وهو ما يعكس على المنظمة.

بينما في الحالة الثانية نجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله ونجد الخبرة تُضيّع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

سابعاً: التقييم المستمر للموظفين

كما نَجْرَهُم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيمُ تقيماً صحيحاً، ويثاب مكافأته على ذلك، والتقييم بين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

أما صفيات تطبيق أخلاقيات المهنة:

1. عدم تطبيق العقوبات: فمن أمن العقوبة أساء الأدب – كما يقول النبل (والمعروفة لا تراء لذاتها، بل لتقويم سلوك الأوراد والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام).
2. غياب القدرة الحسنة.
3. ضعف الحس الديني والوطني: وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
4. عدم وجود، أو وضع، أو تفعيل النظام.
5. فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

2-3 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

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

أولاً: العلاقة بين العاملين والإدارة

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لابد أن توضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد نجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، ومن الأمور الملموسة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالوظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر جهوده على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تقي بعودتها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والرؤاه والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في التعامات والشكوك والتفارض.

ثالثاً: العلاقة مع الموردین

عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردین بأسلوب أخلاقي فإن الموردین يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة. في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردین طويلاً الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردین تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. كذلك فإن الموردین يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها. في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد من الموردین في الوقت المناسب وبالرصفات المطلوبة. ولا يخفى على القارئ ما يعود به كل ذلك على أداء المؤسسة.

أما عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردین بأسلوب غير أخلاقي كان توخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو إعطيتهم وعوداً كاذبة أو لا تحاول التعاون معهم بأي صورة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الموردین والمؤسسة تكون مبنية على المكسب السريع. فالورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة. هذا المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيراً. بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردین ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلاً الأمد مع الموردین وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردین لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل لدى الموردین وهكذا. كذلك فإن المؤسسة التي يكون موظفوها يتفاوضون أجزوا من مورديها أو يحصلون منهم على هدايا لا تنتظر الحصول على حقوقها لدى هؤلاء الموردین. ناهيك عن أن يكون المورد هو نفسه الموظف. حتى

رابعاً: العلاقة مع العملاء

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينية في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة فيها. وسيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة. ويستطيع صيبل تلك المؤسسة أن يبي خططه على أساس وعودها كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. وسيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة، أما في الحالة العاكسة فإن العملاء سيقولون استياءهم من تلك المؤسسة إلى

في الحالة الأولى نجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية نجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. في الحالة الأولى نقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية نقابل بالشكوك وبالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

واتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. فكما أوضحنا فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقياسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم. لا بد أن تُعامل روح العناء والإيذاء بين العاملين بإجراء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتمصرف بحسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يجيئون الدوامات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. ولا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العناء هي المنتشرة بين العاملين.

ولا يمكن أن تقبل أن ينجح موظفاً عميلاً أو مورداً أو مُتقدماً لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيّمة من الموردین أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف والحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تنق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن. ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضها. أخلاقيات العمل ضرورة للتطور. لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومديرينا.

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:

1. الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمر وا في مناصبهم.
2. الخوف والصدمة إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
3. وجود مجلس إدارة ضعيف تفرقه الخلافات والصراعات.
4. الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.
5. يستهدف الكاتب قاعدة عريضة من القراء الذين يفتح لهم نافذة على عالم المال والأعمال في الوقت الحاضر، سواء المستثمر الذي يهتم بتجنب الاستثمار ووضع أمواله في شركة قد تتعرض لتفضيحة أخلاقية على غرار ما تعرضت له شركة إنرون الأمريكية، أو الموظف الذي يقلقه احتمال تعرض شركته لسقطات أخلاقية، أو الطالب الذي يدرس إدارة الأعمال.

4-2 أساسيات اخلاقيات العمل

1. عدم وجود تضارب في المصالح Conflict of Interest مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لموردتها أو تتفاوض هدايا أو أجرأ من منافستها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي تعمل بها.
2. من الأمور الجادة في ميثاق شركة كرنيزر: أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.
3. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للمائع أن يجمع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يجمع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.
4. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلوث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلوث الهواء والبحار والأنهار والأرض. لذلك تجهد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من رعاية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.
5. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا وتعييقا لهم عن التعلم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
6. عدم استخدام معلومات غير مباحة للعمامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة العليم بباطن الأمور. فلا يمكن للمعامل في

أصدقائهم وزملائهم، وتستجد العملاء لا يتقنون في وعودها ويتخوفون من أن تكون المراسمات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. وإن هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معروفة للخطر.

خامساً: العلاقة مع المستثمرين

عندما تفكر في شراء أسهم لشركة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك، ولكن هل تؤثر ثقتك في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ بالطبع نعم، لأن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوانينها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها، أما الشركة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو الموظفين فلن تؤرّخ عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة. وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب مستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

سادساً: العلاقة مع المنافسين

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يحقق مصلحة مشتركة. فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما. مثال ذلك أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خامة كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر بكثير مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات. كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بكلفة أقل من المنافسين مثل التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفير المواعيد المختلفة. كذلك قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبير أو لتطوير تكنولوجيا ما أو غير ذلك.

هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسين سيحاولون أي مبادرة للتعاون بالتواطؤ والشك والخذر. وبالتالي تخسر تلك المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين.

13. الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.
14. احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بال مؤسسة وعدم إعلانها.
15. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
16. عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

وهل لا توجد تجاوزات؟

بالطبع لا يجلو الأمر من تجاوزات ولكن المسائل المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل إجراءات رادعة وباحتقار من المجتمع. فمن الأشياء التي تلاحظها أن الشخص المخالف لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقلل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم. ولا تجد شخصا يجلس وسط الناس ليقتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يجدع زملاؤه أو مديره لأن هذا أيضا سيقلل بالاحتقار.

5-2 أخلاقيات العمل والإدارة

يظن البعض أن العمل والتجارة والإدارة لا علاقة لها بالأخلاق. إذن فإين تكون الأخلاق؟ إن لم يكن العمل مرتبطا بالأخلاق فإين نلتزم بالأخلاق؟ هل الأخلاق شيء نلتزم به في المساجد فقط؟ كيف تكون أميناً إن لم تكن أميناً في عملك؟ هل يقال عنك أنك صادق إن كنت صادقا مع أهلك وأصدقائك وكثاباً في عملك؟ ألا يقال لمن يغش في البيع إنه غشاش؟ ألا يقال لمن يظف في الكيل واليزان بأنه من الظففين؟

وهناك من يعتقد أنه من الاستأجة أن نتحدث عن الأخلاقيات في مجال العمل والتجارة ويستشهد على ذلك بقولته (Business is Business) وكأنه يريد أن يقول إن التجارة والعمل هما في مفهوم الأجنب لا علاقة لهما بالأخلاق وبالعواطف كذلك. وفي الحقيقة فإن هذا خلاف الواقع فالجامعات الأجنبية تهتم بتدريس مادة تتعلق بأخلاقيات العمل والإدارة لدارسي الإدارة بل وفي التخصصات الأخرى مثل الهندسة والطب. عندما درست إدارة أعمال في الولايات المتحدة درست مادة كاملة حول الأمور الأخلاقية والقانونية في العمل. بل وكان الأساتذة الذين يدرسون مواد مثل المحاسبة والإحصاء يطرُقون للمواضيع الأخلاقية أثناء المحاضرات. فالأخلاق في الإدارة هي أمر مطلوب في العالم التقدم بل وأي مخالفة لذلك تقابل باستهجان كبير من الشخص المعادي.

- الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا ان يجبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم. هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن.
7. احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.
8. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط. وأي مخالفة لذلك تعتبر إخلالا بالأمانة وقد يرتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل.
9. عدم تقاضي رشوة.... هذا أمر واضح.
10. عدم الفترقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو التقدم للعمل. فلا يمكنك أن ترفض شخصا لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد. وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقية لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.
11. عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.
12. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.

هذا أمر قد يرتب على مخالفته الفصل والمقررات مثل الحبس. هذا الأمر يقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي وضرر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون في هذه الشركات. لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص المعادي الذي يشتري بصفة أسهم هنا وهناك. هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم. ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.

عرضها على رؤسائك فطلبت من مرزوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الخلفيات أو عرضها بشكل مهتم، من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وعشاقش ومرزور، ومن الناحية الإدارية أنت أصبحت قدوة سيئة لرووسيك وثق أنهم سوف يفعلون نفس الشيء معك. القدوة السيئة تعد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن اسلوبك جمعك تظهر أمام الرؤساء كجبل عظيم وبالتالي يبدوون في تقليدك. وبعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. ولا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل.

ثالثاً: التوظيف

أنت مدير - في شركة لا تملكها- وأعلنت عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختيارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية. أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملها؟ ماذا كنت ستقول لو كنت أنت مالك الشركة وعلمت بذلك؟ ألي تقول إن المدير الذي لا يعمل لديك غير أمين. الأمر لا يتوقف عند إحباط الشخص الأكثر كفاءة بل يتعداه إلى غيره من أقرانه الذين يعلمون بما حدث معه ويبدوون في فقدان الثقة في المجتمع الذين يعيشون فيه. بل وغيرهم من هم أصغر سناً يشعرون أن لا فائدة من الاجتهاد في التعلم لأن هذا لن يكون له علاقة بتوظيفهم. أليست مشاركتي في كل هذا، ومن الناحية الإدارية فإن قرارك يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ويسبب شعور العاملين بأن الترسبات ستتحكم في ترفياتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.

رابعاً: الأولويات

أنت مسئول عن موقع خدمي في مؤسسة ما ورأيك الآخرون من العاملين يطلبون منك خدمات خاصة بالعمل والمفترض أن تلي طلباتهم حسب أولويات العمل. فإن جاءك من تعرف أنه له علاقة بمدير كبير في المؤسسة أمرعت بتنفيذ ما يريد وإن جاءك آخر من الموظفين المغمورين فإنك تهمل طلباته أو تتركها حتى ولو كان طلبه هام جداً للعمل. وفي حالة أخرى يأتيك من يطلب منك عملاً تعلم أنه سيسمع به مدير كبير تهتم به كثيراً ورأيك آخر يطلب منك عملاً مهم بكبير ولكنك تعلم أنه لن يعمل إلى علم كبار المديرين تهمل طلبه وتوجهه.

كذلك فإن الإدارة لا تفترض أن العاملين ليس لديهم أي مشاعر أو أنهم ليسوا بشرا. بل الإدارة تتعامل مع طابع البشر واحتياجاتهم، فكيف تستطيع تحفيز العاملين إن لم تتعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاعر؟ هل تتصور أن عدم احترام العاملين هو شيء مقبول لأنه يأتي في إطار العمل؟ هل تتصور أنه من الصواب أن تطلب من أحد العاملين ألا يذهب لحضور جنازة أقرب أقرابه أو أن تمنعه من أن يأخذ إجازة ليعمى بابه أو زوجته المريضة؟ إن كنت تستشهد بالأجانب فهم لا يفعلون ذلك، ألم تسمح أن رئيس وزراء بريطانيا السابق توني بلير قام بإجازة طويلة عندما رزق بمولود؟

العمل عمل... نعم، ولكن ما معنى ذلك؟ معنى ذلك أن تعطي كل ذي حق حقه

فلا تجعل مشاعرك تجاه شخص ما تتحكم في قراراتك في العمل. لا تتعامل على شخص ما لأنه لا يخالف لوائح عمله لكي يرضيك. لا تتنازل عن حقوق شركتك لكي تحامل الآخرين. العمل يهدف للربح ولاكسب المال ولكن من خلال إطار أخلاقي. فليس معنى العمل أن تخدع أو تخون الأمانة أو ترتشي أو تسرق أو تكذب أو تنطق بالبذرية من الأفعال أو ترتكب الشنيع من الأفعال، أحياناً ننظر إلى الأمور في إطار ضيق فقول: يا أخي هذا أمر بسيط ولا توجد مشكلة من التلاعب فيه. في الواقع فإن أي مخالفة أخلاقية صغيرة تؤدي إلى مشاكل كبيرة. على سبيل المثال إن التلاعب في رقم واحد في تقرير يومي يؤدي إلى تغير متوسط هذا الرقم على مستوى اليوم وعلى مستوى الشهر ويؤدي إلى أن تكون التقارير الشهيرة والسوية غير معبرة عن الحقيقة بل وتؤدي إلى فشل عمليات التحليل والتطوير لأن الأرقام لا علاقة لها بالواقع.

أولاً: التوظيف

أنت مدير في العمل وجاءك الرووس يشكو إليك قلة دخله فوعده بحوافز ومكافآت إن ألبت كفايته في العمل بينما أنت لا تُبوي أن تكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته، من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وخادع ومن الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. هذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي.

ثانياً: تعاريف العمل

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لرئيسك عن سير العمل فطلبت من مرزوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قدم إليك التقرير وجدت أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد

كموظف أو أجير عليك ان تؤدي عملك في احسن وجهه، ومن الناحية الإدارية هذا التصرف يؤدي إلى تعطيل الأعمال وان لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله يتعكس على أداء المؤسسة ونتائجها.

سابعاً: الرشوة

أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين تشتتر عليهم مبلغاً من المال مقابل تركيتهم. أو مدير وتأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغاً من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طابقي الخدمة مالا مقابل تادية الخدمة، ومن الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخبثانة للأمانة، ومن الناحية الإدارية أنت تختار من هم ليسوا أهلاً للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة بما يجعل الموردين المميزين يعرفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فانت تجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل.

ثامناً: الكذب على الموردين

أنت موظف أو مدير في مؤسسة ما وتتعامل مع الموردين وتصور فم أنك ستتعامل معهم كثيراً في المستقبل لكي تحصل منهم على أسعار منخفضة بينما أنت لا تنوي التعامل معهم كما تزعم، فمن الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب وخادع. أو تقبل أن تكون مكان هذا المورد؟ ماذا كنت ستقول عندما تعلم بأنك خدعت؟ لن تقول في نفسك إن هذا الموظف غير محترم وشخص سيء الخلق؟

ومن الناحية الإدارية أنت تجعل الشركة تفقد مصداقيتها أمام الموردين. العالم المتقدم يتجه نحو العلاقة طويلة الأمد مع الموردين والبنية على الثقة والاحترام والتعاون وأنت مارلت تعيش في سياسة الحرب مع الموردين. تأكد أن الموردين سيتناقون أخبار خداع مؤسستك فهم ولن يكونوا على استعداد للتعاون معها وسيفضلون التعامل مع غيرها من المؤسسات المحترمة.

ثاسعاً: الكذب على العملاء

بأنك العميل فتقول له إن طلبه سوف يتم تلبية في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع. ثم تحصل بك بعد أيام فتقسم له أن المنتج في مراحل

هل الأمانة تقتضي أن تُوظف وقت العمل بما يحقق أقصى مصلحة لك أم أن الأمانة تقتضي أن تهتم بما يؤثر على العمل بعض النظر عن مصلحك الشخصية. ماذا ستقول لو كنت تملك مطعمًا صغيرًا ووجدت أن مدير المطعم يقوم بخدمة الأشخاص الذين قد يفيدونه على المستوى الشخصي ويهمل الآخرين من عملاء دائمين للمطعم. لن تقول أن هذا شخص غير أمين وستظل مطعمك لتحقيق مصلحته الشخصية وقد تقوم بفصله؟

ومن الناحية الإدارية أنت تُهدر موارد المؤسسة ولا تُوظفها على الوجه الأمثل وتسيب في أعمال كانت ستفيد المؤسسة. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل كثير من الموظفين يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة عدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم تديبهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسّن الأداء.

خامساً: الاستساق والاستهانة بالمرؤوسين

أنت مدير صغير وراك تطلعتك في أن تصبح مديراً عظيماً فنبأ في ملح رؤسائك بما ليس فيهم وتتي على أعظام وتستهبد بأقوالهم وفي نفس الوقت تضغط على مرؤوسيك وكللهم ما لا يطيقون وتزدي أفراسهم، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص يناقز رؤسائه وأنت مدير لا يراعي مرؤوسيه، ومن الناحية الإدارية فإن هذا المدير يؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم. هذا المدير لا يكون مخلصاً في عمله بل هو مخلص في تملق رؤسائه وبالتالي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء. من مشاكل هذا المدير أنه ينجح رؤسائه بالتالي بتصمرون أنه ناجح. المشكلة تتفاقم بانتقال عدوى هذا الشخص للآخرين خاصة من هم أصغر منه سناً.

سادساً: عدم التعاون

أنت موظف أو مدير في مؤسسة كبيرة وأدراك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعمالهم ولذلك فهم دائماً يطلبون منك تادية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فأنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدمي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتظاهر أحيانا بأنك مشغول بأعمال كثيرة، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة. هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص كنت تتعامل معهم بهذه الطريقة؟ إن كانت الإجابة لا فانت غير مخلص في عملك. إخلاصك في عملك كموظف ينبغي أن يكون كإخلاصك فيما يخصك شخصياً أو يزيد. فانت في تجارتك الخاصة قد تتفجع بما حققته من مكاسب وتوفر بعض الجهود ولكنك

أنت تشجع المناقش وتسمح في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المخلصين بوجود مستقبل وظيفي جيد لهم في هذه المؤسسة.

الثاني عشر: ازراء الرؤوسين

أنت مدير لمجموعة من الرؤوسين وتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم الفاظا بذيئة. بالطبع أنت تعتبر هذا جزءا من التحفيز للعاملين، ومن الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازراء الرؤوسين ولا حق لك في إهانتهم. هل ترضى أن يكون أسلوبك تحفيزك أن يضربك مديرك كلما أخطأك؟ أنت لست بأفضل منهم، ومن الناحية الإدارية أنت تتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم إسكاتك بأي وسيلة بغض النظر عن صالح العمل. عندما يخطئ أحدهم فتحدث مشكلة فإن احدا لن يصدقك القول فيما حدث وبالتالي يضع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للرؤوسين.

كما ترى فإن الخلل الأخلاقي يؤدي إلى خلل إداري. وفي النهاية فنحن نعمل لنعيش ومن المهم ألا نتفأ أمام المرأة بعد أن يكبر سنك ثم تقول «كنت أقتنى أن أرى في المرأة شخصا أحترمه».

7-2 علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة

كما ترى فإن أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع أساليب الإدارة الحديثة والمكس صحيح. فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطلق سياسات مثل (Just in Time) لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتسمح تكوين فرق عمل وتسمح الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتسمح حل مشاكل المعدات وهكذا. كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة Total Productive Maintenance أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلا وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتظيف المعدات بأنفسهم وهكذا. هذه المؤسسة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع التفتة في الرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين. هذه المؤسسة تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتسمح تكوين تحالفات إستراتيجية Strategic Alliances مع المورددين والمنافسين. اتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل Six Sigma لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة. أما المؤسسة التي لا تكثر

التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصميمه. وبإتيك عميل آخر فثمور له أن مواصفات منتجك مناسبة لطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص كتاب وضعاش في البيع. قد تقول لي: يا أخي هذا من لوازم ترويج البضاعة وهذا أمر معتاد. هل تريد محي أن أقول له إن بضاعتنا لا تصلح له أو أنه لا يمكننا تلبية طلبه في خلال أيام؟ إذن يركنا ويذهب لغيرنا. أقول لك: إن لم يكن هذا غرض في البيع فما هو الغرض في البيع؟ هل عندما تجد عمك البائع بهذه الطريقة تكون سعيدا وراضيا عن فعله أم تقول إن الأمانة... الناس لا يوثق بهم... ذهبت الأخلاق.

ومن الناحية الإدارية أنت تؤثر سلبا على سمعة مؤسستك وسيكتشف العملاء خداعك بعد مرة واحدة من التعامل وسيخبرون غيرهم من العملاء، وعلى المدى البعيد يؤثر ذلك على مبيعاتك لأن العملاء سيخفون عن غيرك.

عاشرا: الهدايا

أنت مسئول في موقع ما تاتيك الهدايا من المتعاملين معك بسبب العمل عن لهم مصالح لديك. هذه الهدايا منها الحظير ومنها الثمين. فإتيك الرؤوس بألة منزلية كهلية وبإتيك الورد بجهاز إلكتروني وبإتيك الممبل بلوحة فنية ثمينة. وأنت لا تريد أن ترد لهم هدية وتعتبر هذا من قبيل الحجة، ومن الناحية الأخلاقية هذه الهدايا تأخذ صورة الرشوة لأنها تجعلك غير قادر على التعامل بالعدل مع من الهداك، ومن الناحية الإدارية أنت تُخل بجزان العدل في المؤسسة وتجعل المتعاملين معك لا يقومون بواجباتهم بل يحاولون إرضاءك بالهدايا فهذا هو الطريق المختصر للوصول على مصالحهم الشخصية.

الحادي عشر: التقييم (التقويم)

أنت مدير ومن مسئولياتك تقييم الرؤوسين بصفة دورية عما يترتب عليه زيادة في أجرهم. عندما تقوم بالتقييم فأنت تعتمد على مشارك لحظة التقييم ولا تحاول تذكر ما فعله الرؤوس من أخطاء والجزازات. وبالتالي قد تعطي مروسيا تقييما ضميما لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمور ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي عدحك بما أنت لست له أهل تقييما عاليا، ومن الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح فانت مسئول عن هذا التقييم وتأثيره على الرؤوسين. المفترض أن يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلها وأن يعتمد على الحقائق، ومن الناحية الإدارية أنت تُحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييم غير عادل وغير جاد. وعلى الجانب الآخر

ولعل أفضل بوصلة يمكننا إتباعها الحكم على تصرفاتنا في هذه المواقف هو الحديث الشريف 'الإثم ما حاك في النفس وكرهت أن يطلع عليه الناس'.

وان الاتصال إلى أعلى بحزم والاتصال بالجهات الأعلى الرؤساء ليس في كل الأوقات، وخصوصاً عندما تكون الأمور غير سارة ولكن من حق الرؤساء إحاطتهم بأمر العمل أياً كان نوعها فهم محتاجون إلى اتخاذ قرارات بناءً على ما تزودهم به من معلومات.

عندما تكون المعلومات التي تريد إيلاخ الرئيس بها غير سارة تتردد أحياناً خوفاً من أن يسبب ذلك صداماً أو لو ما لنا، ومن هنا يلجأ الكثير من الموظفين إلى إخفاء بعض المعلومات (إخفاء الحقائق) عن الرئيس، ومن هنا كان لا بد لنا من التعرف على السلوك الحازم، والذي كثيراً ما يعتقد بعض الناس أنه من السلوك العدواني.. وهو بكل تأكيد خلاف ذلك، وسيتم لاحقاً المقارنة بين السلوك الحازم، السلوك السلبي، والسلوك العدواني.

وفي هذا العصر المتقدم في حضارته وصناعته أصبح العالم المتباعد الأطراف يتقارب ويزداد صغراً بسبب عمق العلاقات واعتماد الناس بعضهم على بعض والمطلوب أن نتعلم مهارة التعامل مع الناس، وتعلم المبادئ المتعلقة بمهارات الاتصال، فهي مهارات مهمة في حياة الإنسان وتعتمد عليها سعادته ونجاحه.

وتساعد مهارات الاتصال التي سوف يتم توضيحها في الفصل الثاني عشر وهي نقل المعاني والمشاعر والأحاسيس، بطريقة لفظية أو حركية من شخص لآخر ويحدث الاتصال عادة إلى الإخبار (نقل المعلومات والمعاصر) أو الإقناع، وبعض الأساليب الناجحة في التعامل:

1. الابتعاد عن حب الذات.
2. إظهار اهتمامك بالآخرين.
3. شجع الآخرين للتحدث عن أنفسهم.
4. كن متواضعاً ولا تتعال على الآخرين.
5. اخلق انطباعاتاً أو ألباً جيداً عندك لدى الآخرين.
6. لا تنقد أحداً ولو كان منافساً لك.

شروط التقيد بالنتائج

1. أن يتم في سرية مطلقه.
2. قدم تقدك بكلمة رقيقة أو ثناء لطيف.

بأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا تكون لها فرص نجاح كبيرة بها. فلا يمكن تطبيق أي من أساليب التفكير الجماعي مثل عصف الذهن ولا يمكن تشكيل فرق عمل ولا يمكن دراسة المشكلات بناءً على بيانات صحيحة ولا يمكن الثقة في أحد.

8-2 الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية

بين متطلبات العمل والتوجهات التي ينبغي أن تشملها عملية الرقابة الذاتية هي عملية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية، في سبيل تحقيق ذلك فلا بد من:

1. معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل ومتطلباتنا (رغباتنا) الشخصية.
2. تأكيد أهمية التركيز على شئون العمل بدلاً من الاهتمامات الشخصية.
3. إدارة المتطلبات والرغبات لدى الموظفين.

بين الجين والجين يعرض الكثير منا كموظفين إلى مواقف تتعارض فيها مصالح العمل مع مصالحنا الشخصية، وبدخولنا هذا إلى ما يشابه الصراع الداخلي نغور تحقيق رغبتين متعارضتين.

إن ما نحتاجه هنا يتمثل في قاعدة أخلاقية قوية مرجعية تقرر ما هو الأسلوب الذي يجب أن يتبع، وأولها يعلم ما الذي يحدث في العديد من المؤسسات العالمية فيما يتعلق بأوامر الشراء على سبيل المثال. وعندما نتعرض لمثل هذه المواقف فلا بد من أن نقيم تصرفنا من منطلق الأخلاقيات:

- هل هذا التصرف شرعي؟
- هل ذلك مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة؟
- هل هما متكافئان؟
- هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر؟
- هل هو من منطلق أربح أنا... تربح أنت؟
- كيف سيكون شعوري الداخلي حول الأمر؟
- هل سأكون فخوراً بهذا العمل؟
- ما الذي سيحدث إذا نشر هذا الأمر في مجال عملي؟
- ماذا لو علمت أسرتي بهذا العمل؟

للاسف أصبحت الشكوى من هذا الفيروس على كل لسان والجميع يشكو منه في كل يوم وفي كل وقت وأصبح من الصعب أن يستمتع الإنسان بوقته ويومه دون أن يتدخل ذلك الفيروس ليعرقل صفاء ذهنه ويدمر مزاجه وتبدأ الشائعات والألغاز اللائقة وتكال لإدارة المؤسسة والمدير المباشر.

وفي نفس السياق أذكر أن موظفاً في إحدى المؤسسات جاء لديره العام وأخبره بكل قسوة أنه في كل صباح يطلب من أبنائه جميعاً أن يدعو عليه وعلى أهله وأنه على هذه الحالة طيلة سنوات مضت بسبب موضوع إداري يسم أنه ظلم فيه.

3. اجعل النقد غير شخصي وتم بنقل التصرف وليس الشخصية.
 4. قدم الإجابة الصحيحة.
 5. انتقد الخطأ مرة واحدة فقط.
 6. لا تجاهبه الشخص بعنونه ولكن حاول عرضها بطريقة لينة وغير مباشرة.
 7. اختتم النقد بطريقة ودية.
- ورحى تكون متحدثاً جيداً أبداً أن تراعي ما يلي:

1. إن النجاح في العلاقات الإنسانية يعتمد على ما نملكه من مقدرة على التحدث، إضافة إلى ما نملكه من مقدرة على أداء العمل، اجث عن الناجحين والناجحات من الرجال والنساء، سجد أن كلا منهم متحدث جيد، والشيء المشترك بين هؤلاء الناجحين، هو مهارة استخدام الكلمات.
2. إن هناك ارتباطاً شديداً بين إحرار القوة، وبين مهارة استخدام الكلمات، وتزداد قوتك على الواجته بقدر زيادة قوة الكلمات لديك.
3. إن سعادتنا تعتمد إلى حد كبير على قدرتنا في التعبير عن أفكارنا ورغباتنا وطموحاتنا من خلال التحدث مع الآخرين، وأكثر الذين يسافرون عن عائلاتهم، يرون أن أكثر شيء يفقدونه، ويحسون بأنه يفتصمهم، هو الأحاديث البسيطة التي تجري وتتم بين البشر.
4. إن البعض يشعرون بالنعاسة لأنهم عاجزون عن التعبير عن أنفسهم، ويضمون حياتهم وهم يكتمون أفكارهم وانفعالانهم بداخلهم.
5. حاول أن تنتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المترادفات فاخر أجملها، كما يجب عليك أن تختار موضوعاً جيداً للحديث، وأن تبعد عما يفكر الناس من مواضيعك، فحديثك دليل شخصيتك.

9-2 الإحباط الوظيفي

على غرار أنفلونزا الطيور انتشر في الآونة الأخيرة مرض أنفلونزا الإحباط الوظيفي والذي يصيب موظفي كل القطاعات سواء أكانت الحكومية أو الخاصة وتختلف أسباب الإصابة باختلاف المزاخ الإداري لدى كل من المديرين أو الموظفين وفي بعض الأحيان يجالس إدارة الشركات والمؤسسات.

4. من أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:
- أ. الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرها في مناصبهم.
 - ب. الطوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
 - ج. وجود مجلس إدارة قوي تترقه الخلافات والصراعات.
 - د. +أ. ب.
 - ه. جميع ما ذكر صحيح.
5. من أساسيات أخلاقيات العمل:
- أ. عدم وجود تضاد في المصالح Conflict of Interest.
 - ب. عدم الغش والخداع والكذب.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
6. من المواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:
- أ. الرعود.
 - ب. الأولويات.
 - ج. التوظيف.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
7. في سبيل تحقيق متطلبات العمل والطلبات الشخصية، فلا بد من:
- 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.
8. عندما نتعرض لأي من المواقف فلا بد من أن نقيم تصرفنا من متعلق الأخلاقيات:
- أ. هل هذا التصرف شرعي.
 - ب. هل ذلك مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة.

أسئلة الفصل الثاني

- س1: ما هي مصادر أخلاقيات العمل؟
 - س2: ما هي وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة؟
 - س3: ما هي أساسيات أخلاقيات العمل؟
 - س4: عدد مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة؟
 - س5: أعط أمثلة على أخلاقيات العمل في الدول المتقدمة؟
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. من مصادر الأخلاقيات هي:
 - أ. العائلة والزينة البيئية.
 - ب. ثقافة المجموعات المعالية.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:
 - أ. تنمية الرقابة الذاتية.
 - ب. أنظمة وتعليمات المنظمة.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. تتضمن العلاقة مع الموردن:
 - أ. أن تطلب من الموردن تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل.
 - ب. أن تطلب منهم تعديل أساليب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها. للوصول إلى الجودة المطلوبة.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثاني

1. ابن تيمية، ت السياسة الشرعية، قديم محمد المبارك، دار الكتب العربية، بيروت.
2. ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، تقديم حسن تميم، دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت.
3. أحمد الشرباجي، موسوعة أخلاق القرآن، ط1، دار الرائد العربي، بيروت، 1407هـ/1987م.
4. أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة حمد القريوتي، مطابع الدستور التجارية، عمان، 1984م.
5. الراجب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، ط1، تحقيق وضبط محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت لبنان، 1418هـ/1998م، مادة خلت، ص 164.
6. صلاح الدين فهمي، الفساد الإداري كعمود لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1412هـ.
7. عبدالكريم زيدان، أصول الدعوة، ط3، دار الوفاء للطباعة، مصر، 1408هـ / 1987م.
8. عبدالله بن سيف الأزدي، فصول من الأخلاق الإسلامية، ط1، دار الأندلس، 1420هـ / 2000م.
9. عبدالله قادري، الإسلام وضرورات الحياة، ط3، دار المجتمع.
10. عز الدين النميمي، العمل في الإسلام، دار عمان، الأردن.
11. عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، ط1، دار الفاتن: عمان، 1421هـ / 2000م.
12. القاموس المحيط، الفيروز آبادي.
13. لسان العرب، ابن منظور.
14. محمد بن صالح العثيمين، ت مكارم الأخلاق، رتيب خالد ابوصالح، ط1، 1417هـ / 1996م.
15. محمد موسى، الأخلاق في الإسلام، ط2، المعصر الحديث بيروت، 1412هـ / 1991م.

ج. هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من أساسيات أخلاقيات العمل:

1. تقبل الهدايا.

ب. الرشوة.

ج. السرقة.

د. لا شيء مما ذكر.

10. من أساسيات أخلاقيات العمل:

أ. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وراي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو التقدم للعمل.

ب. عدم التفرقة في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقه غير مؤثرة في العمل.

ج. الصدق والدقة في التقارير.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة:

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

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

المقدمة

- 1-3 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر
- 2-3 تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات
- 3-3 القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي
- 4-3 تصنيف القيم الأخلاقية
- 5-3 أنواع حسن المعاملة
- أسئلة الفصل الثالث
- مراجع الفصل الثالث

16. مصطفى العدوي، فقه الأخلاق والمعاملات، ط 1، دار ماجد صبري، جدة 1419هـ / 1999م.
17. مقداذ يالجن، التربية الأخلاقية الإسلامية، ط 1، دار علم الكتاب، الرياض 1412هـ / 1992م.
18. نذير حمدان، ط 1، الأخلاق الإسلامية، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جدة، 1410هـ / 1990م.

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

الإصناف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- معرفة العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر.
- تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات.
- معرفة القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.
- تعريف الأخلاق عند المفكرين المسلمين.
- أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي.
- تصنيف القيم الأخلاقية.

المقدمة

يقوم النهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية وذلك لأن الإنسان بطبعه خلق ضعيفاً هلوياً، وقد كان النبي عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم أعظم الناس خلقاً وأحسنهم سلوكاً، وقد وصفه المولى عليه السلام بقوله: ﴿وَأَنَّكَ لَمَكَّنْ خُلُقِي عَظِيمٌ﴾ [14].

والنبي الكريم صلى الله عليه وآله وسلم جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً للوصول، فقال إنما بعثت لأتم مكارم الأخلاق، كما أن الله جل وعلا جعل تغيير أحوال الأمم رهماً بتغيير أخلاقها وسلوكياتهم كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّكَ لَأَنْتَ بَرُّرٌ مَّا يَتَّبِعُونَكَ بِمَا آلَفُوا وَالرَّعْدُ: [11] وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون واجباً وأهم، ذلك لأن العمل هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرءوسين والمستفيدين من عمله من محتاجين وعملاء.

والأهمية ونستعرض على سبيل المثال القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية كمثل على القيم الأخلاقية الخاصة.

3-1 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر

يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن العشرين الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى أن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي.

وترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أعمال ماكس شيلر (1874 - 1951م) وريبيه لوسن (1880 - 1954م) ولوى لافل (1887 - 1951م)، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضع اليول والرغبات والتفكيرات تولف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى.

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى **بالثقافة التنظيمية** وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن العشرين الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم جامست الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب للمموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء الأفراد في قراراتهم ومدارهم لمرءوسهم ومنظمتهم.

ويربط ماكس شيلر (1874 - 1928م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالعمل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة ذمياً والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمة عالية سامة فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق عميرة والعكس كذلك صحيح.

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيماً هي أهم ما يميز شخصياتنا، فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نتق بهم والرغبات التي نلبيها، وكذلك الطريقة التي نستمر بها أوقاتنا وجهودنا، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيماً هي التي توجهنا للطريق التويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة.

والقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولاً يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكياتنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا.

وان نظام السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاو لها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة.

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من عارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

وفي هذا الفصل سنتعرض بإيجاز للعلاقة بين قيم الفرد والمنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات العمل من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، وينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسين أحدهما فيما يلي:

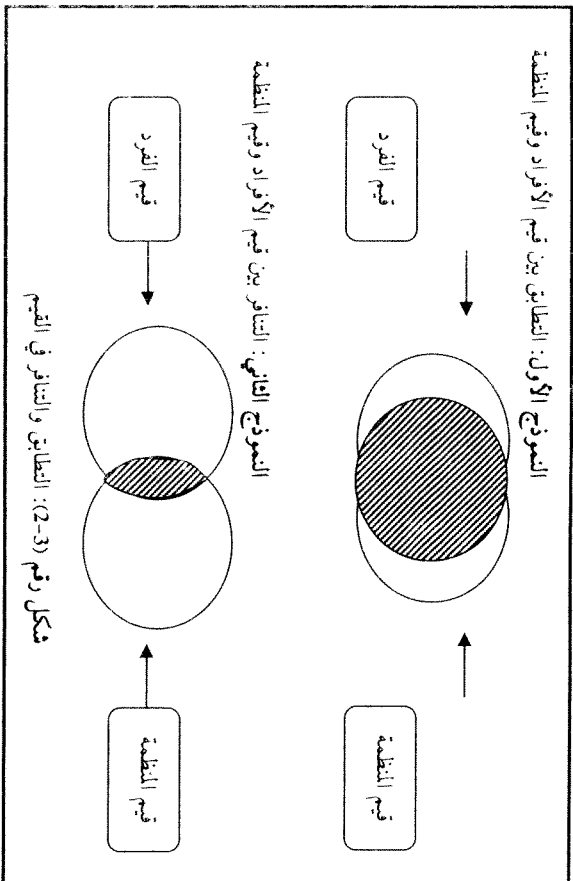
أولاً: العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر.

ثانياً: القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.

ثالثاً: أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي.

علاوة على ذلك فإن تكديف عن ثلاثة أنواع من القيم الأخلاقية وأولها القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها كل مسلم ثم نوضح مجموعة القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل والتي يجب أن يحرص عليها جميع أصحاب المهن بصرف النظر عن نوع العمل، وأخيراً نوضح أن لكل مهنة مجموعة من القيم الأخلاقية الخاصة بأصحاب هذه المهنة وتأتي طابع التخصصية

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:



وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان

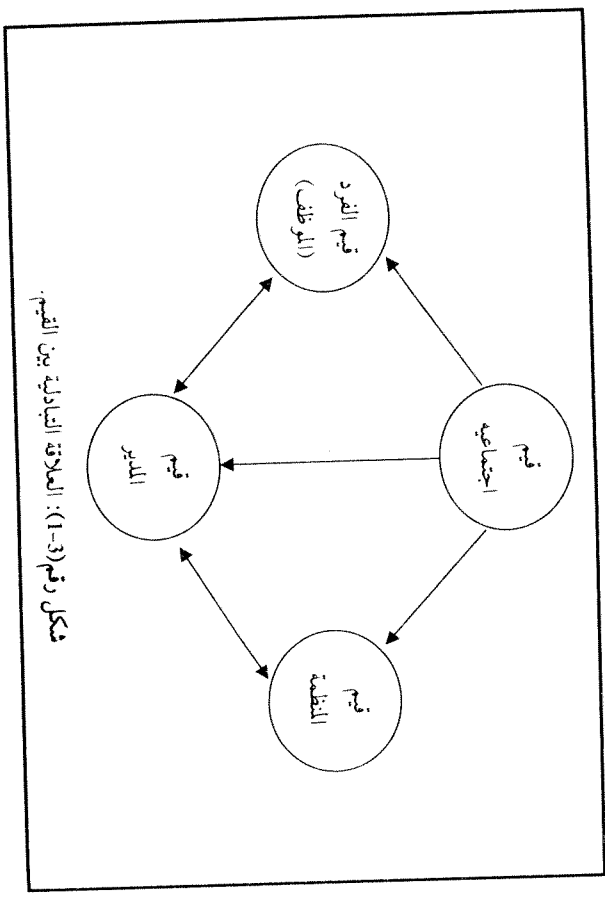
ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح.

وقد بين شميدت وبرزنز أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوزوا معها.

و**قيم المنظمة** هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

1. تحقيق الأهداف: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، بالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.
2. الاستقرار: حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.

وهذه 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 برنز في دراستهما 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.

وقد بين جويليان فيليب وآلان كيندي أنه عندما تكون توجهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته، سوف يلتزم الموظفون بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمل الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.

3-3- القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي

الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفع الرذائل الظلم إلى نزع الإيثار والفتنات، ولقد عمل الإسلام على ضبط الفرائد وتركيزها وتركيبها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهديب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله ﷻ وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قول الله تعالى: ﴿ وَتَقَرَّبْ رَمَّا سَوَّىٰ ۝٧ قَالَتْهَا بُوْرَكَا وَتَوَّوْبَكَ ۝٨ قَدْ أَقْلَعَتْ مِنْ رَجَائِكُمْ ۝٩ وَقَدْ عَاثَ مِنْ دَسَّخِهَا ۝١٠﴾ [النمسن: 7-10].

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وازداده في الاختيار وتحمل المسؤولية، فالفرد مسئول عن عمله وواع لشخصيته يحقق للنفع العام لجمعه بأسره.

وقد أخبرنا الرسول ﷺ أنه بعث ليتيم مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومكروباً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، المعرفة والسلوك، **قال المعرفه** هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها 763 آية، **والسلوك** هو الناحية العملية، وقد أورد فيها 741 آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن 1504 آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن.

وقد اتنى النبي ﷺ كثيراً على حسن الخلق وكان يستعبد من سوء الخلق، وقد وردت احاديث كثيرة تحت المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، ومن ذلك ما أخرجه البخاري في صحيحه من حديث عبدالله بن صمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ كان يقول «إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً»، وفي رواية «إن من أحكمكم إلى أحسنكم أخلاقاً».

وقال النبي ﷺ في الحديث الذي رواه جابر رضي الله عنه «إن من أحكمكم إلى وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً».

3. النمو: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والرياح القليل والقدرة العالية على الإنتاج. ح

4. الاستقلالية: إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسمى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتثوير مصيرها. ح

5. السلطة: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي. ح

6. التعاون: وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة. ح

2-3- تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات

لا شك في أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتحديد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء أكانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، أو لكن بما 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.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن **قائمة القيم الإدارية** تستعمل بوجه عام كأداة لفهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.

ح إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحاوز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن توعية الأداء سوف تتخفف، وحتى تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداءه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحتى يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدني ويسوء الأداء. ح

وبوضوح شديدة وبرزت بأن على المنظمات أن توضح قيمها للمعاملين فيها وخاصة المعاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي وذكر بان المشاكل المرتبطة

وبناء على ذلك فقد سمي العلماء الأخلاق الفاضلة بالفاضل والأخلاق السيئة بالزائل، وقال الشاعر:

وما هذه الأخلاق إلا طبائع فمنهن محمود ومنها مدمم

وقال الماوردي: إن الأخلاق نوعان، غريزية طبع عليها الإنسان ومكتسبة تطبع لها، وقال

بعض الحكماء إن قواعد الأخلاق الفاضلة أربع يتفرع عنها ما سواها من الفضائل، وهي العقل والنجدة والهمة والعدل، وعرف الفاضل بأنها توسط محمود بين رذيلتين مذمومتين من نقصان يكون تقصيراً أو زيادة تكون سرفاً، فالعقل واسطة بين الدماء والغباء، والحكمة واسطة بين الشر والجهالة، والسجاء واسطة بين التقدير والتبذير والشجاعة واسطة بين الجبن والتهور، والهمة واسطة بين التره وضمف الشهوات، والتواضع واسطة بين الكبر وذاتة النفس.

3-2-2 أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي

توج الإسلام العلاقة الإنسانية بين الفرد والجماعة برباط متين وصل على تربية الفرد المسلم والجماعة المسلمة والقيادة المسلمة والجميع المسلم كل حسب واجباته ونشاطه إلى أن تسود النظرة التعاونية والشمولية فتتحقق مصالح وأهداف الفرد والجماعة والمنظمة والجميع في ظل التعاون والتراحم والتكامل والتكافل وذلك بخلاف ما يحدث في المجتمعات الغربية من تصارع وتنافر بين الفرد والمنظمة والفرد والجميع والحاكم والحكوم والعمال والإدارة ومنظمات وتفاعلات العمال والمهنيين ومنظمات الأعمال والمصانع والنساء والرجال والسود والبيض... الخ.

ولقد حرص الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والأمانة حيث ورد في القرآن الكريم، قوله تعالى: لَا يَكْفُرُ بِكُفْرَانِكَ لَوْلَا فَؤَادُ الْأَئِمَّةِ كِفْرًا [المؤمنين: 26] فتصير إرساد الوظائف إلى من تتوفر فيه القوة وهي الإحاطة الشاملة بجهات ومطالب أداء الوظيفة العامة والأمانة والخشية والخوف من الله وأداء الشعائر التعبدية بحيث تضمن لأمانة الموظف العام لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

وتظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة العامة حين يقدم الموظف مصالحه الخاصة على المصالح العامة أو عندما يستغل الموظف وظيفته لتحقيق مصالح شخصية ذلك لأن كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة الجمهور بأجهزة الخدمة المدنية، وهنا تبدو أهمية تعميق الإسلام لفهوم الأمانة.

وأخرج الإمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال «إلا إنبئكم بخياركم، قالوا بلى يا رسول الله قال خياركم أطركم أعماراً واحسنكم أخلاقاً».

وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً وأسماء مرناً ييسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية وأسماء راجحاً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والنوازل وجعل الإسلام من شعائره العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحرصته من نوازل وضمف النفس البشرية.

ويعد الإمام علي بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله، وكعبده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله، فإذا أسلمت من الناحية الأخلاقية أسلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله ما أصعب اكتساب الفضائل، وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبته الشهوات أن يكون فاضلاً، ويقول أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه لعامة الناس.

3-3-1 تعريف الأخلاق عند المفكرين المسلمين

يقول الإمام أبو الحسن الماوردي: إن الأخلاق بخرائز كامنة تظهر بالاختيار، وتظهر بالاضطرار، وللنفس أخلاق تحدث منها بالطبع، وهي أفعال تصدر عنها بالإرادة، فهما جزئان لا تنفك النفس منهما، أخلاق الذات وأفعال الإرادة فإما أخلاق الذات فهي من نتائج الطبيعة، وسميت أخلاقاً لأنها تصير كالطائفة والإنسان مطبوع على أخلاق قل ما حدد جميعها أو دم سائرهما، وإنما الغالب أن بعضها محمود وبعضها مذموم. ح

ويرى الإمام علي ﷺ أن الأخلاق هي الوسط بين طرفين الجين والشمال كلانها مفضلة، والطريق الوسطي هي الإجابة عليها يقوم الكاتب وآثار النبوة.

كل وتنقسم الأخلاق التي نوزعها رئيسين هما الأخلاق الفاضلة والأخلاق السيئة، وقد أشار إليهما النبي ﷺ في حديث الأخلاق الجامع الذي أخرجه الإمام أحمد من حديث رافع أن النبي ﷺ قال «حسن الخلق نماء وسوء الخلق شوم، والبر زيادة في العمر والصدقة تنجع مئة السوء».

3. الصدق: وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: ﴿مَنْ قَرَّبَ صِدْقًا إِلَى اللَّهِ لِيَأْخُذَهُ اللَّهُ بِإِحْسَانٍ﴾ [21] وبه الصدق مع الناس كما قال المصطفى ﷺ: «وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً».

4. البساطة وحسن التعامل مع الآخرين: والبساطة هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها قوله: «تبسك في وجه أخيك صدقة» وقال ﷺ: «لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق».

وهذا الحديث يدل على أن أدنى المعروف هو البساطة والبساطة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف وقال علي بن أبي طالب عليه السلام جالة المودة وقد بدأها قال الشاعر:

وما اكتسب الخاسد طالبوها بمثل البشر والوجه الطليق

وقال بعض الحكماء: الوجه البشوش شمس ثانية.

5. الرقابة الذاتية: أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على بقية الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي بجالته في السر والعلن حيث ورد في الحديث الفتح عليه أن النبي ﷺ حينما سئل عن الإحسان قال: «لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك».

وهذا النوع من الرقابة الوفاقية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والبطولة دون وقوعه.

والمسح لخدمة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للمعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتعلق بضمائر المعاملين حين يقبلون الرشوة ويأبسون المحسوبة ويستيقنون أو جهود الخدمة ويستقبلون الوظيفة العامة والمال العام ولذلك فإن التشريع الإسلامي قد اهتم بهذا الجانب من السلوك الإنساني حيث اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

ويقصد بأخلاقيات العمل الأحكام القيمية التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر، والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يجالخوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم.

والعمل كعمل تتطلب من المعاملين فيها سلوكاً لا بد أن يكون موافقاً للقواعد الأخلاقية المنفق عليها في العمل تحددها غالباً اللوائح والقوانين المنظمة لآزولة العمل، وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة التي أرسى قواعدها الإسلام في القرآن الكريم والسنة الطاهرة وفي أقوال الحكماء من علماء المسلمين وفقهائهم.

4-3 تصنيف القيم الأخلاقية

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1-4 مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله

بحسبها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله: ﴿مَنْ كَانَ صَليحاً صَليحاً مِّنْ دُونِكَ فَسَوْفَ يَسْتَجِيبُ سَؤُالَهُ يَسْئَلُهُ أَلَمْ يَسْئَلْهُمْ أَنِجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 97] ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي:

1. التقوى: وتقوى الله تعالى أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه صلى الله عليه وسلم قال: «اتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق».

2. الأمانة: وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان له ولا دين له من لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك ، وقال علي بن أبي طالب عليه السلام أداء الأمانة مفتاح الرزق وفي هذا ربط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق العمل وقال الشاعر:

إذا أنت حملت الخؤون أمسانة فإنك قد أسندتها شر مسند

العظيم فإني نسب بعده يدعي الأفضلية. والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت سارية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم ﴿إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجْتَرِكَ التَّوْرَةُ الْآخِرُ﴾ [القلم: 26] وما أدل على حرص الإسلام على الفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفائتهم حديث الرسول ﷺ «لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولي رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه». ويجذر الإسلام من اتباع معايير الخموسية والقرابة في التعيين والفاضلة بين الناس حيث قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (من ولي رجلاً لولده أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين) فابن واقع منظماتنا وسلوك مديريها وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

3. الإخلاص والإتقان في العمل: حرص الإسلام على تخصيص العمل من الفساد مثل الرباء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال البرية، وأن تكون مخلصه لله ﷻ كما ورد في الحديث «إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى»، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ومبتغياً مرضاته، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والاحتراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالح الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملاكته ومهاراته في أداء وإتقانه وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لخير الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول ﷺ «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» ويقول الله ﷻ: ﴿أَنَا جَعَلْتُ مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَعْيُنِ﴾ [الكهف: 17]، وما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) (لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه... وإنما يسألون عن جودة صنيعته).

والخبرة في العمل مهمة جداً لأنها مفتاح الإتقان فيه وقد وصف الله ﷻ نفسه بأنه حكيم خبير وعليم خبير في مواطن كثيرة من كتابه الكريم، وفي المثل العربي يقال أسأل

3-4-2 مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أيًا كان نوعها أو درجتها أو شأؤها يحكم أنها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفرضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بجهة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وفاقاً ملبئياً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد طمائية مصالح الفرد والمنظمة والجميع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية طمائية عنصراً العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

1. العمل عبادة: العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله ﷻ: ﴿وَكُلُّكُمْ لِرَبِّهِمْ كَافِرٌ فَذَكَرَ اللَّهُ رَسُولَهُ، وَالَّذِينَ مِنْكُمْ أُولُوا بِرِئَاسَةً فِي أَرْضِهِمْ لَعَنَ اللَّهُ الَّذِينَ فِي الْأَرْضِ عَلَيْهِمِ اللَّعْنَةُ لِلَّذِينَ اتَّخَذُوا أَمْوَالَهُمْ حُرْمَةً كَرِهُوا لَهَا وَإِنَّ رَبَّهُمُ بِهِمْ يَخَذُ الْحَسْبَ﴾ [النور: 1105]، فالإسلام في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الواقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام، ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول ﷺ يخبرونه أن أحد أصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار، فقال الرسول ﷺ «أيكم يكفيه طعامه وشرابه؟ فقالوا كلنا يا رسول الله قال ﷺ: كلكم أجد منه».

فالإسلام حرص على العمل والإنتاج وعمار الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدع إلى الانعزالية والانعطاف عن الدنيا، وإنما أمر أن يملا الإنسان المسلم يده من الدنيا ويملا قلبه من الإيمان والأخوة حتى لا تسطر عليه مادية ومتاع الدنيا، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتلمي ولكن ما وفر في القلب وصدق العمل، ولقد افترق العمل بالإيمان في كثير من الآيات في القرآن الكريم ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَكَلِمُوا الصَّلَاةَ بِحُسْنِ عِلْمٍ بِأَنَّكَ لَمَّا تَخْلَقُ بِمَنَاسِكَمُ فِي الْأَرْضِ لَكَ لَعْنَةٌ أَلَيْسَ كَذَلِكَ بَالْحَقِّ لِلَّذِينَ آمَنُوا﴾ [النور: 155].

2. العمل مقياس للتفاضل في الإسلام: لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس والذي الموازين الأربعة التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحر على أسود ولا أسود على أحر إلا بالتقوى). قيمة وميزان المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول ﷺ «ومن أبطل به عمله لم يسرع به نسبه» ويقول لابته فاطمة «لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أعفي عنكم من الله شيئاً» فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف

الأخلاقية الإسلامية التي يجب أن يتسلح ويتحلى بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية لإحداث التغيير الفاعل في بيئات مؤسساتهم ومنظمتهم.

1. القدرة الحسنة: إن القائد الإداري باعتباره المرشح الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون النمل الأعلى لروسيه في الكفاءة الوظيفية والقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاه كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والالتزام في نفوس مرؤسيه وذلك انطلاقاً من قول الله ﷻ **لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ**. وقد كان عمر **رضي الله عنه** يقول لولاته: **«إلا وأناي لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثكم أئمة يُهتدى بهم»**. كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤساؤهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحاسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أفعالهم لا تطابق أقوالهم.

قال الفرد يناثر سلباً وإيجاباً حين يتخذ قدوة له ولا تتمكن سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكسبه من القدوة التي يناثر بها كثر يؤثر في غيره عن طريقها، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول **ﷺ** قدوة لنا في صفاته وخلقته وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته العامة أو الخاصة، وتعتبر قدوة الرسول **ﷺ** هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقته وسلوكياته.

وشخصية الرسول **ﷺ** وخلقته وصفاته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القاعدة الإدارية المسلمون نصب أعينهم حتى يتكسبوا خلق الرسول **ﷺ** وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لروسيهم.

2. إقامة العدل والمساواة بين المرؤسين: إن الله **ﷻ** جعل الناس سواسية لا فرق بين عربهم ولا أصحهم إلا بالتقوى، والتقوى هي العيار الأوحى للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسية كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعمل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: **«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْمُنْكَرِ يُبْغِضُ كَبْرُهُمْ ذُنُوبُهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ خَبِيرٌ»**: [النحل: 90].

ولذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتول النظر في مظالم مرؤسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس

جرباً ولا تساماً حكماً، ويقال التجربة خير برهان كما يقال ليس الخبر كالمائة وقال أحد الشعراء:

يا باري القوس برياً ليس يحسنه لا تظلم القوس إعط القوس باربها

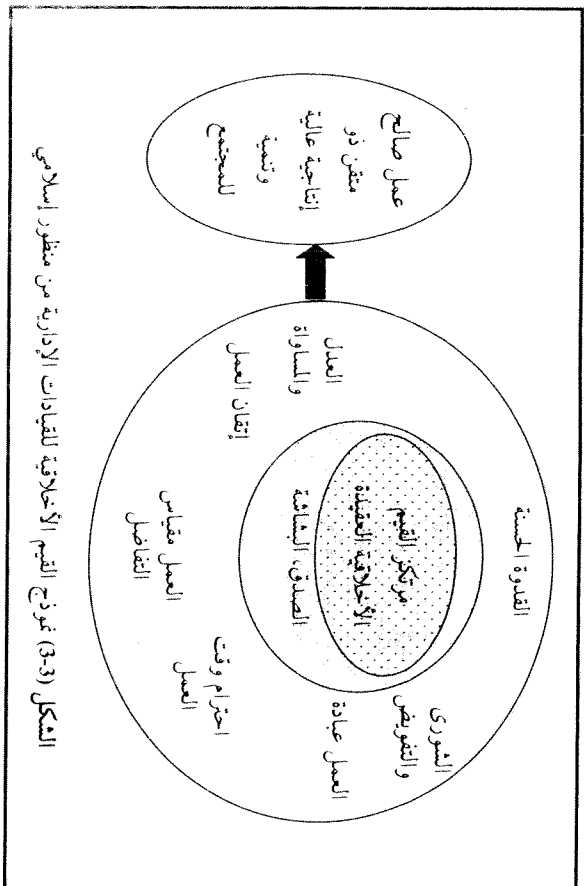
4. احترام وقت العمل: لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله **ﷻ** ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم مادياً وجسدياً وروحياً، وقد روي عن ابن مسعود **رضي الله عنه** أنه قال: **«ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي»**.

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إلتقائه ولذلك ينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة.

3-4-3 مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض

وهذا معناه أن بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة الهئية التي يشغلونها، فالماطئة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالهن الصناعية مثلاً لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والمعلمين والقياديين أكثر من غيرهم ويكون الورع أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والمعلمين. ولكن كل ذلك لا يعني سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها متى وجد إلى ذلك سبيل.

ومن هذه القيم الأخلاقية فقد آتونا أن نركز على القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية بحسبان أنها تحتاج قطعاً عريضاً من المسؤولين في القطاعات الخاصة والعامة والذين يمتلكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لروسيهم وموظفيهم ولدورهم الخيري وأهم يعمل عليهم الارتقاء بمنظمتهم وإنتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعنا الإسلامية. وفيما يلي نستعرض القيم



الشكل (3-3) نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي

ومن هذا الشرح المرجز للقيم الأخلاقية للمهنية من منظور إسلامي نجد أنها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد هو السمو بالعمل إلى درجاته الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرح الخفيف ولا يمكن أن نفصل بين هذه القيم في الحياة العملية، إنما يجيء هذا التصنيف لأغراض الدراسة والتوضيح.

4. حسن المعاملة:

* أهميتها وأمثلة لها: حسن المعاملة واجب شرعي، يدل عليه قول الله سبحانه ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [البقرة: 183]، وقوله ﷺ: ﴿وَمَا رَحِمْتَ بَيْنَ اللَّهِ بَيْنَ لَيْسَ كَقَوْلِكَ كَقَوْلِ اللَّهِ﴾ [البقرة: 183].

وقوله ﷺ: إنكم لا تسمعون بأموالكم، ولستم منهم منكم بسط الوجه، وحسن الخلق، وقوله ما كان الرفق في شيء إلا زانه، وما نزع من شيء إلا شانه.

وسيرته ﷺ العطرة فائضة بحسن معاملته، شهد له بها العدو قبل الصديق، ومن ذلك أنه عندما كان في الطريق إلى فتح مكة، لقيه أبو سفيان بن الحارث وعبدالله بن أبي أمية -

منازله يقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين الحسن والسوء في الحوافر والملاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: (بلغني أنك تاذن للناس بما تقفراً، فإذا جاءك كتابي هذا فاذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فاذن للمعاملة).

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض الجسومية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالنظمية الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

ولا شك في أن شعور الموظف بعناية الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

3. الشورى والتفويض: إن القيادة الإسلامية قيادة شورية تقوم على مبدأ قوله تعالى:

﴿وَكَاذِبُ فِي الْأَفْئِدِ﴾ ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معازينه ومروسته كلما واجه موقف يقتضي اتخاذ قرار حاسم بشأنه حيث يتحمل المسئولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة النقاء سليمة وقرار صائب. كما أن القائد الإداري المسلم ينبغي أن لا يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها فإن طاقة الإنسان وساعات عمله محدودة وجسده في حاجة إلى راحة وعقله بكل من كثرة التفكير وذاكرته لا تتمكن من كل شيء، لهذا فلا بد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يبين لهم الطريق كما قال الشاعر:

إذا كنت في حاجة مرسللاً فارسل حكيماً ولا توصه

ولنا أن تتصور في نهاية هذا الموضوع العلاقة الرابطة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي:

وفي عدم إخراجهم أو إهانتهم؛ لقوله تعالى ﴿وَأَكْبَرُونَ يُؤْتُونَكَ الْآخِرَ وَمَنْ بَدَّلُوا بَدَّلُوا كُفْرًا وَلَقَدْ جَاءتْ رُسُلًا مِنْ قَبْلِكَ فَكَفَرُوا بِهَا فَلَئِنْ لَخَرَجْنَاهُمْ مِنْهَا كَذِبًا﴾ [الأحزاب: 58].

وليس هذا مقصوراً على المسلمين فقط، بل حتى غير المسلمين يجب معاملتهم بالحنس؛ للعموم في قوله سبحانه ﴿وَوَلُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ والذي يجمع أنواع حسن المعاملة هو أن يعامل الإنسان الآخرين بما يجب أن يعاملوه به، قال عليه السلام من أحسب أن يخرج عن النار ويدخل الجنة فإنتائه ميتته وهو يومئذ بالله واليوم الآخر وليأت إلى الناس الذي يجب أن يؤتى إليه، فانظر كيف تحب أن يعاملك الآخرون فعامل الناس به.

حسن المعاملة في الوظيفة: إضافة للموضوع السابقة في حسن المعاملة مع الناس عموماً، فإن الزميل في العمل له توصية خاصة في القرآن الكريم، في قوله عليه السلام ﴿وَأُولَئِكَ يَجْعَبُكَ﴾ [النساء: 36] فالجار ذي القربى: الجار القريب في النسب، والجار الجنب: الجار القريب في المنزل، والصاحب بالجنب: الرفيق في البيت، والعمل، والسفر. وحسن المعاملة يحتاجها الموظف مع رؤسائه، وزملائه، ومرؤسته، والمرجعين.

﴿ فالرؤساء والمديرون في العمل لهم حق المعاملة الحسنة، لأنهم أقدر وأكثر خبرة في العمل غالباً، وحسن التعامل معهم يظهر في تنفيذ رغباتهم وأوامرهم؛ لأنهم من أولياء الأمور شرعاً، ونحن مأمورون بطاعتهم في الكتاب والسنة، وحسن التعامل معهم يظهر أيضاً في العلاقة الحسنة معهم لأن لها مردوداً على جودة الأداء؛ وفي إحسان الظن بهم، وعدم نشر الإشاعات الكاذبة عنهم، أو التشهير بهم، أو إساءة سمعتهم.﴾

﴿ والرؤس الإيجابية الاجتماعية إذا سادت العلاقة بين الرئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائياً على كسر الروتين الوظيفي، والتجديد في العمل، والتشجيع على التقدم البناء لمصلحة العمل، ومنع التنسجات في العلاقات، وتعطيل مصالح الموظفين.﴾

﴿ وقد يلجأ بعض الموظفين إلى تخشين المعاملة مع المسؤول، وغيته والتشهير به؛ لأنه لم يستطع أخذ حقه منه، وهو متيقن أنه مظلوم في حقه، فيعبر عن غيظه بهذا السلوك، ويحتاج بقوله تعالى ﴿لَا يَحِثُّ اللَّهُ إِلْحَاقَهُ بِالْمَرْءِ بِالشُّوْءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَنْ ظَلَمَ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا﴾ [النساء: 148].

وهما أبو ابن عمه وابن عمته وكانا من أشد الناس إبانة له بكرة، فاعرض عنهما، فاشار علي بن أبي طالب على أبي سفيان أن يأتي النبي ويقول له ما قال إخوة يوسف ﴿قَالُوا قَاتِلْهُ فَبَدَّلَ اللَّهُ عُقُوبَهُ إِنَّ كِتَابَ الْغُطُورِ﴾ [يوسف: 91] فإنه لا يرضى أن يكون أحد أحسن جواباً منه، فلما قال ذلك أبو سفيان، ﴿قَالَ لَا تَضْرِبْ عَلَيْنَا الْيَوْمَ بِعَيْشِ اللَّهِ لَكُمُ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ [يوسف: 92].

وموقفه المشهور في المعفر عن أعدائه من المشركين بعد فتحه مكة، حين وقف أمام الكعبة شرفها الله، وقال: ما تظنون أبي فاعل بكم؟ قالوا: الخ كرم، وابن الخ كرم، فقال: اذموا فانتم الطلقاء.

وكان جار النبي عليه السلام يهودياً واليهود كانوا من سكان المدينة ومع ذلك كان يحسن معاملته حتى أسلم على يديه.

وخدعه أنس بن مالك عشر سنين فما قال له أف قطع، وكان يعيش في وجوه الناس جميعاً حتى من يفضيهم يتسبم لهم بجملة إنقاء فحشهم، وقد شهدت له الكتب السماوية السابقة بحسن خلقه، فجاء في التوراة يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً وحرزاً للأمين، أنت عهدي ورسولي، سيبتك المترك، ليس ينقطع ولا غليظ ولا سخاب في الأسواق، ولا يدفع بالسيئة السيئة، ولكن يعفو ويغفر.

هذه العظمة في المعاملة جعلت غير المسلمين يخضعون لها، ويعبؤون الرجل الأول من عظماء البشرية.

3-5 أنواع حسن المعاملة: تعدد أشكال حسن المعاملة:

﴿ في سبحانه اللقاء والترجيح الحار؛ لقوله عليه السلام ﴿أَكْبَرُ تَرْفُيقِهِمُ الْكَلِمَةَ طَيِّبَةً يُؤْتُونَكَ سَلَامًا عَلَيْهِمْ أَذْهَبُوا الْكَلِمَةَ بِمَا كَثُرَتْ تَكْفُرُونَ﴾ [العمل: 132]، وقوله عليه السلام تسبمك في وجه أخيك صدقة.

﴿ وفي الاهتمام بأمر الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم؛ لقوله سبحانه في قصة سفيان بن عيسى عليه السلام للمراتين دون طلب سهم ﴿فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لَأَكْبَرُ إِلَكَ مِنْ خَيْرِ قَبِيرٍ﴾ [القصص: 134] وقوله عليه السلام: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».

قدرة لهم في التعامل الحسن، فإذا كان يتعامل معهم باللاطفة والتيسر وترك الكلف، وتسهيل المهمات، والتغاضي عن المفورات، والصدق والعدل، فإنهم سيكونون كذلك مع بعضهم، ومع غيرهم، بل وسيظهر مردود ذلك في عملهم وإنتاجهم.

وإذا كان يعكس ذلك متعاليًا عليهم، شديدًا في حاجبتهم، جامدًا في استخدام الأنظمة، فإن عطاءهم سيضعف، وستؤثر نفسياتهم معه ومع الآخرين!

ولا يعني ذلك أن يكون المدير متساهلاً في تطبيق النظام، كثير الحرق له، لا يجسن ضبط العمل والوظفين، فإن هذا علامة على ضعف الإدارة، ولكن الأمر يحتاج إلى حكمة وسياسة، فالأصل الانضباط الوظيفي، وإتقان الأداء من الجميع، إلا أن هناك حالات خاصة تستدعي المراجعة والتجاوز، إضافة إلى أن تطبيق النظام لا يعني العيوس والجفاف في المعاملة، بل يمكن تطبيق النظام بحذافيره مع اللطف والباشاشة وحسن التعامل.

بل للمعدي والمراجعون لهم حق المعاملة الحسنة، لأنهم المقياس الذي يقاس به نجاح المؤسسة، فإطباهم عن المؤسسة أو المصلحة يعكس رأيهم في تعامل موظفيها (أو لأنهم أصحاب حاجة، فإن لم تستطع أن تقضي لهم حاجتهم فلا أقل من أن ينصرفوا مسرورين بما وجدوه من حسن التعامل.

إن حسن التعامل هو الإكسر الذي تكسب به القلوب، مع أنه لا يكلف شيئاً كثيراً، ولكن آثاره عظيمة جداً على مستوى النفس والمؤسسة والجميع.

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

فالوظف بحاجة إلى أن يعرف على هذه المهارات التي تحقق هدف حسن المعاملة مع الناس.

وحل هذا الإشكال بأمور:

الأول: أن يعلم الموظف أن غيبته للمسؤول لا تخدومه، بل قد تضره ببلوغ هذه الغيبة للمسؤول، أو إضرار أحد من الناس به برفع قضية تشهير ضده، مع العلم أنه لن يستفيد شيئاً من هذه الغيبة - إن كانت غيبة فعلاً - لأن من يسمعون لن يقف معه في حقه غالباً خوفاً على مصلحته.

الثاني: إن أخذ الحق له طرق شرعية ونظامية معروفة، وليس منها التشهير والذميمة.

الثالث: إن الناس مططرون على حب من أحسن إليهم وعاملهم بالحسنى، فخير مواجهة لهذا الظلم - إن وجد - هو حسن التعامل الذي يغير نظرة القابل وموقفه، كما قال ﷺ **الذي يفتح بالحق هو أحسن وأما الذي يبتك ويتبعه عدوة كآله** وفي حديثه **الفضل: 134**.

الرابع: إن المكاشفة والمصارحة والتضيحة الخالصة خير سبيل لصفاء القلوب وتقويم السلوك، فقدم نصيحتك بالشكل المناسب الخالي من الفضيحة، وصارح المسؤول بحلا حضانك، كثيراً ما يكون المسؤول غير قاصد أو غير متبته لعواقب ما يفعل على بعض الأفراد، نظراً لانفعال ذهنه بأمور أكبر، فإذا ذكر انتبه واعتذر وصرح.

والزمام في العمل لهم حق المعاملة الحسنة، لأنهم شركاء في المصلحة، ونصحاه في العمل، فیرشد الواحد منهم أخاه، ويسهل له مهمته، ويكون مرآة له، لذا فإن التعامل الحسن واجب من كل منهم لزمامه، لا يعود على الموظف بالراحة النفسية، وعلى العمل بالأداء الجيد.

وحسن التعامل معهم يظهر في النجبة والانسامة والملاطفة، والتعاون وخدمة بعضهم البعض، والنصح والتسديد، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة.

وهذا لا يمنع من التنافس الشريف، ودخول المسابقات الوظيفية (لا يؤثر على المعاملة الحسنة مع الزملاء) لأن هذا من فعل الأسباب المشروعة في الوظيفة، وهو حق لكل موظف كحقه في الراتب والترقية، فلا تأثير لها في المعاملة، وأيضاً فإن الصحابة رضي الله عنهم كانوا يتنافسون في أمور الخير والطاعات ويحسنون التعامل مع بعضهم البعض، بل يجب بعضهم بعضاً. فالواجب أن يسعى كل موظف لا يقيد أخاه الموظف، ويدعو له بالتوفيق دائماً.

والرؤوسون لهم حق المعاملة الحسنة لأنهم مساعدون للرئيس والمدير في عمله، فالولا هم ما استطاع الرئيس أن ينتج مهامه، إضافة إلى أن المنطقي أن يكون الرئيس والمدير

4. السلوك الأخلاقي هو:

- أ. السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره.
- ب. ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون.
- ج. في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يجانفوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله:

- أ. التقوى.
- ب. الكذب.
- ج. الخيانة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أيًا كان نوعها أو درجتها أو شغلها:

- أ. الصدق.
- ب. التقوى.
- ج. الإلتزام في العمل.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض:

- أ. الصدق.
- ب. الأمانة.
- ج. الشورى والتفويض.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

8. حسن المعاملة يحتاجها الموظف مع:

- أ. رؤسائه.
- ب. وزملائه.

أسئلة الفصل الثالث

س 1: وضح المقصود بالعلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور صن العمل الذي يزاوله.

س 2: وضح المقصود بقيم المنظمة.

س 3: وضح المقصود بأخلاقيات العمل من منظور إسلامي.

س 4: ما هي مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم.

س 5: عدد أنواع حسن المعاملة.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. من أنواع القيم الموجودة في منظمة الأعمال.

- أ. قيم الفرد.
- ب. قيم المجتمع.
- ج. قيم المنظمة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

2. تتمثل القيم في المنظمة بما يلي:

- أ. تحقيق الأهداف.
- ب. الاستقرار.
- ج. أ + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

3. يقول الإمام أبو الحسن الماوردي: أن الأخلاق هي:

- أ. صفات كاملة تظهر بالاختيار.
- ب. وتظهر بالاضطرار، وللنفس أخلاق تحدث منها بالطبع.
- ج. وها أفعال تصدر عنها بالإرادة.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثالث

1. سنن الترمذي.
2. صحيح البخاري.
3. صحيح مسلم.
4. أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة: مطبعة الرسالة).
5. د. إبراهيم فهد العفيلي، القسم الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية لبعثة من المديرين السعوديين، 1412هـ.
6. د. إبراهيم فهد العفيلي، نحو مستهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، 1983، جامعة المنصورة.
7. د. عبدالرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، 1975).
8. د. عبدالرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين – مقال بجلة معهد الإدارة العدد 74، إبريل 1992.
9. د. محمد عبدالفتاح باغي (عمان – الجامعة الأردنية – كلية الاقتصاد)، 1415.
10. رشيد عبد الحميد ومحمود الحيازي، أخلاقيات العمل (عمان: دار الفكر للنشر، 1984).
11. كينيث كيرتغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
12. محمد البرعي – 2007 – الإدارة في التراث الإسلامي ، جة – دار الأصفهاني للطباعة.
13. مسند الإمام أحمد.
14. مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية) ترجمة محمد حسين، 1981م.
15. موسوعة فقه عمر بن الخطاب.

ج. والمراميين.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. إن إقامة العدل والسواة بين الرؤوسين تقوم على:

1. إن الله ﷻ جعل الناس سواسية لا فرق بين عربهم ولا أعجمهم إلا بالتقوى.

ب. التقوى هي الميزان الأوحى للتفرقة بين الناس.

ج. 1 + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من أنواع حسن المعاملة:

1. في بشاشة اللقاء والترحيب الحار.

ب. وفي الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم.

ج. وفي عدم إحراجهم أو إهانتهم.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د

2. ج

3. د

4. د

5. 1

6. ج

7. ج

8. د

9. ج

10. د

16. ياسين محمد، تسهيل النظر وتمجيد النظر في أخلاق الملك وسياسة الملك (بيروت: دار النهضة العربية، 1988).
17. Chnmid, and Posner, Barry Z. Managerial values and expectations (A.M.A. Ny 1982)

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

القدمة

- 1-4 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي
- 2-4 صور الانضباط والالتزام الوظيفي
- 3-4 الفرق بين القيم والأخلاق
- 4-4 العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل
- 5-4 العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه
- 6-4 مفهوم المصلحة العامة
- 7-4 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل
- 8-4 الأخلاقيات والسلوكية والقيم
- 9-4 الأخلاقيات والمصلحة العامة
- أسئلة الفصل الرابع
- مراجع الفصل الرابع

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

الأهداف التعليمية

- يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:
- مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي.
 - صور الانضباط والالتزام الوظيفي.
 - الفرق بين القيم والأخلاق.
 - العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل.
 - العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه.
 - مفهوم الصلحة العامة.
 - علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل.
 - الأخلاقيات والمسؤولية والقيم.
 - الأخلاقيات والصلحة العامة.

المقدمة

سلوك الإنسان الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية، ويصل تأثير هذه المؤثرات إلى أن تمنح على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خلقاً وطبعاً، وقد قال ﷺ: إنما العلم بالتعلم، وإنما الحلم بالتعلم، وقال أيضاً: ومن يتصبر يصبره الله، وهناك دليلان على أن الإنسان يستطيع أن يتحلى بالأخلاق الحسنة إذا عزم على ذلك وأعانته الله ﷻ.

وليس من الصحيح أن يقول أحد إن الإنسان المفقور على خلق معين لا يستطيع الانتفاك عنه، بل يستطيع من خلال الجاهدة والعوامل التالية أن يتغير من خلقه إلى الأفضل، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله ﷻ: **إِنَّكَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَهًا إِلَّا أَنْفُسَكُمْ** [الرعد: 11]

الإتقان في الإسلام

قال تعالى: ﴿وَرَىٰ إِلَهُكَ عَبَسًا بَايِدًا وَرَىٰ نَبِيًّا مِنَ النَّبِيِّاتِ صَبِيحًا أَلْبَسًا كُلَّ شَيْءٍ أَيْدًا خَيْرًا بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: 188] وبين رسول الله ﷺ معيار الإتقان بقوله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَقْتَنَهُ» أو الإحسان وهي مفردة مرادفة للإتقان وردت كثيرا في القرآن والسنة كقوله صلى الله عليه وسلم: «يُنَادِي بِأَنَّ قِيَمَةَ الْإِنْسَانِ مَا يَقْتَنُ مِنَ الْأَعْمَالِ» كما ورد عنه قيمة كل امرئ ما يحسنه. ويرى ابن تيمية أن: «التعلم من اتقن صنعة من الصناعات».

الانضباط والإتقان

القاعدة الاقتصادية تؤكد على أن ارتفاع الطلب على المنتج يعتمد على:

- الندرة، مثل الذهب، وندرة الاختصاصيين.
- الحاجة إليه، مثل البرول، والفقيرين المتقنين.

وما لا شك فيه أن التقني اليوم ليس نادراً، ولكنه يحتاج إليه، والتقنيون المتقنون نادرون، لذا يزداد الطلب عليهم وترفع مداخيلهم (وكما زاد الإتقان ازداد الطلب ومكافأته).

أفكار للإتقان

فلسفة دام تالوث الإتقان المعجب، دام تعني الدقة، والاهتمام بالتفاصيل، والشاكلة، وتفيد هذه الفلسفة بأن إنجاز الأعمال لا يعني إتقانها، وأن الإتقان مستوى أرفع بكثير من الإنجاز. دام دقة اهتمام متبعية.

والإنجاز هو إتمام المهمة أو العمل أو المسؤولية كما أتفق، أما الإتقان فهو الإجابة في إتمامها وبأفضل ما يمكن، والإتقان يتبع من تعدد التجارب والتي تتطلب الصبر وهو سبيل النجاح فيها.

1. الصبر يعني الإتقان... الجدية تنتج الانضباط... وبهما تنال الأمان الوظيفية.

2. الانضباط والإتقان طريق الوصول للفرص الوظيفية المنتجة.

3. الانضباط والإتقان عنوان النجاح المهني.

4. الانضباط يولد الإتقان.

5. الانضباط والإتقان طريقك للتفوق.

6. جاء في القرآن الكريم: ﴿وَقَاتِلْهُمْ يَتَّخِذُونَ كَسْبَتَهُمْ أَجْرًا وَيَكْفُرُونَ بِآيَاتِنَا أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ﴾ [القصص: 26]. من: القوة الإتقان، ومن: الأمانة الانضباط، فكن متقنا مضطبا.

فمدلول النفس في قوله ﴿يَأْتِسِمُ﴾ يوحي بالصفات الداخلية لا الخارجية، أي أن الأخلاق التي هي في الحقيقة صفات نفسية يمكن - بل يطلب - تغييرها إلى الأفضل حتى يعثر الله واقع الإنسان والجميع والأمة.

ولا يجعل إنسان تميز الناس بعضهم عن بعض بصفات وخصائص واضحة لمن يتعامل معهم، وكما كانت هذه الصفات حسنة الآثار الأتباء، وكانت علامة على البيئة التي عاش فيها ذلك الشخص. والصفات الحمودة كثيرة، لذلك اضطررنا أن نركز على عدد محدود من الصفات، كون سببا في نجاح أبنائنا وتميزهم، وتوحيد الجهود عما لا شك أنه من أهم الأمور في تحقيق النجاح، لذلك لا نشك في مساندتك وتعاونك. وقد وقع اختيارنا على صفتي أو خصلي أو خلقي أو قيمي بل مهارتي: الانضباط والإتقان.

1-4 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي

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

الإتقان: لغة: أحكام الشيء أحكمته، ورجل تقن حاذق، والأحكام للأحكام. والإتقان اصطلاحاً: الإحكام والحذق في الأعمال. وبالترجمة على الإتقان تكون بإعداد الأجيال القادرة على إنجاز الأعمال والمنتجات والمنتجات بأحكام ودقة فنية.

الانضباط في الإسلام

يكاد يكون الانضباط مطلباً أساسياً في الإسلام لشدة عنايته به، وله صور عديدة ومن الأمثلة على ذلك: الانضباط في العقيدة فكلمة الإسلام تؤكد على ضبط هذا الجانب بعدم صرف أي نوع من العبادة لغير مستحقها وهو الله جل وعلا، وتلزم المسلم بعدم إتباع أي شيء من الرسل سوى محمداً ﷺ. والصلاة تشهد صورا للانضباط عبر توقيتها حيث لا يجوز أداء الصلاة قبل الوقت ويأثم من يؤخرها، وكذلك في أفعالها وأوقاتها، والاستعداد لها وفي كفيئتها وهكذا. وفي الصوم في زمانه وبيئته ونهايته. وفي الزكاة بتحديد أسلوها ومقاديرها. وفي الحج بتحديد زمانه ومكانه وأعماله.

صور من كيفية تفعيل الانضباط والإلتقان:

1. الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه وحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
2. الموظف اسوة؛ فتيه بكافة الأنشطة والأعمال كليل بوصول هذه القيمة للآخرين.
3. الموظف ليس حزيناً للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
4. تقييد الموظف بوسائل السلامة أثناء التطبيق العملي يطبع لدى الآخرين أهمية ذلك.
5. الموظف المثقف يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها [الكيف أهم من الكم وخصوصاً أثناء العمل].
6. الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صورته، ويكون مثلاً لذلك.
7. محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين عما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه.

والانضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين منها:

أولاً: الانضباط في المهنة (الشكل):

1. اهتم بشكلك الخارجي، لكن شعر جيتك مرجلاً ونظيفاً، قص من الشارب.
2. حافظ على نظافة شعر رأسك وتهد طوله (الأنظمة تمنع قصات الشعر، وطاقته).
3. اهتم بسنن الفطرة مثل: نظافة الأسنان، نظافة الأظافر وتقليمها، نشف الإبطين، واضن برائحة جسمك ونظافته.
4. التزم بالزي الرسمي، وحافظ على نظافته ونظافته، واهتم بهندامك، وتهد نظافة قدميك وشرايك وحذاءك.
5. تجنب لبس القمصان ذات الكتابات والثيرة والملازمة، وتجنب لبس القبعات. والبناطيل الضيقة.
6. اعتن بإجراءات السلامة في الصانع.

ثانياً: الانضباط في الوقت:

- الوقت هو الزمن وهو الإنسان فانت مجموع أيام حياتك، فاهتمامك بوقتك واستثماره اهتمام بنفسك.

الشخصية: هناك تعريفات عديدة للشخصية منها: صفات تميز الشخص من غيره

ويقال: فلان لا شخصية له؛ ليس فيه ما يميزه من الصفات الخاصة. وهي كذلك: التنظيم الفريد لاستعداد الشخص للسلوك في المواقف المختلفة، أو أنها التنظيم الفريد للأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم والعادات التي ينظمها الفرد في شكل أدوار ومراكز يستغلها الفرد في تفاعله مع الغير ومع نفسه. وهي: تكوين فرضي أي مفهوم نفترض وجوده، من أنه الإطار المنظم لجموعه من العلاقات الوظيفية، وهي كذلك: الصورة الكاملة لسلوك الإنسان العام المنظم، ولا سيما الذي يمكن لمن حوله أن يصفوه به بصورة ثابتة.

القيمة: القيم: معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية قوية وعامة تفصل من قريب بالمستويات

الظرفية التي تقدمها الجماعة، ويمتصها الفرد من بيئة الاجتماعية الخارجية، ويقوم منها موازين يبرر بها أعماله، وينبذها هادياً ومرشداً، وتتمس هذه القيم في حياة الأفراد.

ويمكن تعريف القيم بأنها: مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام، تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تتكسب من اختيار أهداف وتوجهات حياتية، براها جذرية بتوظيف إمكانياته، وتتجسد خلال الاجتماعات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

الأخلاق: هي: علم معياري يتناول مجموعة القواعد والمبادئ الجيدة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحكم عليها في تقييم سلوكه.

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 وأن آداب المهنة في عموميتها تدور حول نقطتين هما: إتقان العمل، وتجنب التقصير أو الإهمال فيه.

2-4 صور الانضباط والالتزام الوظيفي

نحن لا نحصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط والإلتقان في عدد محدد من المهارات، بل نتق بامتلاك الموظف لقدرات لخلافة لتفعيل هذا الجانب، ولا يقاظ هذه القيم لدى الموظفين الآخرين، وتذكر هنا بعض المقترحات التي نرى أنها تعد مدخلاً وبنية لهذا، ونطمح أن نرى منك جهوداً فعلاً وخطوات ملموسة.

3-4 الفرق بين القيم والأخلاق

القيم لغة:

القيمة- بالكسر- واحدة القيم، وفي مفردات الرافى: تقويم السلامة بيان قيمتها.
وفي معجم الأخطاء الشائعة: يحفظون من يقول: قِيمُوا الدار، أي: جعلوا لها قيمة معلومة.

والصواب: قوموها تقويها، لان الفعل واري.

وقد جاء في المعجم الوسيط: قِيم الشيء تقيماً: قدر قيمته.

ويقولون: عقد اللؤلؤ هذا قِيم. والصواب: نفيس، أو ذو قيمة عالية. لأن القِيم في اللغة هو المستقيم ومنه قوله تعالى: ﴿فِيهَا كَيْفٌ قِيَمَةٌ﴾ [البينة: 3] أي مستقيمة تبين الحق من الباطل.

القيم اصطلاحاً:

يُحْسِنُ هنا أن أتقل ما قاله الغامدي والسهميش في مجتمعا عن المعنى الاصطلاحي للقيمة حيث يتميز بالشمول والوضوح، وقد جاء فيه "أما المعنى الاصطلاحي للقيمة فقد تعدد بعدد مجالات استخدامها في النشاطات الإنسانية، وإن كل معنى من هذه المعاني يتخذ خاصية المييار للمجال الذي استخدم فيه وهكذا ظهرت نظرية القيم أو علم القيم (Axiology). ويعزى ظهور هذا المفهوم إلى الفيلسوف الألماني نيتشه وتتمحور مهمة هذه النظرية في القيام بتحليل طبيعة القيمة القيم وأنواعها ومعاييرها وتعتبر وثيقة الصلة بكثير من العلوم ومنها الأخلاق.

القيم في المدرسة الفلسفية المتألمة

تعود فكرة هذه المدرسة إلى أفلاطون (427 ق.م - 347 ق.م) ويجمع عالم القيم المتألمة مثل أفلاطون المعروف: الحق، الخير، الجمال، وظلت القيم المتألمة من هذه المدرسة وما زالت قدماً وحديثاً مصدراً لأهداف التربية وصياغة ما يُطلق عليه التربية الأخلاقية Moral Education وانعكس ذلك على العملية التعليمية والتربوية بهدف تمكين القيم من التعلم بحيث تكون بمنزلة الضابط والمرجع للسلوك. (ارسطو، 1924).

القيم في المدرسة الانضباطية الواقعية

فكرة هذه المدرسة عكس المدرسة المتألمة من حيث وضع القيم، فهي تعتبر القيم حالة مستمرة وثابتة وعامة، بمعنى أن القيم من وجهة نظر هذه المدرسة في بدايتها معايير

1. تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.
2. تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات انجاز الأعمال، وتعديل الجدول، وأوقات الفترات، والأهداف النهائية، وغير ذلك.
3. لا تخرج من الصانع إلا في الأوقات المحددة.
4. راجع أصمالك أولاً بأول، واسأل عما يشكل عليك.
5. قدم الواجبات والمشايخ والبحوث في أوقاتها، ولا تتركها إلى آخر الوقت.
6. تغلب على ظروفاك، واحتفظ بسبب الغياب للطوارئ والضرورة والمرضى.
7. استلم مكافأناك عند الإعلان عنها، وتأخر قد يجرمك أو يوترها.
8. احضر إلى العمل قبل بدء الدوام، وأوقف سيارناك في المكان المخصص، وبالطريقة السليمة.
9. استمر ساعات الاستراحة للائقاء بالزملاء في العمل، اسأل عن كل ما يشكل عليك أولاً بأول، ثم إن استفساراتك ستال الترحيب والتقدير.

ناتنا: الانضباط في التعامل (التصرفات):

1. يحتاج الإنسان للتعامل مع من هو أعلى منه، ومن هو مثله، ومن هو أصغر منه، والانضباط في التعامل يجنز الآخرين على احترامك.
2. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك.
3. عامل زملائك كما تحبناك، وحب لهم الخير وتعاون معهم على البر.
4. عامل الضعفاء ومن هم دونك باحترام ورحمة.
5. أنت في مجتمع متعلم، ولن تنال حقوقك بالقوة، والعصليات، وإنما بالإقناع والبيان.
6. ضعيف الحجة والبيان هو من يرفع صوته لإقناع الآخرين، احتفظ برزانتك ووقارك عند أية مناقشة.
7. دافع عن حقوقك بنفسك، وتعلم على ذلك، أفرارك لمن يكونوا متواجدين في كل الظروف، وقد لا يحسنون التصرف، فتقع ضحية لتصرفاتهم.
8. حافظ على متناكات ومراق العمل فهي لك والإخوانك.
9. لا تكتب على الجدران والحمامات والكراسي وغيرها، إذا لديك رأي اكتب به للمسؤولين مباشرة، أو شارك في منتديات الانترنت التابعة لمؤسستك. تؤرد على الكلام في النور.



4-4 العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل

وأتناول فيما يلي أهم هذه العوامل المؤثرة:

العامل الأول: الإيمان والتوحيد

لا شك أن الحرك الأول للأخلاق الحسنة هو الإيمان والتوحيد؛ لأنه يربط الإنسان

بخالقه ^{عز وجل}، فيورثه خلق التواضع عندما يتذكر عظمة الله تعالى وضمف الإنسان، ولذا قيل:

من عرف نفسه فقد عرف ربه، وقيل: إذا دعيتك قدرتك على ظلم الناس فتذكر قدرة الله

عليك.

ويورثه خلق الرحمة لأنها صفة الله تعالى ويجب أن يتخلق بها ليرحمه الله فإن الله يرحم

من عباده الرحمة، كما ابتداء القرآن كل سورة من سورته بهاتين الصفتين (بسم الله الرحمن

الرحيم) يرسخ خلق الرحمة عند المسلم.

ويورثه خلق العدل لأن الله تعالى عادل لا يجب الظالمين، ولأن الظلم مرتعه وختم

يوم القيامة، ولا يعي ذلك إلا من يؤمن باليوم الآخر، ويورثه خلق التجرود فلا يعمل العمل

الصالح رجاء السمعة والمصلحة بل يتبني بذلك رضى مولاه سبحانه، ولأن المرأين

والماتقين يوم القيامة يجعل ما عملوا بهاء مشوراً ثم يحتسبون، فيخاف المسلم من المراءاة

والنفاق، ويورثه خلق الإحسان إلى الآخرين ليجد جزاء ذلك يوم القيامة، ويعتبه من

الأخلاق السنية لأنه يجشى من عقوبتها، والإيمان باللائكة بشمره بالرقابة الدائمة عليه

فيضبط سلوكه.

والإيمان بالرسل الكرام عليهم السلام يدعو إلى التخلق بأخلاقهم، لأنهم خير الخلق

خلقاً، وهكذا تتجارب العقيدة مع الخلق فيكمل أحدهما الآخر، ويؤدي كل منهما إلى

صاحبه.

وبما أن الإيمان يزيد وينقص لدى الإنسان بين فترة وأخرى، كما قال سبحانه: ^{عز وجل}

الَّذِينَ آمَنُوا أَتَى النَّفْسَ الْكَافِرَةَ فِي قُلُوبِ الَّذِينَ آمَنُوا إِذْ ذُكِرُوا بِهَا لَمَّا مَعَ آيَاتِنَا لَنَحْبِطَنَّ أَعْيُنَهُمْ فَاصْبِرُوا

عند زيادة الإيمان وتنقص عند نقصانه، فإذا أراد المسلم أن تتحصن أخلاقه فعليه زيادة إيمانه

بالله سبحانه أولاً، وزيادة الإيمان وسائل عدة: منها التفكر في آيات الله الكونية، والتفكر في

آيات الله الشرعية، والإقبال على الطاعات، وترك الكبائر، وحضور مجالس الذكر والعلم،

ومدارسة سيرة النبي المصطفى، وقراءة سير الصالحين.

خلفية تحكيم حركة الإنسان في عصره وترجع بداية هذا التطور الحديث للمدرسة الواقعية

منذ أن بدأ كانت (1724 - 1804م) النظر إلى القانون الأخلاقي على أنه من مدلولات

العقل، والقيم مثل غايات وإنسانية توجه مسيرة الحياة وتعتبر أحد مقومات الوجود

الإنساني (Kant, 1965).

القيم في المدرسة الفلسفية البرجماتية

تعتبر هذه المدرسة في جوهرها نظرية القيم حيث تعتبر السلوك الإنساني تجاه الأشياء

هو الذي يحدد قيمتها بمعنى أنه لا توجد للقيم طبيعة مطلقة، لذلك احتلت قيمة العمل مكانة

مهمة في نظرية القيم عند دعاء هذه المدرسة ومن ثم فإن القيم وسائل لتوضيح الأفكار أو

أدوات للوصول إلى الحقيقة وتترجم هذه المدرسة جون ديوي (1859 - 1952م) الذي يعتبر

فيلسوف ومطور هذه المدرسة. (فينكس، 1965).

القيم من منظور إسلامي

القيم في الفكر الإسلامي تختلف عن غيرها في الفلسفات السابقة فهي ليست من نتاج

الفكر البشري، وإنما تعتمد في أساسها على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، كما أن

القيم في الإسلام تنبع إلى العمول فالدين الإسلامي لم يأت خاصاً بامة دون أخرى بل هو

للناس كافة، أما ميدان تطبيقه فهو شامل في قواعده وتشريعاته جميع نواحي الحياة الدنيا

والآخرة، وقد كونت مبادئ الإسلام وقيمه نظاماً اجتماعياً له قيمة ومعاييره والتي تمثلت في

العلم، والعمل، والتقوى، والعدل، القيمة العمل تأتي في مقدمة القيم ولم تكن مكانتها أقل من

قيمة العلم وإنما هي مرتبطة بها، أما القيمة التقوى فهي تمثل ركيزة أساسية لقيمة العمل،

والتقوى بمنزلة المعيار الذي يقاس العمل به، وهي ترمز في الشريعة الإسلامية إلى صون العبد في

نفسه من القيام بأفعال يجب المعاقبة عليها، أو ترك أفعال يعاقب على تركها، أما قيمة العدل في

الإسلام فمات مضمون اجتماعي ويضع المفكرون من المسلمين قيمة العدل على رأس قائمة

المبادئ، وقيمة العدل تطبق على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع. (صيد الراضي، 1992م).

والقيم في الإسلام هي فضائل خلقية، وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة وأرباب

الهن خاصة، فالدين الإسلامي بمنزلة المعيار الذي على أساسه تُحدد قيمة أخلاقية العمل

فجميع المسلمين تقوم أفعالهم في إطار غايات وأهداف الدين الإسلامي الجنييف، والمسلم

الملتزم ذو أخلاق إسلامية، يجتشي الله ويلتزم بالقيم التي حث عليها القرآن الكريم والسنة

النبوية الشريفة.

- بعد أن حافظت على الصلاة جماعة وعلى ذكر الله أحسست بتحسن كبير في أخلاقني، وصرت أشعر بوزاع من نفسي يعني من الغيبة وغيرها.
- كنت في خارج المملكة للدراسة ولم أكن متمسكاً بالدين كثيراً، وفي ليلة استعدت لصلاة العشاء، ثم ذكرت حاجة لي عند أحد زملائي فوجدت عنده نساء جيالات، فتذكرت الرضوخة والالستعداد للصلاة فحمداني الله بذلك من الفاحشة.
- كنت إمام أحد المساجد فحصل موقف لي مع أحد كبار السن ففقتبت، وعندما بدأت صلاة العشاء قرأت قوله سبحانه ﴿وَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا﴾ فكلمت غيظي وساعته وأحسنت إليه.

وهذه غاذج واقعية تؤكد ما سبق، ومن الغمناج التاريخية ما رواه جابر قال: قال رجل للنبي ﷺ: إن رجلاً يقرأ القرآن كله فإذا أصبح سرق قال «سنتهاه قراءته»، وعن أبي هريرة قالوا يا رسول الله إن فلاناً يصلي من الليل فإذا أصبح سرق قال: «سنتهاه صلاته».

وقد جزم النبي ﷺ في القصتين على أثر القراءة والصلاة بسبب أن عباداتهم كانت مؤثرة في سلوكياتهم، ولو اقرتف أحدهم شيئاً من المعاصي أو السلوكيات الخطأفة فسرعان ما يتركها.

ومن هنا كان السلف الصالح يستعملون بالعبادات على أمورهم، قال سبحانه ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالتَّقْوَى وَالْفَلَاةِ﴾ [البقرة: 45] استمعوا بالصلاة والصبر - الذي قال جهاد إنه الصوم على تقوية أخلاقكم، واستمعوا بهما على همومكم، واستمعوا بهما على شؤون حياتكم.

العامل الثالث: التصحية والصداقة والمخالطة

لعل من نافلة القول إن الإنسان يتأثر عن مخالطة، فإن هذا المفهوم مستقر في العقول والأذهان على مر العصور، وقد قيل:

عن المرء لا تسال وأبصر قرينه فكل قرين بالقران يقتدي وواضحة لاستقراره في الألفهام فإن الواقع يصدق هذه الحقيقة فتجد الشاب والشابة والرجل والمرأة يتأثرون عن مخالطة ويصاحبون، كما قيل: الصاحب ساحب، واكتساب السلوكيات من الأقران والأصحاب أمر فطري، بل إن من فطرة الإنسان أن يتطبع بطباع من مخالط ولو جيراناً، لذا قال الفخر والخيلاء في الفوائد: أهل الوبز، والسكينة في أهل النغم ذلك لا يغلب على الإبل من الفخر، وما يغلب على النغم من البساطة.

وإنما قويت أخلاق السلف الصالح رحيم الله لقوة إيمانهم بالله واليوم الآخر، كما جاء عن فاطمة بنت عبدالمالك بن مروان امرأة عمر بن عبدالمعز رحيم الله أنها دخلت عليه، فإذا هو في مصلاه يده على خده، سائلة دموعه، فقلت: يا أمير المؤمنين، الشنيء حدث؟ قال: يا فاطمة! إني تقلدت أمر أمة محمد ﷺ ففكرت في الفقير الجائع، والريض الضائع، والمعاري الجهور، والمطلوم القهور، والغريب المأسور، والكبير وذو العيال في أقطار الأرض، فعلمت أن ربي سيئالي عنهم، وأن خصمي دونهم محمد ﷺ، فحسنت إلا تثبت لي حجة عند خصوم، فرحت نفسي فبكيت.

العامل الثاني: العبادات

وللعبادات تأثير إيجابي على السلوك يظهر لكل من دارم على أداء العبادات بصورتها الشرعية الصحيحة، فالصلاة تحكم التصرفات وتهدئ الأعصاب وتزيد الرقابة الذاتية كما قال سبحانه ﴿وَأَيُّ الْعَمَلِ كَتَبْنَا عَلَيْكَ مِنَ الْمُعْكَرَاتِ﴾ [45]، والصلاة الخاشعة ترقق القلب وتزيد الإيمان وتورث الإخلاص وتربط بالآخره مما له أثر في تواضع الإنسان ورحمته بالآخرين، والركاة تنمي خلق الرحمة والإحسان والتواضع وتزيد الروابط الاجتماعية وتربط بالآخره مما له أثر في ضبط سلوك الإنسان ونفرتة للآخرين، والصيام يفسط الأعصاب والسلوك ويزيد الرقابة ويسمى بالفقراء والمخاجين الذين لا يجدون ما يأكلون، واخرج يربي على الصبر والتجرد والتواضع، ويسمى بالسواة بين المسلمين.

وإذا كانت العبادات لم تأخذ دورها الإيجابي في حياة بعض المسلمين، فجددم بالرغم من أدائهم لعباداتهم أصحاب أخلاق سيئة، فذلك لأنهم لم يؤدوها على الوجه المطلوب، فالصلاة مثلاً لم يأت الأمر بها في القرآن الكريم إلا مقروناً بإقامتها (أو قيموها الصلاة) (وأقم الصلاة) ذلك أن إقامتها تعني أن تؤدي كما شرعت لرسول الله، كاملة خاشعة، لا كما يريد الإنسان أن يصليها حسب هواه، فإذا أدت كما شرعت أوردت الأثر المطلوب، والمسلمون الذين كانوا يؤدونها على وجهها الصحيح قديماً، والذين يؤدونها في كل وقت كذلك، آثار العبادات عليهم واضحة في حسن أخلاقهم.

كما لا شك وفي دراسة لفهد الغنمين لجموعة من الناس سألهم فيها عن أثر العبادات عليهم فكان من إجابات بعضهم:

- كنت اغضب عند أي موقف أثناء الصيام، فحاولت أن اتلذذ بالصوم حتى أكون قدوة، فصررت أحاسب نفسي وأحاول سعة الصدر، ونجحت في ذلك.

العامل الرابع: التربية

تأتي التربية لتوجه النشء التوجه الصالح فتؤثر في أخلاقه تأثيراً بالغاً، كما قيل: **«وَيْسَمَا نَاشِيهِ الْفَتْيَانُ مَنَا: عَلَى مَا كَانَ عَوْدَهُ أَبَوَهُ، وَمَا نَبَخَ الْفَتَى بِحَجْمِيٍّ وَلَكِنْ بِعَوْدِهِ التَّبْدِيْنِ أَقْرَبَهُ»**.

وإرى أن هذه التربية هي الفاعل الأول في التأثير على أخلاق الصغير، ولكن لم اجعلها أول العوامل؛ لأنها في مرحلة معينة من العمر بخلاف العوامل السابقة فهي تؤثر في جميع مراحل عمر الإنسان.

حك والتربية الصالحة لها وسائل: منها الترهيب والترغيب، والنصيحة والتوجيه، والقدوة، والتربية بالواقف الحياتية، والتربية بالشملة أحياناً، كما قيل:

فقسا ليزدجروا ومن بك راحماً فليقس أحياناً على من يرحم

ولأجل أهمية التربية شدد الإسلام على اختيار الزوجة الصالحة التي تقوم برعاية الأطفال وتربيتهم التربية الإسلامية، قال **ع**: «تتكح المرأة لآلها ولحسبها ولجمالها ولدينها، فانظر بذات الدين تربت يداك» ونحو من القول أن التربية إنما تأتي ثمارها إذا كانت غير معارضة بما هو أقوى منها من المؤثرات الأخرى، كما قيل:

مستی يبلغ النبيلان يوماً عامه إذا كنت تبنيه وضيرك يهدم
ولو الفت بان خلفهم واحد لكفى فكيف بيان خلفه الف هادم

والتربية الأسرية في أغلب المجتمعات المعاصرة تتعرض لمعوقات تؤخر تأثيرها على الطفل والنشء؛ فالافتتاح غير المنضبط على المجتمعات الأخرى، والإعلام الحر بقره، وسميته، والتجارب السمية التي يسمها الابن من أقرانه، وضعف الرقابة الأسرية نتيجة الإغراق في الأعمال التجارية من قبل الآباء، إضافة لعمل المرأة وتسليم الابن للخدم بما يفهم من عادات وأخلاق غير إسلامية في كثير من الأحيان، كل هذه وغيرها معوقات للتربية الصالحة.

ف فلا بد أن تكون التربية متنوعة بحيث لا يفتقر الطفل حتى تحميه من المؤثرات المعرقة لبنائه السوي، ولا بد أن تكون التربية الصالحة خياراً أولياً للأبوين، لأنه واجب شرعي أولاً، قال سبحانه: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ كَمَا تَقُونَ ذَلِكَ وَأَنِسُوا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا تَعْمَلُونَ** [التحرير: 6].

ولم يفضل الإسلام ذلك فأوصى بحجاسة الصالحين وترك مجالسة الطالحين، قال سبحانه **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ كَمَا تَقُونَ ذَلِكَ وَأَنِسُوا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا تَعْمَلُونَ** [التحرير: 68]. وقال **ع**: «مغل الجلوس الصالح والسوء كحامل المسك ونافع الكبر فحامل المسك إما أن يحذيك وإما أن يتباع منه وإما أن تجد منه ريحاً طيبة، ونافع الكبر إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد منه ريحاً خبيثة».

وفذا المعنى جعل النبي لكل صحابي من المهاجرين أحسأ له من الانصار يعينه ويتناصحه.

ومن أمثلة ذلك أن سلمان الفارسي كان من نصيب أبي الدرداء رضي الله عنهما، فرار سلمان أبا الدرداء، فرأى أم الدرداء رضي الله عنها مثيلاً - أي لاسمة ثياب البذلة وهي المهنة والمراد أنها تاركة للمسك ونافع الكبر فحامل المسك - فقال: ما مثالك؟ قالت: أخوك أبو الدرداء ليست له حاجة في الدنيا، فجاه أبو الدرداء فصنع له طعاماً، فقال سلمان: كل. قال: إني صائم. قال سلمان: ما آنا بأكل حتى تأكل، فأكل، فلما كان الليل ذهب أبو الدرداء يقوم، قال سلمان: ثم ذهب يقوم، فقال: ثم. فلما كان من آخر الليل قال سلمان: قم الآن. فصلياً. فقال سلمان: إن لربك عليك حقاً ولنفسك عليك حقاً ولأهلك عليك حقاً فأعط كل ذي حق حقه. فأتى النبي فذكر ذلك له، فقال صدق سلمان ومكناً يستفيد المسلم من مصاحبة أخيه المسلم الناصح له.

ولعل بعض الناس يفضل أن يصاحب من لا يتناصحه ولا يتفقده، بل يمدحه دائماً - ولو بما ليس فيه - ولا يذمّه، ويصدق دائماً - ولو بغير الحق - ولا يكذبه، لأنه لم يعتد على النقد والنصيحة؛ أو لأن فيه مرضاً نفسياً كالنور وهو لا يشعر، ويعتب - هو - هذا الصديق صديقاً مانياً لأنه يجبه ببديل مدحه الكثير له ومواقفته المستمرة.

وفي الحقيقة أن هذا الصديق المادح المواقف في جميع الأحوال يضر ولا ينفع، لأنه لا يريد الخير لمن يصحبه، بل يريد مصلحة نفسه، ولو كان يريد الخير لصاحبه لناصح، لأنه لا يخلو إنسان من أخطاء، وكفى البرء نبلاً أن تمدد معاهبه، فكيف جلا صاحبه من المعاييب؟!

ف فالسلم الحق يبحث عن ينصح له، وكان عمر **ع** يقول: رحم الله امرأ أهدى إلي عيوبي. فانظر كيف جعل عمر النصيحة هدية يهديها له أخوه!

والخلاصة أن للمداقة اثر إيجابياً أو سلبياً على الإنسان، ولها تأثير على السلوك خيراً أو شراً، فهيناً لمن وفقه الله للصحة الصالحة.

والسبب الآخر: أن الأخلاق حتى تمتد أخلاقاً للشخص فلا بد أن تكون صادرة عن اختياره، لأن المطلق صفة مستقرة في النفس - كما تقدم في تعريفها - والصفات التي تصدر حال الإكراه ليست من الصفات المستقرة في النفس. [

فالإكراه يؤثر على السلوك الأخلاقي بحيث يصرفه عن الاختيار، فلا يمكن للحكم على الشخص من خلال تصرفاته التي تصدر حال الإكراه.

العامل الثاني: الغضب

[فالغضب يخرج الإنسان عن تصرفاته السوية، ويخرجه عما يخرج منه من كلمات وتصرفات غير مدروسة، ولم تمر على العقل فترة كافية للتأمل فيها.]

وتصدر من الإنسان سلوكيات مستغربة حال الغضب الشديد، إذا لم يضبطها فقد تؤدي به إلى التفوه بكلمات خطيرة كالكفر والعباد بالله، أو الإقدام على الجريمة، أو فقدان علاقات اجتماعية وثيقة، أو وظيفة، وغير ذلك من الأضرار الكبيرة.

[لذا فإن المسلم مسؤول أن يضبط أعصابه ويتحكم فيها بحيث لا يقوده الغضب [بل هو يقود نفسه، قال الرسول ﷺ: "ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب".]

وملك زمام النفس أمام رغائبها ونزواتها من أشق الأمور، وفي حال الغضب أكثر مشقة، فمن قدر على ضبط أعصابه، فهو القوي حقاً، أما من سَلِمَ للغضب زمامه وتهور فليس بشجاع وإن كان أقوى الناس جسدياً.

[ومن هنا فرّق العلماء بين القوة والشجاعة، فالقوة لا تعني الشجاعة، والمكس، ولكن الشجاعة هي التي يمدح بها الإنسان لا القوة فقط.]

[والله تعالى مدح الكاظمين الغيظ [يقوله ﷻ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالصَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْكَافِرِينَ ﷻ] وَاللَّيْسُ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﷻ [آل عمران: 134].]

[وكظم الغيظ لا يتأبه التعبير عن الغضب بطريقة إيجابية، أي بمناقشة المشكلة، أو إبداء تضاميتك مما حصل، أما كظم ما تكرهه في نفسك دائماً فإنه قد يسبب ارتفاع ضغط الدم والكتابة.]

كما وهناك وسائل يستطيع الإنسان بواسطتها تخفيف الغضب، وقبل الرسائل أحب أن أقر حقيقتين مهمتين:

وقال ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالرجل راعٍ في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته».

ولأنه في مصلحة الأورين ثانياً، فالابن البار والبيت البار سعيان الأورين على الدين والدنيا، ويحفظان حقهما في الكبر وبعد المات، ويتزكوا الذكر الحسن للأورين، قال إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له.

4-5 العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه

هناك العديد من العوامل التي تخرج الإنسان عن اختياره، فغضبه للقيام بأعمال، أو النطق بأقوال لا يرتفعها، ومن قواعد الدين الإسلامي أنه لا يواخذ الإنسان إلا بما يصدر عن اختيار منه، لقوله سبحانه: ﴿لَا يَجْزِيكَ اللَّهُ تَبَتُّهُ إِلَّا وَسْمُهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا أَنْ نَبْلِغَ آخِرَ أَيَّامِنَا أَوْ نَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ [البقرة: 286].

والأخلاق كذلك قد تصدر من الإنسان من غير تعبد لها، ويؤثر فيها بعض العوامل:

العامل الأول: الإكراه

[فالفكر الذي يرغم على فعل ما لا يريد أو قول ما لا يريد لا يواخذ شرعاً على فعله [لقوله تعالى ﴿فَمَنْ أَضْطَرَّ عَلَيْهِ وَلَا عَادَ فَلَا أَمْرَ عَلَيْهِ﴾ [البقرة: 173] وقوله ﷺ: "صفي لأمي عن الطلح والنسيان وما استكرهوا عليه". ولكن لا بد أن يكون الإكراه ملجئاً حتى ترفع الواخذ، ومعنى الإكراه الاضطرار بحيث يرتب على عدم تنفيذ الإكراه ضرر بدني أو نفسي أو اجتماعي.

[أما إذا كان الأمر الوجه للإنسان غير ملجئ، وإنما يرتب عليه بعض الإحراج، فلا يعد إكراهاً شرعياً وبالتالي فإنه يواخذ على تنفيذ ما أمر به، لأنه يُقَدَّرُ الأمر باختياره وإرادته.]

[وإذا كان المرء غير مواخذ على الإكراه، فلا تمتد تصرفاته التي تصدر منه حال الإكراه سوية، لأن الأخلاق محل اللثوب والمعاقب شرعاً يرتفع بها الإنسان وينخفض عند الله تعالى، فإذا كان غير مواخذ في حال الإكراه فليست هي بالأخلاق المعتبرة.]

- **الرسيلة الرابعة: إشغال النفس بملهيات مختلفة؛** كالرياضة، وركوب السيارة، واللعب بالكمبيوتر، أو غيره، والذهاب للمسوق، أو التمشية على البحر، وغير ذلك، حيث تسيه تلك الملهيات كثيراً ما جرى، وتعطيه فرصة للمراجعة.
- **الرسيلة الخامسة: الاسترخاء والمداومة والتنفس العميق؛** حيث تخفّ ضربات القلب، وتهدأ الأعصاب.
- **الرسيلة السادسة: عدم مقابلة الهجوم بهجوم؛** والتفكير في الانتصار، والرد السريع وبقرة على ما قيل: **«لن أترك التركيز على التفكير في ما قيل وتوضيح اللبس فيه؛ لأن المقابل قد يكون فهم خطأ أو نقل إليه نقل غير صحيح، كما قيل:**
وكم من عائب قولا صحيحاً وآفة من الفهم السقيم
- **الرسيلة السابعة: تأجيل البحث في الموضوع، وإعطاء الطرفين فرصة في التفكير، للوصول إلى حل غير ارجحالي.**

- **الرسيلة الثامنة: خفض الصوت؛** لأنه ثبت أن الصوت له اثر كبير في رفع حدة الغضب، وأن الإنسان يتجارب مع المقابل في مستوى الصوت، فإذا خفضت صوتك فإن المقابل سيتجارب بخفض صوته وتخفيف غضبه.

ولا يحتج أحد بأن تصرفاته صدرت من غير قصد، وبالتالي لا يواخذ بما ينتج عنها، ذلك أنه مطالب بضبط نفسه سريعاً، إلا إن كان عاجزاً، والله تعالى لا يكلف نفساً إلا وسعها، والخطأ معفو عنه، قال تعالى: **﴿رَبِّمَا لَا تَزِيدَنَّ إِلَّا تَسْوِئَةً أَوْ تُكْفِرَنَّ﴾** [البقرة: 286].

وإذا كانت الأخلاق يجب صدورها عن اختيار ففي حال الغضب الشديد لا يتحقق فيها ذلك في كثير من الأحيان، فالغضب يؤثر على السلوك الأخلاقي بحيث لا يمكن الاعتماد على تصرفات الغضبان أخلاقياً دائماً.

العامل الثالث: الرباء والمصلحة

قال الرازي **«يصنع السلوك الذي يجده في مصلحته ولو كان غير خلق له، فيصنع الكرم أو اللئيم أو خدمة الآخرين لينال بذلك مصلحة، فلا تعد هذه التصرفات أخلاقاً للشخص؛ لأنها ليست صادرة عن صفة نفسية مستقرة؛ فهي نوع من الكذب والغش وخداع الآخرين، قال تعالى: ﴿لَوْ تَوَدَّ الْكٰفِرِيْنَ أَن يَسْمَعُوْا مِنْ صٰلٰتِيْكُمْ سٰمُوْنَ ﴿٥﴾ الَّذِيْنَ هُمْ يَنْتَظِرُوْنَ وَيَسْتَمِعُوْنَ الْكٰفِرُوْنَ ﴿٦﴾﴾** [الاعراف: 4-7] وقال الرسول **«أدنى الربا شرك»**.

الأولى: أن مؤجّج الغضب في نفس الإنسان هو الشيطان، لأنه يجب أن يثير نفوس المؤمنين بعضهم على بعض، وهذا ما قاله نبي الله موسى **﴿الغليل﴾** حين غضب وثار ونقل الرجل، ثم قال **﴿يَا أَيُّهَا عَبْدُو مُوسَىٰ بُرِّيئِي﴾** [قصص: 15] فسب الغضب وما تبعه إلى صدور الله الشيطان، فدفع الغضب يكون بدفع سببه ومنشئه في النفس، لذا فإن من استولى الشيطان عليه وعلى تصرفاته في حياته، أهد الناس عن العلم.

الثانية: إن الانتصار للنفس غريزة إنسانية، قد يربطها بعض الناس بالهزة والقوة والكرامة، وقد لا يكون هناك ارتباط بينهما بل يمكن أن يكون الانتصار للنفس جزءاً من الكبر والغرور، فلا يظن طائفة أن كل إرضاء للغضب عزة، ولا كل كظم للغيظ مهانة، وسأتي على تفصيل ذلك في صفة العلم.

أما الرسائل فهي:

- **الرسيلة الأولى: الرضوخ؛** وذلك أن الرضوخ عبادة والغضبان عندما يستشعر أنه شرع في عبادة يذمّ غضبه، إضافة إلى أن الرضوخ يسببه التسمية والتسمية ذكرٌ لله يعبد الشيطان، إضافة إلى الوقت الذي يأخذه الإنسان في الرضوخ مما يخفف الغضب، إضافة إلى الماء الذي يبرّد حرارة الغضب المشتعلة في القلب والجسد، ولأجل هذا كله قال **﴿إِنَّ الْغَضَبَ مِنَ الشَّيْطٰنِ، وَإِنَّ الشَّيْطٰنَ خَلْقٌ مِنَ النَّارِ، وَإِنَّمَا تَطَفَا النَّارُ بَالًا، فَإِذَا غَضِبَ أَحَدُكُمْ فَلْيَتَوَضَّأْ﴾**.

- **الرسيلة الثانية: ذكر الله؛** وذلك أن التذكر يعبد الشيطان، ويرقّب الملاذنة، ويطمئن القلب، مما يهين الجوارح النفسية للذهاب للغضب، قال تعالى: **﴿الَّذِيْنَ هَامَزًا زَقَلْتُمْ فَلُوْهُمَّ يُذَكِّرُ اللهُ الْاَبْرٰهِيْمَ اِنَّهُ تَطَكَّرُ الْقَوْلُ﴾** [الرعد: 128].

ورأى رسول الله **﴿رجلاً غضباً قد احمر وجهه، فقال **﴿إني لأعلم كلمة لو قالها ذهب عنه الذي يجد، لو قال: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم ذهب عنه ما يجد﴾**﴾**.

- **الرسيلة الثالثة: تغيير هيئة الإنسان من الوقوف إلى الجلوس؛** أو الاضطجاع، أو الخروج من المكان، أو صرف وجهه عن غضبه، لأن الوقوف يشجع على الانتقام بسرعة، بخلاف الجلوس، والكلت في المكان يذكر الإنسان بكل كلمة قيلت، بخلاف الخروج من المكان حيث يرى مشاهدات أخرى يشغل بها، لذا قال **﴿إذا غضب أحدكم وهو قائم فليجلس، فإن ذهب عنه الغضب، ولا فليضطجع﴾**.

4-6 مفهوم المصلحة العامة

المصلحة لغة: المنفعة، وأقرب بها هنا المنفعة التي لا تقتصر على شخص معين، وإنما تحقق نفعاً عاماً للناس. والمصلحة العامة هنا تتناول الجميع لا الأفراد، فإذا كانت تحقق المصلحة لعموم الناس، وتضر مجموعة محدودة منهم، فلا يؤثر ذلك على تحقق المصلحة العامة. [وعلى سبيل المثال: لو رأى الحاكم أن تسعير السلع يحقق المصلحة العامة للناس، فإنه يشعره ولو كان يضر ببعض التجار.

وهكذا النظم الإدارية والقوانين الرضعية ربما كانت لا تناسب حالة بعض الموظفين، ولكنها تنفيذ أغلبهم، والحكم دائماً على الغالب لا على النادر النادر. والوظيفة إحدى صور المصلحة العامة؛ لأنها لا تنفيذ شخصاً معيناً، وإنما تؤدي خدمات لعموم الناس، لذا فإن علاقة الوظيفة بالمصلحة العامة علاقة جزء بالكل.

كيف تحقق الأخلاق الإسلامية المصلحة العامة

[لا شك في أن الأخلاق الإسلامية إذا صممت في المجتمع، والنظم بها الأفراد، اطمان بهم وأمنوا على أنفسهم وأموالهم، وتعاونوا فيما بينهم، فساعت بينهم الحية والتناصر والوحدة. وهذا يمكن بالتالي على أدائهم لمبادياتهم وأصنافهم الفردية والاجتماعية.]

[فنخلق الإحسان إلى الجار مثلاً إذا انتشر في المجتمع أورهث المودة والتعاون بين المسلمين، كما أن السلف الصالح كانوا يؤثرون الجيران على أنفسهم بما يجرون، وذلك تحقيقاً لوصية الله ورسوله.]

[فقد جاء أن أحد الأنصار أهدى له رأس شاة فاهماه بجاره، وهكذا الجار فعل... حتى عاد لأول.]

[فالصالحه العامة تتحقق بالنفع العام، والأخلاق أهم العوامل التي تحقق النفع العام، (وفي الجانب الوظيفي تحقق الأخلاق النفع العام بزيادة الإخلاص والرقابة الذاتية - وهو العامل الأول في حسن أداء الموظفين - وتحقق النفع العام بالملاقات الحسنة بين الموظفين ومروستهم، وبين الموظفين أنفسهم، وبينهم والراجمين، وتحقق النفع العام بالرقابة من المشاكل الإدارية المستعصية كالرشوة والابتزاز، والغش، وغير ذلك.]

[فخلق التواضع مثلاً إذا وجد في المسؤول والموظفين احترام كل منهم إخوانه] فقد جاء عن عثمان رضي الله عنه أنه كان - وهو خليفة - يذيب الثلج ليغتسل به في الليل، ولا يورق غلامه، وكان يتوسد بروده في المسجد ويأتم.

فلا يصح اعتبار التصرفات المصلحية أخلاقاً، ولا اختلاط الصادق بالكاذب.

وقد يسأل سائل: كيف نستطيع تمييز الصادق من الكاذب، ونحن سامعون أن نحكم على الشخص بنظام تميز فوائده، والله يقول السراور؟

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

1. الرجوع إلى أهل الدراية والخبرة الذين يستطيعون من خلال طول التجربة تمييز التصرفات غير الصادقة.

2. ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معينة، لأن التصنع لا يستطيع التصنع أبد الدهر، ولا لدة طويلة أيضاً، فلا بد أن تظهر منه بعض السلوكيات التي تدل على رباذه وتصنعه.

3. اجتناب التصنع والرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها إلا الصادقون، فالرائي في العبادات لا يتحمل تعب العبادات كثيراً، والرائي في الكرم لا يتحمل الإنفاق من ماله الشخصي دائماً، والرائي في الشجاعة لا يصبر عند الشدائد، فإذا وضع هؤلاء في الحكم تبين الصادق من الكاذب.

العامل الرابع: الخوف

[فالخوف عامل قهري يسيطر على نفسية الإنسان فيلجئه إلى سلوكيات لا تدل على خلقه، فإن الأمن حاجة فطرية لا يستغني عنها ابن آدم، وللحصول عليها يلجأ الإنسان إلى تصرفات قد لا تكون من أخلاقه وعادته، وقد قال الله تعالى في شأن غزوة الأحزاب وَإِذْ جَاءَكُمْ مِنْ قَوْمِكُمْ وَهِيَ آنْفِلٌ مِنْكُمْ وَإِذْ كَانَتْ الْآنْفِلُ مِنَ الْكُفَّارِ وَالْقَوْمُ إِلَى اللَّهِ الْغُلَامُ] [الأحزاب: 10] فالصحة وَاللَّهُ وهم خير الناس خافوا وظنوا بالله الظنون ولم يؤاخذهم الله على ذلك، بل قال لهم النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إلا رجل يأتيي بخرم القوم أشرط له الجنة مرتين وثلاثاً، فلم يتقدم أحد من شدة الخوف»! فهذا يدل على أن الخوف بصرف الإنسان عن طبيعته وخلقه.

ثالثاً: منطقيّة السلوك في أجهزة الخدمة العامة: أن يكون السلوك الإداري في المؤسسات

الحكومية منطقياً مع الاقتناع بالديمقراطية. وكيف يكون السلوك منطقياً؟ يتم ذلك من خلال التزام العاملين بهذا المصالح العامة والبعد عن الإضرابات والاضغوط التي تقابهم لإرضاء أفراد أو فئات على حساب المجتمع الكبير، فقط لأن الفئة قوية الضغط أو لأن لها وزناً اجتماعياً كبيراً بل أن السلوك الجيد يظهر تماماً حين يتصمر الموظف العام حتى المواطن العادي.

كما يتحقق السلوك القويم في الأجهزة الداخلية للخدمة العامة من خلال احترام الموظف للمواطن وللعامل الذي يعمل معه، من خلال خلق جو أخلاق داخل المنظمة والمشاركة في تحقيق رسالتها [فالانتظام الإداري يكون قادراً وفعالاً بدرجة موازية لشعور العاملين فيه كالافتخار بالانتماء له ويربط أنفسهم بأهدافه والمشاركة في اتخاذ القرار والتنفيذ لتحقيق الأهداف.]

المبدأ الثاني: الإدراك الواعي لمحدودية التخصص
نحن نعيش في عالم يعتمد في كل أصغاله على العلم والتخصص الدقيق. وعلى الرغم من أنه لا غنى عنه في الدولة الحديثة - دولة التخصص الكتلولوجي الدقيق - إلا أننا ينبغي أن ننتبه إلى مخاطرة والمشاكل التي قد تترتب عليه.

الموظف المتخصص هو سيد الموقف في تنفيذ السياسات بل وفي تخطيطها في كثير من الأحيان [ولكن يجب أن يدرك الموظف المتخصص أن القرار الفني لا يتخذ بمجرد من قسم المجتمع وأرادته] بل ينبغي عليه أن يشعر بأن أحكامه وقراراته الفنية يجب أن تخضع دائماً للمبادئ القيمة المترعة من المجتمع ويجب أن تكون قراراته الفنية متأثرة بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم ويجب أن يرى تخصصه داخل الإطار الاجتماعي الكبير [والا يتبادر إلى عقله أن قراره الفني المتخصص هو الذي يجب أن يسود ويعطو ولا يعطو عليه] لأنه يصارح على ذلك الفهم يكون قد تساوى بين المصالح العام وأرائه المهنية، واعتقد أن رأيه الخاص هو المصالح العام نفسه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً في كثير من الأحيان.

فالوظف الذي لا يرى فوق تخصصه يقتصر إلى الحساسية الواجبة لمتطلبات ورضيات المجتمع، وقد يؤدي هذا إلى الغرور والانغلاق في ميدان التخصص، وهذا سيؤدي لا محالة إلى السلوك غير الأخلاقي في العمل العام.]

وهذا الكسبه الاحترام بين الناس، قال عبدالله بن عمر: كما تقول على عهد رسول الله أبو بكر، ثم عمر، ثم عثمان أي في الأفضلية.

7-4 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل

[لتوضيح العلاقة بين الإنتاجية الجيدة ووضع العمال أجرى عالم الاقتصاد الإنجليزي آدم سميث في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي، دراسة عن أسباب ازدهار وتدهور ثروات الأمم، فلاحظ في كتابه (ثروة الأمم) الارتباط الوثيق بين جودة الإنتاج وقراراته وبين عدم جودته وضلته، وتوصل إلى أن سبب التفاوت يعود إلى وضع العاملين بين حالتي الإلزام والالتزام، فالذي يعمل بأخلاقيات المهنة وراعت الإلتزام يكون دقيق الإنتاج وغزيرة، أما الذي يعمل بدافع الإلتزام فهو ركيك الإنتاج وضيئيلة.

التقاعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة
يقصد بذلك القواعد والمبادئ التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف العام وهو يؤدي واجبات وظيفته في الدولة الممارسة [وكثر ستول أن ثمة أربعة مبادئ أساسية واجب الإلتزام بها في الدولة الديمقراطية الحديثة وهي:

المبدأ الأول: الإلتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع
[تقصد بذلك أن يشعر الموظف العام دائماً وأبداً بأن السلطة النهائية راجعة إلى الشعب. وأن الشعب من خلال ممثليه الشرعيين هم الفيصل النهائي، وأن الموظف العام ما هو إلا خادم للشعب والمواطن فإذا اقتنع بهذا المبدأ وهو القاعدة الديمقراطية يترتب على ذلك الاقتناع سلوك معين يلتزم به الموظف وينبغي أن يظهر أثر هذا السلوك في الإلتزام بثلاثة مبادئ فرعية وهي:

أولاً: الإلتزام بالمصلحة العامة: وذلك بأن يساوى في معاملته بين جميع الناس دون تمييز فئته على أخرى وأن يشعر بأن الخدمة التي يؤديها ليست لفئة من الفئات أو مجموعة من المجموعات أو طبقة من الطبقات دون الأخرى.

ثانياً: احترام إرادة المجتمع: بأن يحترم الأجهزة والمنظم الديمقراطية وأن يعترف بمشروعيتها ويعني ذلك أن خدمة المواطن يجب أن تتحقق في حدود ما تقره الأنظمة والأجهزة التشغيلية والشرعية للمواطنين. ويجب ألا يتعال الموظف على شرعية القوانين التي تترها الأجهزة الشرعية وأن يقفها وإن اختلفت عن وجهة نظره الشخصية.

الإجابة على الأسئلة السابقة قد تترك ضمير الموظف الأمين ولكن متى شعر بأن رئيسه قد خرق القانون بقصد سبق إصرار، وأنه يتصرف فيه فساد إداري واضح، فله الحق في ممارسته ورفع الأمر إلى السلطات العليا داخل وخارج المنظمة أو حسب ما يقتضيه الموقف إن الطاعة العمياء لقرارات الرئيس المباشر قد توقع في بعض الأحيان في الظلم والفساد الإداري وليس هناك قانون سماوي أو أرضي يجبر الموظف على الطاعة العمياء. بل عليه أن يحكم ضميره في تنفيذ القرار فينفذ ما يماشى مع القانون ويعارض ما يخالفه لأن العلم العام مستورلية يسأل عنها المرء أمام الله.

المبدأ الرابع: تجنب تضارب المصالح

[يهتم المشرعون بقضية تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية للموظف العام، لا يجلز قانون للخدمة العامة من مواد محددة تمنع الموظف العام من التعامل الاقتصادي والمالي مع المؤسسة التي يعمل فيها بشكل مباشر أو غير مباشر بحيث لا ينبغي أن يعود - نتيجة لذلك التعامل - نفع مالي أو اقتصادي لمصالح الموظف أو أحد أفراد أسرته المباشرين كالزوجة والأبناء والأخوان، أو المقصود بتضارب المصالح أي موقف تتعارض فيه المصلحة الشخصية مع خدمة المصالح العام.]

[فالمرع (صفو المجلس التشريعي) الذي يصوت لصالح قانون تستفيد منه مؤسسة خاصة له فيها استثمارات أو أسهم، أو القاضي الذي ينظر في قضية تتعلق بشخص له صلة تجارية به أو صلة قريبة معه، والإداري الذي يقرر في أمر يتعلق بالتعامل مع شركة له فيها أسهم أو استثمارات مالية أو يوزع مسكن خاصة به للمؤسسة التي يدير شؤونها، كل هؤلاء يفعلون تحت طائلة تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة، فينبغي أن يجتنبوا ذلك التعامل تجنباً وحسباً للريية والاشباه الذي سيلحق بهم من أنهم استغلوا سلطاتهم واستفادوا مادياً من قراراتهم، والإداري الحصيف هو الذي يدع ما يريه إلى ما لا يريه.]

[كما تحذر قوانين الخدمة العامة الموظفين - لاسيما القادة الإداريين - من تقبل الهدايا الخاصة من المواطنين وشركات القطاع الخاص لاسيما التي لها معاملات تجارية مع المؤسسة التي يرأسونها أو تحسباً أيضاً من استغلال سلطة المكتب في تفضيل تلك الشركات والمنظمات دون سواها من المتعاملين مع المؤسسة.]

[وبالطبع فإن كل ما تستطيع أن تفعله قوانين الخدمة العامة ونظمها هو أن تقرول للموظف العام تجنب فعل كذا واتبعد عن فعل كذا لأن ارتكاب ذلك الفعل سيؤدي إل

المبدأ الثالث: نطاق الولاء للقيادة

كثير من الاغراف وسوء السلوك في العمل يأتي عن الفهم الخاطي للولاء الذي يجب ان يعطيه الموظف لقيادته الإدارية ورئيسه المباشر. ما مدى الطاعة التي يعطها الموظف العام لرئيسه؟ وأين تقع حدود هذه الطاعة؟ وهل هي طاعة مطابقة؟ ومتى ينبغي أن يقول الموظف لرئيسه: لا، لن أطيع أو أمرأك هذه لأنك مخطئ؟

هناك نقطتان جديرتان بالمناقشة:

- (الولاء للقيادة السياسية الحاكمة).
- (الولاء للقيادة الإدارية والتنفيذية بالمنظمة).

1. إن ولاء الموظف العام ينبغي أن يكون دائماً للنظام السياسي القائم للسلطة المشروعة الممنحة للمواطنين تجنباً صحيحاً. وأنه يجب أن يكون قرار الموظف العام المختص متماشياً مع الاحتياجات العامة والرغبة الشعبية المجتمعة وأن يلتزم دائماً بمرادة الشعب [ولا شك أن الدولة الحديثة هي دولة المؤسسات والنظم، وأن القرار الذي يصدر عن مؤسسة شعبية اشترك الشعب في تكوينها وارتضاها يكون هو القرار الذي يخدم المصالح العام، ولذلك فعلى الموظف العام أن يلتزم به ويفضه بده وإخلاص ولا يماطل تنفيذ القرار الشرعي لأهم غير راضين عليه أو لأنه جاء على عكس رغباتهم الشخصية.]

2. ثم ما مدى الولاء والطاعة للقرار الإداري الذي يصدر من الرئيس الإداري إذا رأى المرؤوس أن فيه خلافاً أخلاقياً أو فساد إداري؟ وكيف يسلك الموظف العام إذا حدث خلاف بينه وبين رئيسه؟

ويجب أن نشبه إلى أنه لا ينبغي أن يؤخذ كل خلاف في الرأي بين الرئيس والمرؤوس باعتباره خلافاً أخلاقياً، ويجب ألا يبادر الموظف إلى شق عصا الطاعة على رئيسه في كل قرار لا يصادف هوى في نفسه.

ولكن تتطلب المسؤولية العامة من الموظف أن يقرر بكل دقة: هل الخلاف بينه وبين رئيسه يركز في أخلاقية القرار ومدى سلامته من الناحية الأخلاق القيمة هل هذا التصرف الذي أتى من رئيسه أمر عارض أم به جزء من سلوك أخلاقي يلتزم به الرئيس دائماً؟ وهل قرار الرئيس له ما يبرره في ضوء الظروف والملايسات في ذلك الموقف؟ وهل الموظف متأكد بما لا يدع مجالاً للشك أنه صائب في معارضته لرئيسه وأن رئيسه هو خاطئ؟




3. المسؤولية تجاه المجتمع: وهي معاونة المجتمع والمساهمة في زيادة رفاهيته وتطويره.
 4. المسؤولية القانونية: وهي المسؤولية على أساس الخطأ والمسؤولية بدون أخطاء.
- وفي مجال الأخلاقيات والمسؤولية الإدارية نجد أن الأخلاقيات في الوظيفة العامة تتصل بالترتيب بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة فالأخلاقيات ما هي إلا جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية الإدارية (أو يمكن التمييز بين نوعين من المسؤولية الإدارية:
- أ. المسؤولية الموضوعية: وهي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه في العمل، (مسؤولية خارجية).
 - ب. المسؤولية الذاتية (الشخصية): وهي محاسبة الموظف لنفسه من خلال بقطعة الضمير والالتزام للعمل (مسؤولية داخلية).
- وتعارض المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية ينتج عنه ما يعرف بالدرامة الأخلاقية.

9-4 الأخلاقيات والمصلحة العامة

المصلحة العامة: هي الغاية في العمل الإداري العام وقد تهدف إلى تكوين المجتمعات أو تجميع الناس بالحياة والطرية أو تحقيق مصالح الناس.

1. أن تكون حقيقية وليست وهمية.
2. أن تكون عامة للناس وليست شخصية.
3. أن لا تعرض مع النفس أو الإجماع.

وهناك ثلاثة نماذج للسلوك الوظيفي

1. تحقيق المصلحة الشخصية بخلاف المصلحة العامة والقانون. 
2. تحقيق المصلحة الشخصية و المصلحة العامة في إطار القانون. 
3. تحقيق المصلحة العامة بخلاف القانون. 

أما مصادر الأخلاق في الإدارة فهناك ثلاثة مصادر للأخلاق:

1. المصدر الديني: ومصادر الدين الإسلامي هي ثلاثة: القرآن الكريم، السنة الشريفة.

العقوبة والتأديب، ولكن تلك القوانين والنظم لا تستطيع أن تؤكد أن الموظف المسئول سيلتزم بذلك وسيمتنع عن التعامل مع المؤسسات التي له فيها مصلحة خاصة.

وترجع الأمر كله إلى خلفية الموظف وإلى أمانته وقيمة الخلفية التي تربي عليها في البيت والمدرسة والجميع الكبير، هذا هو صمام الأمان الحقيقي ضد الفساد والرثوة والخسرية واستغلال النفوذ وعليه فإن أثر البيئة الاجتماعية على أخلاقيات الموظف العام أمر بالغ الأهمية.

4-8 الأخلاقيات والمسؤولية والقيم

القيم: هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

- وهناك أربعة أنواع من القيم:
1. قيمة البقاء.
 2. قيمة العرف.
 3. قيمة المجتمع.
 4. قيمة الطرية.

والموظف يصبح له أخلاقيات تعتمد على ما يؤمن به من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي.

أما بالنسبة للأخلاقيات والمسؤولية الإدارية:

المسؤولية: هي التزام الفرد بأن يتهض بالأعباء الموكلة إليه أقصى قدراته.

المسؤولية الإدارية: التزام الموظف بتنفيذ واجبات وظيفته، بالقدرة الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما المسؤولية في الإسلام:

الإسلام مسؤول عن ما يقوم به من سلوك وأفعال وسوف يجاسب على هذه الأفعال. قال تعالى: ﴿مَنْ حَمَلْ ضَلَالَةً فَحَقِّبْنَا وَمَنْ أَنْبَأَ فَقَبَّلْنَا﴾ وقال رسول الله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته».

أنواع المسؤولية:

1. المسؤولية الأدبية وهي مسؤولية الحاكم أمام الناس وما يترتب عليها من حاسبة ومسائلة.
2. المسؤولية الإدارية وهي حاسبة الموظف على ما يرتكبه من أخطاء سواء ضد الإدارة أو ضد أصحاب المصالح.

أسئلة الفصل الرابع

- س 1: وضح مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي.
- س 2: ما هي صور الانضباط والالتزام الوظيفي.
- س 3: ما هو الفرق بين القيم والأخلاق.
- س 4: العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل.
- س 5: ما هي العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه.
- ضح دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. يعني الانضباط هو:
1. ضبط الشيء حفظه بالحزم.
 2. اهتمام التقي بجميع الأنظمة المنظمة لهيئته والحفاظة عليها.
 3. سواء الانضباط في الأوقات أو التصرافات، أو الشكول أو التماسل مع جميع المستويات.
 4. جميع ما ذكر صحيح.
2. من صور من كيفية تفعيل الانضباط والإلتقان:
1. الموظف قدوة في جميع أعماله، وانضباطه وحفاظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
 2. الموظف ليس أسوة، فتيقده بكافة الأنشطة والأعمال كنبيل بعدم بوصول هذه القيمة للآخرين.
 3. الموظف ليس محزناً للمعارف والمعلومات، ولكن ليس لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
 4. جميع ما ذكر صحيح.
3. من صور الانضباط في الهيئة (الشكل):
1. اهتم بشكلك الخارجي، ليكن شعر لجيتك مرحلاً ونظيفاً، قص من الشارب.
 2. حافظ على نظافة شعر رأسك وتعهد طوله. (الأنظمة تمنع قصات الشعر، وإطالته).

ج) الخلفاء الراشدون وصحابة رسول الله ﷺ.

ثانياً: البيئة الاجتماعية.

ثالثاً: أنظمة وروائع الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال.

وحتى يتم التعرف على واجبات الوظيفة العامة كالتزام أخلاقي لا بد من معرفة مفهوم الوظيفة العامة: وهي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية، توجب على شاغليها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والالتزامات وتعيظه مجموعة من الحقوق والزيابا الوظيفية.

أما الموظف العام: هو كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة، أو أحد اشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله بصفه دائمة منصبا داخل المرفق.

لا ويعد في حكم الموظف العام:

- 1) المستخدم في الحكومة أو المصالح التابع لها سواء كان دائماً أو مؤقتاً.
- 2) الحاكم أو الخبير العيين من قبل الدولة أو هيئة قضائية.
- 3) كل شخص مكلف مهمة جهة أو سلطة حكومية.
- 4) موظفو الشركات المساهمة.

أما الواجب: هو ما طلب فعله على وجه الإلزام.

ولا يمكن تقسيم الأخلاقيات في الوظيفة العامة إلى قسمين:

أولاً: أخلاقيات الموظف المجموعة (المشروعة)، وتشمل:

- 1) أخلاقيات وظيفية.
 - 2) أخلاقيات مسلكية.
 - 3) أخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية.
- ثانياً: أخلاقيات الموظف غير المجموعة (غير المشروعة)، وتشمل:
- 1) عدم المحافظة على سرية العمل.
 - 2) نقد أو لوم الحكومة.
 - 3) ممارسة بعض الأعمال.
 - 4) اغتراف السلطة.

د. جميع ما ذكر صحيح.
و. من مبادئ القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة:

1. الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع.
 - ب. الالتزام بالصلحة العامة.
 - ج. احترام إرادة المجتمع.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
10. من شروط المصلحة العامة في الإسلام:
1. أن تكون حقيقية وليست وهمية.
 - ب. أن تكون عامة للناس وليست شخصية.
 - ج. أن لا تتعرض مع النص أو الإجماع.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

- د 1.
- 1 2.
- د 3.
- 1 4.
- ج 5.
- ج 6.
- 1 7.
- 1 8.
- د 9.
- د 10.

ج. اهتم بسنن الفطرة مثل: نظافة الأسنان، نظافة الأظفار وتقليمها، تنف الإبطين، واعتن برائحة جسمك ونظافته.

د. جميع ما ذكر صحيح.
4. من صور الانضباط في التعامل (التصرفات):

1. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك.
- ب. عامل زملائك كما تحبهم، ولا تحب لهم الخير ولا تتعاون معهم على البر.
- ج. عامل الضعفاء ومن هم دونك بدون احترام ورحمة.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

5. تعني القيم في الإسلام هي:

1. فضائل خلقية.
- ب. وهي المياد لسلك أفراد المجتمع عامة وأرباب المهن خاصة.
- ج. أ+ ب.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل:

1. الإيمان والتوحيد.
- ب. العبادات.
- ج. أ+ ب.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من العوامل المؤثرة في خروج الإنسان من سلوكه:

1. الإكراه.
- ب. الصدق.
- ج. الأمانة.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

8. ما هو مفهوم المصلحة العامة:

1. المنفعة.
- ب. الصديق.
- ج. العمل.

مراجع الفصل الرابع

1. البرعي، محمد، والتريجيري، محمد / معجم المصطلحات الإدارية (صفحة 185 – فترة: 442) ، مكتبة العبيكان – الطبعة الأولى 1414 هـ.
2. بكر الفياضي، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، ص 91.
3. حزام بن مطر الطبري: الإدارة الإسلامية: النهج والممارسة. الرياض: مطابع الفزروق، توزيع دار الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ط1، 1417هـ/ 1997م. (ص 22)
4. الخبيد/ ورقة مقدمة لندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي المنعقدة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية – الرياض يوم الثلاثاء 1426/1/20هـ الموافق 2005/3/1م بعنوان دور وزارة العمل في تنظيم وضبط أخلاقيات العمل في القطاع الخاص من إعداد د. صيدالواحد بن خالد الخبيد.
5. الخنيس/ ورقة مقدمة لندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي المنعقدة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية – الرياض يوم الثلاثاء الموافق 1426/1/20هـ الموافق 2005/3/1م، بعنوان أخلاقيات الموظف العام من إعداد الأستاذ/ محمد بن ناصر الخنيس.
6. العثيمين فهد/ أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (65) وحيش/ الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين – نشر المنظمة العربية للعلوم الإدارية
7. المعجم الوسيط (2 / 890).

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

القدمة

- 1-5 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
 - 2-5 أنماط المسؤولية الاجتماعية
 - 3-5 عناصر المسؤولية الاجتماعية
 - 4-5 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي
 - 5-5 مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية
 - 6-5 مجالات المحاسبة الاجتماعية
 - 7-5 قياس العائد الاجتماعي
 - 8-5 المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية
 - 9-5 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء
- استلة الفصل الخامس
مراجع الفصل الخامس

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الأهداف التعليمية

- يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
 - أنماط المسؤولية الاجتماعية.
 - عناصر المسؤولية الاجتماعية.
 - المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي.
 - الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - مفهوم الحاسبة والمسؤولية الاجتماعية.
 - مجالات الحاسبة الاجتماعية.
 - قياس المعائد الاجتماعي.
 - الإفصاح الحاسبي عن الأداء الاجتماعي.
 - المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية.
 - المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء.

المقدمة

يكتسب الدور الاجتماعي للشركات والقطاع الخاص أهمية متزايدة بعد تحلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي ومتوقع في ظل انقضاء الهدف الرئحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في كثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباحاً طائلة.

وكان متوقفاً مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخصخصة

على المجتمعات والدول بفوائد كبرى، ويجنبها كوارث وأزمات بيئية واقتصادية واجتماعية ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة على هذه المسؤوليات والالتزامات.

ومن مجالات ومعاور هذه المسؤوليات الاجتماعية، تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى (على أساس ربحي)، وحماية البيئة وتطويرها، وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة وتطويرها، ومكافحة الفساد وتجنيه، والقيام بحقوق الإنسان والعمل والمعاملة، ومساعدتهم على تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم، ومشاركتهم في الأرباح.

على عكس ما كان راسخاً في الأذهان عن الدور غير الخيري لرجال الأعمال في المشاركة في التنمية الاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثير من منظري الفكر الاقتصادي مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح للقطاع الخاص دوراً هاماً في المشاركة ايجابية لإحداث التنمية. وعلى المستوى العالمي في الدول الصناعية والتجارية الكبرى أصبح هناك تعاون متوازن بين الدول ورجال الأعمال والمجتمع لتحقيق التنمية دون الاعتماد كلية على جهة واحدة وإعفاء الجهات الأخرى من المسؤولية.

ولقد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في الدول الكبرى صفة العطاء العشوائي الغير منظم والغير محدد الهدف، وأصبح لها دور تنموي أساسي فالعطاء من أجل التنمية جزء لا يتجزأ من نشاطات هذه الشركات.

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمراً ضرورياً لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير.

ونتيجة لذلك، سمعت العديد من الشركات لإنشاء مؤسسات تنموية أو عمل خطط منظمة لمساعدة الفئات الضعيفة في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال.

أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل التراعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات.

وأظهر أيضا أن كثيرا من قادة وأصحاب الشركات يرغبون في المشاركة الاجتماعية، وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أنها نشاط اجتماعي وورثي وإنساني بهدف فيما يهدف إليه إلى التنمية والمشاركة في العمل العام، وليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها.

ويمكن دراسة ملاحظة كثير من الالتزامات والشروعات والمبادئ التي بدأت شركات كثيرة تلتزم بها أو يمكن أن تعمل على أساسها دون أن تتخلى بالطبع عن أهدافها الربحية، فهذا ما يريده لها أيضا جميع العاملين فيها والمستفيدين منها لأن خسارتها ستعود بالضرر على المجتمعات والماملين والاقتصاد الوطني.

وتؤثر التجارب العربية القائمة أو التاريخية بوضوح على الدور الاجتماعي للقطاع الخاص، فالحضارة العربية يغلب عليها تاريخياً طابع المجتمعات أكثر من الدول، والخصام والتكافل والنقد الحضاري والملمي الذي أجز كان يعتمد على المجتمعات والأفراد أكثر من الدول.

فالحضارة العربية والإسلامية كانت قائمة تاريخياً على مؤسستين متكاملتين ومستقلتين، وهما الدولة (السلطة) والمجتمعات التي كانت تنظم التعليم والرعاية والتكافل في حين كانت السلطة تنسق شؤون الأمن والدفاع وترعى المجتمعات وتساعدتها، وكانت تجربة الدولة المؤسسية التي تقوم على التنمية والرعاية والخدمات في التجربة العربية حديثة جداً.

وبرغم الدور الواسع للحكومات في الرفاه والتنمية والرعاية الاجتماعية فقد تواصلت فيها المساهمات التنموية والاجتماعية للأفراد والشركات، وعندما حققت هذه الدول تقدماً اقتصادياً بدأ الدور الاجتماعي والتنموي لمجتمعاتها وشركاتها يتجه إلى المجتمعات والدول الأخرى في جميع أنحاء العالم، ويمكن اليوم ملاحظة مئات الآلاف من المساجد والمدارس والراكز الطبية وآبار المياه والشروعات الإغاثية والتنموية يتمويل مجتمعي فردي ومؤسسي.

ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية، فتمه مجالات للعمل ومبادئ يجب أن تلتزم بها الشركات وسيعود ذلك

المستمر الحاصل لفهم تنظيم الأرباح فقد (Drucker) ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الإطار فقد عرف (Drucker, 1977, P584). المسؤولية الاجتماعية بأنها (التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه)، لقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة.

إلا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها (Strier) فقد أشار تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون ويصورة لا تفرق بين المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها، (Holmes) وفي وجهة نظر أخرى أشار (Strier, 1979, P9) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بجموعته الكبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والرواصلات وغيرها (Holmes, 1985, p 543). ولو أردنا استعراض كافة وجهات النظر التي تفسر المسؤولية الاجتماعية لصلاق المقام ولكن لا بد من الإشارة إلى رأي آخر مهم طرحه من قبل (Robbins) ويميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) والاستجابة الاجتماعية (Social Responsiveness) وفق مجموعة من الأبعاد مشيرا إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية، مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدتين المتوسط والقريب.

وبناء على ما تقدم، فإننا يمكن أن نستخلص تعريفا للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول كونها التزام مشتقة الأعمال اتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعمالين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا.

2-5- أنماط المسؤولية الاجتماعية

لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه التغيرات هو ضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعقد تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة. إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لانطلاق انتقادات كثيرة لمنشآت الأعمال وأرباحها

5-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

عرف 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.

كما عرفت العرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية سبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الطيبة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

وإن مناقشة الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع التي أثار توتر جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية وذلك بالنسبة لرجال الأعمال، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح وهذا سيمكن إيجابيا على مختلف مناسحي الحياة في المجتمع. أما وجهة النظر الثانية فتزى أن المنظمات هي وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا في بيئتها. ومن خلال دراسات للادب الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية حاولنا أن نبرز ثلاثة أنماط إدارية مختلفة للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال فإذا كان النمط الأول اقتصاديا في أساسه وأن النمط الثاني هو اجتماعي بإبعاده ومضامينه فإن النمط الثالث يمثل دورا متوازنا (اقتصاديا اجتماعيا) نحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم الأداء وتفي بالتزاماتها الاجتماعية الفروضة عليها قانونا وبإجراءات تتقرر في ضوء قدرة المنظمة ودون أن تخل في إمكانياتها على المنافسة والنظور.

وفي ما يخص نتائج البحوث بشأن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء فإنها متناقضة رغم أن أغلبها يشير إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرين. إننا في هذا الفصل لا ندخل هذا الاتجاه بل ستكون دراستنا هذه منضبة على العلاقات الممكنة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات في المنظمة، وبشكل أكثر دقة إيجاد العلاقة بين أنماط الإدراك الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية ودرجة الشفافية في نظام المعلومات. وهنا أجرينا محاولة لتطوير معايير عملية وواقعية لقياس الشفافية في نظام المعلومات.

ولم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث تحاور المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشئ الوسائل. ولكن مع التقدم

موازنة متطلبات أداؤها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

3. النمط الثالث: الاقتصادي-الاجتماعي

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تقتل مصالح جهة واحدة -المالكن- فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالترامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات المصحة أدي إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت أعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تفتلح به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

وإذا كان الأمر يفتل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لتضخ المنشآت وإداراتها فإنه يفتل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يفتل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف ما يثير إشكالية بينها لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يفتل ردة فعل من قبل الدولة وهي السيطرة الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف لتقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أداؤها الاقتصادي وتحملها خسائر بورت بكونها يفتل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت يفتل ضمعا في الأداء أو أنها تحفي فسادا إداريا مستمرا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقريبا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (التوازن) باعتباره عملا حالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

3-5 عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا صندا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولك نهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زيتها وطبيعة الصناعة البحوث. ورغم ذلك إن البعض من هذه العناصر تأتي (Carroll, 1991, 38-29 PP) (Abouzeid and Weaver, 1978) في أولوية مقدمة مثل الرباين وإجبالا يمكن اعتماد العناصر التالية كموشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لا يجب أن تؤديه إدارة المنظمة تجاهها بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاهه المنصر:

المصحة التي لم يفتل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره وتحسين نوعية الحياة فيه. لقد بادت المنظمات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي، ومن الصور الأخرى لهذا الأداء الداخلي هي تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين وغيرها من الأمور. لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المنشآت كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي. وفي بداية الستينات من القرن العشرين الماضي وبعد تزايد الانتقادات فقد بادت منشآت الأعمال بتبني ما يمكن أن نسميه أداء اجتماعيا خارجيا، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نطمين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:

1. النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بعض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن للدراء هم محترفون وليس مالكن للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يفتلون مصالح المالكن وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكن. وإذا ما قررنا إتفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يفتفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تتخفف الأرباح نتيجة هذا المصرف على الجانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكن، ولو تم رفع الأسعار للمعرض على ما يفتل على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن البيعات ستتخفف وبالتالي تندهور البنية (Robbins, 1999, P 165).

2. النمط الثاني: الاجتماعي

إن هذا النمط يقع على القيفض تماما من النمط الأول ويجادل أن يعرض المنشآت كوحداث اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومطالباته نصب أعينها في جميع قراراته. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كحزاب اجتماعية صرفة يفتل هذا النمط وتحت المنشآت على تبنيه. وبالتالي نجد المنظمات صموية في

ج. عدم سحب العاملين من الأخر برسائل غير تزيهية.

5. المجهزون

- أ. الاستمرارية في التجهيز.
- ب. أسعار عادلة ومقبولة.
- ج. تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- د. تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
- هـ. المشاركة في التعامل.

6. المجتمع

- أ. المساهمة في دعم البنى التحتية.
 - ب. توظيف المعاقين.
 - ج. خلق فرص عمل جديدة.
 - د. دعم الأنشطة الاجتماعية.
 - هـ. المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
 - و. الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
 - ز. احترام العادات والتقاليد السائدة.
7. البيئة
- أ. الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.
 - ب. الاستخدام الأمثل والمواد وخصوصا غير المتجددة منها.
 - ج. تطوير الموارد وصيانتها.
 - د. التشجير وزيادة المساحات الخضراء. المنتجات غير الضارة.
8. الحكومة
- أ. الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
 - ب. احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
 - ج. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
 - د. المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.

1. المالكون

- أ. تحقيق أكبر ربح ممكن.
- ب. تعظيم قيمة السهم والنشأة ككل.
- ج. رسم صورة محترمة للنشأة في بيتها.
- د. حماية أصول النشأة.
- هـ. زيادة حجم المبيعات.

2. العاملون

- أ. رواتب وأجور جزية.
- ب. فرص تقدم وترقية.
- ج. تدريب وتطوير مستمر.
- د. عدالة وظيفية.
- هـ. ظروف عمل مناسبة.
- و. رعاية صحية.
- ز. إجازات مدفوعة.
- ح. إسكان للعاملين ونقلهم.

3. الزبائن

- أ. منتجات بتوعية جيدة
- ب. أسعار مناسبة.
- ج. جودة عالية وميسورية الحصول عليها.
- د. الإعلان الصادق.
- هـ. منتجات أمينة عند الاستعمال.

و. إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

4. المنافسون

- أ. منافسة عادلة وتزيهية.
- ب. معلومات صادقة وأمانة.

والتوازن والتشريعات مهما كانت محكمة فإنها لا تحمي المجتمعات وال حقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح، وللاخلاق في كثير من الأحيان سلطات واقعية وفكرية تفوق السلطة المادية.

وقد تنشئ المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج والحماية أيضا منظومة أخلاقية من العمل والالتزام والتكافل والرعاية والتوازن بين الحقوق والواجبات، فمحتاج لأجل النجاح وتحقيق مصالغنا القريبة والبعيدة المدى أن نعمل بتنظيم من سياقات قانونية وسياسية وأخلاقية أيضا دون أن تلغى واحدة من هذه السياقات الأخرى، فكل منظومة مجالها الخاص بها، ولها معها تفاعلات ذاتية وتفاعلية ومنظمة يجب الالتفات إليها.

وقد لاحظ بيتر آينز رئيس ومؤسس منظمة الشفافية العالمية بعد تجربة عمل طويلة في البنك الدولي أن مكافحة الفساد عبر العمل على إقامة وتشجيع منظومة من العمل الاقتصادي الذي يظلم نفسه على أساس من النزاهة ومكافحة الفساد دون تدخلات ومراقبة حكومية ودولية هو الأكثر نجاحا وفاعلية.

وتأكد اليوم وجهة نظر مفادها أن المجتمع العالمي يحتاج إلى القطاع الخاص بعدما تأكد عجز الحكومات عن مواجهة الفساد، ولذلك فإن المؤسسات الاقتصادية الكبرى بحاجة إلى برامج عمل نابعة من المسؤولية الاجتماعية.

ومن المبادئ والأفكار التي تقترحها المؤسسات العاملة في مكافحة الفساد، أن تضع كل مؤسسة اقتصادية في أنظمتها ومدوناتها التزاما بالحوزل دون الفساد المباشر أو غير المباشر، وإدخال برامج مناهضة للفساد ووضعها موضع التنفيذ، وهذا يعني أن الأخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد، بل هي مكون أساسي للأسواق والمنظمات والعلاقات التجارية والاقتصادية.

4-4-5 الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية

ثمة دراسات وتجارب كثيرة جدا تظهر أن هناك فرصا كبيرة للنجاح الاقتصادي للاستثمارات الموجهة للقراء، وتؤكد خطا وخطورة النظر إلى القراء على أنهم حالة لا يمكن التعامل معها إلا من قبل الجهات الحكومية والخيرية والاجتماعية.

وقد ثبت بالفعل أن القراء يحتاجون إلى شراكة وكرامة أكثر مما يحتاجون إلى صدقات ومعونات، وفي المقابل فإن المنطق السائد لدى كثير من المنظمات الخيرية والحكومات وكالات العوت، ومفاده أن القطاع الخاص ليس موصفا للفتة للمشاركة في التنمية وأن

٥. المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.

٦. المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

٧. جماعات الضغط الاجتماعية

أ. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.

ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.

ج. احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

د. التعامل الصادق مع الصحافة.

وإن ما يعقد دور إدارة المنظمات في تبي منظور اجتماعي مقبول منسجم مع بيئاتها يتطابق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المنظمة وما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين. وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المنظمة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأثير الانزلاق بين أهداف وغايات المنظمة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، أخذين بنظر الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكبر وبمباشرة على المنظمة.

وفي حقيقة الأمر فإن هذه العلاقات المتبادلة ما بين المنظمة من جانب وأصحاب المصالح المختلفين من جانب آخر لا يمكن التعبير عنها إلا بزيادة من التفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجري بين الطرفين (المنظمة - أصحاب المصالح)، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف وغايات حددت من قبل هذه الأطراف وأن هذا مبرر كافٍ لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات.

4-5 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي

ليست الرأسمالية غير أخلاقية بالضرورة، والفكرة النمطية أن الربح والغموضمة ونظام السوق ينطوي بالضرورة على تجاوزات أخلاقية أو لا يأخذ الأخلاق بالاعتبار فكرة تحتاج إلى مراجعة إستراتيجية، صحيح أن ثمة عارسات وحالات كثيرة للبحث عن الربح بأي ثمن، ولكنها ليست ملائمة بالضرورة بالعمل الاقتصادي الحر.

ويمكن بمنظومة من العمل المجتمعي والتشريعات وتطوير الرأي العام أن تكون القواعد الأخلاقية استثمارا مجد ذاته يزيد الثقة بالتجارات والسلع والخدمات التي تقدمها الشركات.

ويرى أن العولمة تعتبر واحدة من أهم أدوات الرأسمالية والقيمة الاقتصادية فإن شركات ومؤسسات تحاول استثمارها في مجموعة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية، فيعتقد كينيث بورن، المسؤول التنفيذي الأول لشركة شيفرون أن البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة يمكن أن تخدم احترام التنوع وترسيخه، وتساعد الاقتصادات القطاعية والوطنية على النمو، وتطور التعليم والرعاية والتنمية البشرية، وهي مسائل لم تكن تطرح في السنوات القليلة الماضية.

وقد طرحت بالفعل الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة والذي عقد في جنيف بسويسرا في الفترة من 26 إلى 30 يونيو/ حزيران 2000 مشروع مبادرات اجتماعية للشركات من أجل مواجهة الفقر، وتطوير الأعمال والحرف والمهن، وأصدر الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك للمرة الأولى تقريرا عن المبادئ التوجيهية لدعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، والعمل على تحقيق معيار دولي لسلك الشركات في الاقتصاد الدولي.

وتبينت الشركات ربما بسبب ما تعرضت له من نقد عنيف من الجمهور، والحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجمهور ومع المجتمعات المحلية القوية في المواقع التي تعمل فيها، وتكرس تقليد بأن تقدم أوساط الأعمال التجارية شيئا إلى المجتمعات المحلية.

فالعلاقات الجيدة مع المجتمعات المحلية هي ببساطة تعبير عن الأداء الجيد للأعمال التجارية، فقد أدت الممارسات المضادة إلى خسائر كبرى لأعمال الشركات، فقد انخفضت مبيعات شركة يونيون كاربايد المسؤولة عن كارثة بوبال في الهند من 9.9 بليون دولار سنويا إلى 4.8 بليون دولار، وبلغت خسائر شركة إكسون فالدير المسؤولة عن كارثة آلاسكا حوالي بليون دولار.

وهناك الكارثتان السالف الإشارة إليهما أسهما في تغيير كبير في مسار الصناعات النفطية وغيرها أيضا، فقد أصبحت القوانين أكثر تشددا في المسؤولية، واتخاذ تدابير فنية وتقنية لأجل السلامة، واتخذت بعض الشركات مبادرات طوعية بالرعاية المسؤولة، وسند عهد قريب، اعتمدت شركتا صناعة الأحذية الرياضية نايكي وزيمو كمدونتين جديدتين لتقواعد سلوك الشركتين عقب ما تعرضتا له من نقد لاذع بشأن الممارسات العمالية لبعض المتعهدين التابعين لهما في آسيا.

وتفقت بصفة هامة مجموعة رويال داتش/ شل، ببيان المبادئ العامة المتعاقبة بإدارة الأعمال التجارية الخاصة بها بعد أن اتهم محتجون الشركة بالإهمال في حقوق النفط في بحر

الطول المعتمدة على السوق لا يمكنها تحقيق التنمية وتخفيض معدلات الفقر يتضمن كثيرا من المبادرات النمطية ويتجاوز على تجارب ونجاحات قائمة بالفعل.

وتنظم اليوم كثير من غرف التجارة الوطنية والإقليمية والاتحادات التجارية سلسلة من المؤتمرات ومدونات السلوك والأخلاقيات الاجتماعية في قطاع الأعمال التجارية، وتتكرر وجهة نظر مفادها أن الاقتصاد العالمي الجديد يشكلكه وأفاقه يحتاج إلى تنظيم ذاتي قائم على السلوك الاجتماعي.

فبعد تجارب مريرة للشركات مثل التلوث البيئي الناتج عن أنشطة وأخطاه وتجاوزات بعض الشركات، مثل الكوارث التي تؤدي إلى مقتل كثير من العمال والناس وتسرب الغاز والنفط إلى البحر والبحار، وتقليص نسبة الغابات والمناطق المظفرة في العالم، والقضاء على كثير من مكونات الحياة البرية والطبيعية فقد بادرت كثير من الشركات والمنظمات والغرف التجارية والصناعية إلى إعداد مجموعات من القواعد والمبادئ تنظم عمل الشركات وتراقب أداءها، وتطور إجراءات وتقنيات السلامة والحفاظ على البيئة.

وقد يعود ذلك أيضا إلى الثمن الباهظ لتجاهل التبعات الاجتماعية أو الاقتصادية، والذي فشلت الحكومات في تقديره، بل وكانت في بعض الأحيان مسؤولة عنه مثلها مثل الشركات، ومن الأمثلة الصارخة في هذا المجال: تسرب الغاز من معمل يونيون كاربايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من ستة آلاف شخص، ومسؤولية شركة إكسون فالدير عن تدفق 11 مليون برميل من النفط في مضيق الأمير ويليام في آلاسكا، والإساءة إلى السكان الأصليين والتعدي عليهم وعلى ثقافتهم وحقوقهم، وتشغيل الأطفال.

وبالطبع فإن تطور وسائل الاتصال والانترنت (الإنترنت) والبريد الإلكتروني، والتلفزيونات، والوريات (سأهم كثيرا في مراقبة ومتابعة مثل هذه الحوادث، وتحريك المجتمعات والأفراد في مواجهة الشركات والمخالفات.

وتساهم منظمات غير حكومية مثل مراقبة الشركات من خلال شبكة الإنترنت بتجانية احتمالات التفضيل الإعلامي التي تزكيتها شركات تدعي الالتزام بتجنب القواعد والمعايير الدولية في سلوك قطاع الأعمال التجارية، وبخاصة أن شركات تصنف أنشطتها ضمن المسؤولية الاجتماعية وهي في الوقت نفسه تدمر البيئة وتضر بالمجتمعات، ذلك أن البرامج الاجتماعية في حماية البيئة ومواجهة الفقر أصبحت من مركات الدعاية وتوسعة الاستثمار والأسواق.

ثالثاً: الانصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية

إن اثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد تظهر ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامّة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال الحاسوبي (Ball, A. "et al": 2000).

ومعايير التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية (بزماوي، 2002) ليس هناك اتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق الحاسبة الاجتماعية والأنشطة التي لا تدخل ضمن هذا النطاق.

ولكن هناك معياران للتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية:

- المعيار الأول: هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختيارياً للإبقاء بالتراماتها تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعياً أم لا.
- المعيار الثاني: هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية، بمعنى آخر يقوم هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

5-6 مجالات المحاسبة الاجتماعية

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

1. تتفاعل المنظمات مع المجتمع.
2. المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
3. المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.
4. الارتفاع بمستوى جودة السلع والخدمات.

النموال وفي نيجيريا، حيث قال مقتدوها إن النظام العسكري يوفّر الحماية لرافقتها في وجه معارضة محلية عنيفة أحيانا للمعاملات التي تقوم بها شركة مثل.

وبدا عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون التزام الشركات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الولايات المتحدة كانت 10٪ من الأصول الاستثمارية أي حوالي تريليون دولار خاصة لشروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

5-5 مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بالحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، ولكن التعريف الشامل لها هو: (الضبان، 1987) 'مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفتحات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.'

حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المحاسبة الاجتماعية بوظيفة قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي منظمة من قبل المجتمع.

4-5-1 أهداف المحاسبة الاجتماعية

أولاً: تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة

وهي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما تتضمن أيضاً عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تاثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور الحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس الحاسوبي (Toms, 2000).

ثانياً: تقسيم الأداء الاجتماعي للمنظمة

وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة مقبولة من الأرباح من جهة أخرى، وتتمثل العلاقة بين أداء المنظمات ومدى تطبيق القياس والأفصاح في حاسبة الأعمال الاقتصادية والرافمية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف الحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضاً بوظيفة القياس الحاسوبي (Gray and Bebbington, 2000).

الحاسبة الاجتماعية نظراً لا نسيبه من أضرار على البيئة مثل (تلوث المياه، وأهواء، والزربة، والتلوث الضوئي). (شعير، 1998)

ثالثاً: مجال حماية المستهلك: يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك، والحفاظ على هذا الرضا كالاتهام بزيادة أمان المنتج، وعدم خداع المستهلك، والصدق في الإعلان، وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الاستخدام (Sen and Bhattacharya, 2001).

رابعاً: مجال المجتمع: يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتنشيل المارقن والمعجزة، إنساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حفلات لأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع (Gamble, 1996)

خامساً: قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة: تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه الحاسبة إلى أن هناك اختلافاً بين وجهة النظر الحاسبة ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة: (هنداوي، 1991)

1. وجهة النظر الحاسبة: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم خصومها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف. نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساساً في القياس.
2. وجهة النظر الاقتصادية: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي مثل (تلوث الهواء، والماء، والزربة، والضجيج... الخ) فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يضحى بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات، ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساساً في القياس. إن الأخذ بمفهوم التكلفة الفعلية أساساً في قياس التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر الحاسبة لا يعبر عن التكاليف الاجتماعية المتمثلة بالأضرار والآثار السلبية التي تلحقها المنظمة بالبيئة المحيطة بها وبالمجتمع بسبب تلوث البيئة الناتج عن ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي لا تمثل تكاليف اجتماعية وفقاً لهذا المفهوم على اعتبار أن المنظمة لم تدفع مقابل هذه الأضرار،

وهناك ستة مجالات للاداء (AICPA) كما جاء المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الاجتماعي هي كالتالي:

1. البيئة.
2. الموارد غير المتجددة.
3. الموارد البشرية.
4. المردين.
5. العملاء.
6. المجتمع.

أما جمعية الحاسبة الأمريكية (A.A.A) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، فقد أصدر تقريراً يلمس مجالات للاداء الاجتماعي هي:

1. الرقابة على البيئة.
2. توظيف الأقبليات.
3. العاملون.
4. تحسين المنتج.
5. خدمة المجتمع.

ومن العرض السابق يمكن تحديد مجموعة من الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستناد على الظروف الحالية للمنظمة (Gray, R. 2002) وهي:

أولاً: مجال العاملون: 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، ومثل هذا المجال مجالاً داخلياً من مجالات الحاسبة الاجتماعية.

ثانياً: مجال البيئة: يشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة 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

1. الإفصاح الكافي: أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرتبطة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، وبعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية (حماد، 2000).
2. الإفصاح الكامل: أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة عما يعني من إظهار معلومات بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى إضراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها.
3. الإفصاح العادل: ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة (حسن، 2002).

ويكمن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها في الآتي:

1. معلومات كمية (مالية): يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية محملة في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المنظمة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقى استحباباً دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المشورة. المعلومات غير الكمية (غير المالية): يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل وصفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية، إذ أن هذه المعلومات غالباً ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية ومن خلال قوائم مالية ملحقة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة، كما أن هندركسون، يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مشيراً إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرارات (هندركسون، 1990).

5-8 المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية

أصبح لدى الشركات في بعض الدول العربية تاريخ طويل من الإسهام في تنمية المجتمعات المحلية لتلك الشركات. وواقع الأمر، أنه بوسع تلك الشركات تحقيق الأرباح للمجتمعات التي تتواجد بها من خلال طرق عديدة. ويتحقق هذا حينما تفضّل مؤسسات الأعمال بوظائفها الاقتصادية التقليدية والتي تتمثل في السعي لتحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق فرص التوظيف، وإعادة الاستثمار بفرض تحقيق التوسع مستقبلاً.

وهنا نجد أن المفهوم يعاني من القصور في إيجاد أساس ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية (Hughes and Willis, 1995).

كما سبق يتضح أن كلا من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل أحدهما الأخرى، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والمكسب صحيح، بل يقضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معاً لتلافي القصور في كل منهما. وحسب رأي (الغبرازي، 1990)، يمكن تقسيم التكاليف الاجتماعية إلى تكاليف اجتماعية مباشرة تمثل وجهة نظر المحاسبية، وتكاليف اجتماعية غير مباشرة تمثل وجهة النظر الاقتصادية.

5-7 قياس العائد الاجتماعي

ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وكيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة بتشجيع المنظمة الخيرية بها، وتعد صمويلات القياس للأسباب التالية: (Deegan and Brown, 1998).

1. معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقدياً، فمثلاً كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من التلوث للهواء الذي تحده عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.
2. حتى ولو تحقق للمنظمة نتيجة قيامها بالأنشطة الاجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمنظمة اجتماعياً، فإن تقدير قيمة نقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الخطة والحد من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المشروع لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن.

5-7-1 الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية -وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة لتحقيق ذلك. ويجب أن يكون الإفصاح المحاسبي أحد الأشكال التالية:

ثانياً: المؤسسات الخيرية

تمثل المؤسسات الخيرية واحدة من الآليات التي ظهرت ونمت خلال العامين الأخيرين. ووفقاً لهذه الآلية تقوم الشركة بإنشاء مؤسسة تعد مسؤولة عن الاضطلاع بالأنشطة السليمة من الوجهة الاجتماعية، وذلك بدلاً من قيام الشركات بأداء هذه الدور بشكل مباشر. وبينما تتفاوت أهداف المؤسسات الخيرية المختلفة، فإن النمط العام هو ذلك الذي يتمثل في مساندة وتدعيم المستشفيات، والمنظمات غير الهادفة للربح، والشروعات التي تستهدف رعاية الأطفال، والطورعات، والأبحاث. وهناك عدة شركات تعمل في الدول العربية وفي مناطق أخرى من العالم. وتضطلع هذه المؤسسات بإعطاء منح دراسية للدراسة في الداخل أو الخارج، ومنح الجوائز مقابل الإنجازات العلمية والثقافية، وشراء الأعمال الفنية لوضعها في متاحف الدول العربية. وتتركز بعض هذه المؤسسات على المشروعات التعليمية والطبية.

ثالثاً: شركات بكافة الأحجام

على الرغم من القلة النسبية لعدد الشركات التي قامت بإنشاء مؤسسات، فإن فكرة المسؤولية الاجتماعية تعد قائمة لدى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وإيضاً لدى الشركات الكبرى. وبطبيعة الأمر، فإن الشركات التي يعمل بها عدد يتراوح بين 50 و100 شخص ليس بإمكانها إقامة مؤسسات خاصة بها، ولكنها تقدم إسهامات كبيرة من خلال طرق أخرى متعددة. وبهذا الصدد، هناك اتجاه شائع بين الشركات الصغيرة والمتوسطة مؤداه تقديم المنح المالية أو العينية. ويتراوح حجم المنحة فيما بين الشركات، ووفقاً لحجم الشركة والموارد المتاحة لديها. وصفة عامة، يتراوح حجم المنحة بين بضخ فئات قليلة من الدولارات إلى 5000 دولار. كما أن الكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة تجارسة نشاطاً فعالاً في مجال مساندة الأطفال وغالباً ما يكون ذلك استجابة للأسر الفقيرة التي تتقدم بطلبات للحصول على مسئولية محددة. كذلك تقطع بعض الشركات بالمساعدة في تمويل العلاج الطبي، باعظ التكلفة، والذي لا يعطيه التأمين الصحي عادة، مثل عمليات زراعة الأعضاء البشرية.

وعلى صعيد آخر، تسهم العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظمات غير هادفة للربح تعمل في مجال رعاية الأطفال. فعلى سبيل المثال، تقوم مؤسسة إنقاذ الطفولة SOS Foundation بتمويل الواجبات المدرسية، والمسكرات الصيفية للأطفال الفقراء، بينما تعمل بعض الشركات الأخرى على تدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس.

كما عملت تلك الشركات على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تجارس أنشطتها خلافاً. وبلغ الضوء على الكيفية التي تنتهجها مؤسسات الأعمال للمساعدة على تحسين مجتمعاتها المحلية في الدول العربية، وهي دولة تمر بمرحلة انتقال إلى اقتصاد السوق، حيث تواجه الشركات ضغوطاً تنافسية حادة. وربما يكون العدد الفعلي للشركات العاملة في الدول العربية، والتي تستثمر في مجتمعاتها المحلية قليلاً بالنسبة للدول الأكثر ثراء. إلا أن الدول العربية تظل محللة لدراسة حالة مفيدة وواضحة بشأن توسيع نطاق دور الشركات في مختلف أرجاء العالم، نظراً لأنها تشير إلى أن القطاع الخاص قد صار يدرك بصورة متزايدة الحقيقة المتمثلة في أن مبدأ الصالح الذاتي يمكن إتباعه من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المتبكرة. ومن الأمثلة على المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

لا تزال هناك حاجة لتوسعة نطاق الإدراك للمسؤولية الاجتماعية الواقعة على مؤسسات الأعمال في الدول العربية ففي ضوء الأحوال الاقتصادية في هذه الدول، وكذلك في ضوء المستوى المحدود للأرباح الذي تحققه معظم الشركات، فإن عدداً صغيراً نسبياً من الشركات هو الذي يدرك المنافع أو حتى إمكانية تحقيق تلك المنافع، من خلال التركيز على القضايا الاجتماعية. فمن بين الشركات المسجلة في الدول العربية، والبالغ عددها 2 مليون شركة، لا تجارس النشاط فعلياً سوى أقل من 1.4 مليون شركة، كما أن عدد الشركات التي تتجاوز مبيعاتها 500 ألف دولار لا يزيد عن 50 ألف شركة.

ومن بين هذه الشركات الأخيرة، يتوافر لدى 1000 شركة السنهم لمكافحة مواطنية الشركة وممارسة هذه الفكرة ومحاولة تطبيقها داخل مجتمعات تلك الشركات. وتضم مجموعة هذه الشركات الرائدة شركات متعددة الجنسيات وأخرى عربية بأحجام مختلفة.

ونمة نطاق واسع وطموح لمشاركة الشركات داخل المجتمع. فعلى الرغم من أن عملية المشاركة داخل المجتمع قد تسهم بارتفاع العبه من حيث الوقت والتكلفة، فإن كثيراً من الشركات تعتبرها بمثابة دور هام يعمين الاضطلاع به. ويتوافر الواقع لهذا جزئياً - لدى الشركات نتيجة للرضية في تدعيم الصورة العامة للشركة. ففي سوق الدول العربية، التي يتسم بارتفاع درجة التنافسية، تتوافر لدى الشركات الرضية في الظهور بصورة الجهات التي تستهدف الزيد من الربح، وكذا الرضية في تحسين أوضاع الخدمات البلدية في المناطق التي تتواجد بها، بالإضافة إلى تطوير المؤسسات العلمية، وتحسين أحوال الأطفال والمجتمع بشكل عام.

2. حق الحصول على المعلومات The Right To Be Informed

يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المغلقة على الأغلفة والعبوات. يوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار عند الشراء، ويجب أن تتضمن المعلومات بالكافية (Adequacy) والدقة والمصادقية (Veracity) حيث تساعد المعلومات الدقيقة الواضحة والمصادقة المستهلك في إجراء المقارنة والتفويض بين المنتجات المختلفة والمتروعة وهذا يختلف من مستهلك لآخر، وعلى المنظمة إيجاد نظام معلومات كفى وفعال، حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات التي تساعد على قيامه بالاختيار السليم، وحمايته من الإعلانات والمعلومات المغلقة على بطاقات السلع ويعبر عنه أحياناً (بحق المعرفة).

3. حق الاختيار The Right To Chose

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 تحقق الإشباع للمستهلك وبأسعار معتدلة. يضاف إلى ذلك أنه إذا انعدم حق الاختيار للمستهلك، فإن السوق تسودها حالة الاحتكار من قبل الباعة والنتيجة الطبيعية لذلك هو أنه متى ما شعر الباعة بأن قيوداً مفروضة على دخول المنافسين الجدد إلى السوق الذي يعملون فيه، فإن ذلك يعني إمكانية فرضهم لل شروط التي يريدونها على المستهلك وبما يحقق أهدافهم، ومن الجدير بالذكر أن السلع والخدمات التي تقدم للمستهلك يجب أن تكون بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

4. حق سماع رأي المستهلك The Right To Be Heard

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وأن يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة، بل يستوجب فتح المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وسماع المعنيين بالأمر، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمالات 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. إن حق سماع الرأي يضمن للمنظمة التأكيد والتبني من الزبائ والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون وبما يتسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها وخدماتها المقدمة إليهم.

كذلك تقوم بعض الشركات بتقديم التبرعات العينية. والأمر الذي يفوق حجم وقيمة التبرعات هو الحقيقة المتعملة في أن الاتجاه المتأثر إليه يعبر عن تغير في فلسفة الشركات الصغيرة. فهذه الشركات لا تركز على الأرباح فحسب. وإنما يتجه تركيزها أيضاً نحو العملاء المرتقبين والرأفاهية الاجتماعية لمجتمعاتها.

رابعاً: العمل مع البيئيات

عملت الشركات أيضاً على تدعيم علاقتها مع البيئيات المحلية. وهي في هذا الشأن غالباً ما تضطلع بدور قيادي في مجال تنمية المجتمع. وتضم كل بلدية جانا تعد مسؤولة عن تنمية وتطوير البنية الأساسية المحلية، مثل الطرق، وشبكات المواصلات والكهرباء. ومن الشائع مشاركة الشركات التي لديها شعور بالمسؤولية الاجتماعية في هذه اللجان. وتقوم تلك الشركات بالمساعدة في اتخاذ القرارات المتصلة بأفضل سبل إنفاق الموارد المحدودة على البنية الأساسية، كما تساعد أيضاً في تغطية تكاليف تحسين البنية الأساسية، وبالإضافة إلى ما سبق، تعمل بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة على مساندة المجتمعات المحلية خلال فترات الكوارث. فخلال هذه الكوارث الطبيعية، قامت بعض الشركات الصغيرة بتجميع الأموال، والأجهزة الطبية، والغذاء والملابس، وتقديمها لضحايا الفيضانات. وعلى الرغم من أن عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة العربية التي تسودها روح المسؤولية الاجتماعية يعد صغيراً بشكل نسبي، فإن تلك الشركات تمثل ظاهرة آخذة في التزايد.

5-9 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء

1. حق الأمان Safety The Right To

يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته. فالمنتج سابقاً كان يضع في اعتباره السلامة والأمان في المنتج المقدم على وفق ما علي عليه القانون. أما اليوم فإنه يتحمل المسؤولية الواضحة في اعتماد التصميم للمنتجات لكي يتلاءم وبسلام مع مختلف حالات الاستخدام من قبل المستهلك.

ومنى ذلك أن المنتج أصبح اليوم لا ينظر أو يعمل تحت ظل المساهلة القانونية فحسب بل إن أداءه يرتبط وينبع من تحمله للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك. إن حق الأمان يوفر للمستهلك الحماية من المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) الضارة والهدامة لصحته وحياته وفكره.

8. حق التثقيف Education Right

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

في هذا الخصوص ترى إدارة حماية المستهلك:

- أ. إقامة برامج تثقيفية ودورات تدريبية واستثمار وسائل الإعلام لضمان هذا الحق للمستهلكين.
- ب. مراعاة الظروف المادية لأصحاب الدخل المحدود من خلال تطوير برامج تدريبية وتوعوية خاصة بهم.
- ج. تعميق ثقافة توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام الوسائل كافة وفي كافة المراحل التعليمية.

5. حق التمتع ببيئة نظيفة

The Right To Be Enjoy a Clean and Healthy Environment

أدى الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة والعوامل التي تلوثها ومصادر النقص المتزايدة في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالتعبين والمسوقين وصانعي القرار لإدراك الآثار السلبية لبعض السلع كالمنظفات الكيماوية، والبواتر والمخلفات على بيئة الإنسان الداخلية والمخارجية على حد سواء.

لذا فقد أصبحت المطالب بحماية البيئة واحدة من بين المجالات التي حددتها لجنة التطور الاقتصادي (C.E.D) لكي تكون أساساً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبهذا الصدد فإن البيئة (Environmentalism) هي حركة منظمة لوكالات ومنظمات مدنية، وحكومية ههناة لأجل حماية وتحسين بيئة حياة الأفراد.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الحق يعني العيش والعمل في البيئة السليمة غير الملوثة والخالية من المخاطر للأجيال الحالية والقادمة.

6. حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية)

The Right of Health Care

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر المساوي الناجمة عن تشغيل الفقراء من الأحداث في ميادين العمل المختلفة، والتي عدت من المشكلات الرئيسية التي يواجهها العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث بشكل خاص، فالمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال مطالبة بالعمل على توفير فرص العمل المناسبة، وبالتالي منح الأفراد فرص التمتع بالحياة، وجعلهم يتفاعلون مع الآخرين بشكل أكثر إيجابية، إن هذا الحق يتطلب حصول المستهلك على السلع والخدمات الضرورية، كالغذاء والكساء والمأوى والتعليم والرعاية الصحية.

7. حق التعويض The Right of Compensation

بحوجه يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة للمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضرر أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ويتطلب ذلك (توفير الخدمات السليمة لا بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار).

- د. جميع ما ذكر صحيح.
4. من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمالكون:
1. تحقيق أكبر ربح ممكن.
 - ب. تعظيم قيمة السهم والمساهة ككل.
 - ج. رسم صورة محترمة للمنتأة في بيتها.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
5. من عناصر المسؤولية الاجتماعية للضغط الاجتماعي:
1. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
 - ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
 - ج. احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
6. يعني مفهوم الحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هو:
- أ. مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
 - ب. وترصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة.
 - ج. وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
7. من أهداف الحاسبة الاجتماعية:
1. تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة.
 - ب. عدم تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
8. من مجالات الحاسبة الاجتماعية:
1. العاملين.

أسئلة الفصل الخامس

- س 1: ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- س 2: عدد أقطاب المسؤولية الاجتماعية.
- س 3: ما هي عناصر المسؤولية الاجتماعية.
- س 4: ما هي المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي.
- س 5: ما هو مفهوم الحاسبة والمسؤولية الاجتماعية.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنه:
 - أ. التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة.
 - ب. من خلال العمل مع موظفيهم وعائلات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس.
 - ج. بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. أقطاب المسؤولية الاجتماعية:
 - أ. المسؤولية الاقتصادية.
 - ب. النمط الاجتماعي.
 - ج. +أ. ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. من عناصر المسؤولية الاجتماعية:
 - أ. المالكون.
 - ب. الزبائن.
 - ج. العاملون.

مراجع الفصل الخامس

1. القرآن الكريم
2. الحديث الشريف.
3. ابن كثير، تفسير القرآن العظيم (بيروت، دار مكتبة الهلال، 1990م).
4. ابن منظور، لسان العرب.
5. أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين (بيروت، دار الجيل، 1990).
6. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام (الخرطوم، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1993م).
7. أحمد محمد عبد الهادي، الانحراف الإداري في الدول النامية (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1997) ص18.
8. إسماعيل، محمود إسماعيل (1997)، الكفاءة الاجتماعية لتلوث البيئة بين الفكر الحاسبي وإجراءات القياس الحاسبي، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد (20) لعام 1997، ص 169.
9. أومري، خالد (1998)، "الإفصاح الحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمشروع، نموذج مقترح لقائمة دخل اقتصادي"، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد 22، لعام 1998.
10. بزماري، محمد حسام (2002)، "القياس والإفصاح للأداء الاجتماعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، الجمهورية السورية.
11. بيتر - ف - دراكر، الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم (القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م).
12. تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (الرياض، دار المريخ للطباعة والنشر، 2000م).
13. جبروع، يوسف محمود (2001)، "الحاسبة من المسؤولية الاجتماعية" نظرية الحاسبة، 37- الناشر دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 34.

- ب. البيئة الاجتماعية.
- ج. حماية المستهلك.
- د. جميع ما ذكر صحيح.
9. من أنواع الإفصاح الحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

1. الإفصاح الكافي.

ب. الإفصاح الكامل.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من حقوق المسؤولية الاجتماعية مع العملاء:

1. حق الأمان.

ب. حق الحصول على المعلومات.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

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

24. محمد شلتوت، الإسلام عقيدة وشرعية (بيروت، دار الشروق، 1992م).
25. مطر وآخرون (1996)، "نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، الإطار الفكري وتطبيقاته العملية"، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1996 ص 369.
26. نجم عبد نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م).
27. الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم: دراسة نقدية للفكر الإداري الغربي من منظور إسلامي (العين).
28. هنداوي، وفيه أهد فواد (1991)، "تقييم الأداء الاجتماعي والاقتصادي لبيئة قناة السويس"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببيروت، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
29. هندرسون، الدون (1990)، "نظرية المحاسبة"، ترجمة الدكتور كمال خليفة أبو زيد، بدون دار نشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
30. Alexander, G. and Bulchoz, R. (1978), "Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance", Academy Management Journal, Vol. 21, No. pp. 479-486.
31. Balabanis, G. Philips, H. and Lyall, J. (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top of British Companies: Are they linked?", European Business Review, Vol. 98, No.1, pp. 25-44.
32. Ball, A., Owen, D. and Gray, R. (2000), "External Transparency on Internal Capture? The Role of Third Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports", Business Strategy and the Environment, Vol. g, No.1, (January / February 2000), pp. 215-241.
33. Better Management", Magazine of Accounting, (February 1996), pp.38-40.
34. Burson, (1974), "The Public Relations in the Socially Responsible Corporation in Melvin Ashen", Managing the Socially Responsible Corporation, N.Y. Macmillan Publication, pp. 222-238.
35. Connel and Apostolou, (1992) "The Internal Auditor's Responsibility for Environmental Issues", Internal Auditing, (Spring 1992), p-51.
36. Cormier and Magnan, (1997), "Investors Assessment of Implicit Environmental Liabilities, An Empirical Investigation", Journal of Accounting and Public Policy, (summer 1997), pp. 1-23.

14. جمال البناء ود. حسن العناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة (القاهرة: المعهد الدولي للاقتصاد الإسلامي، 1982م).

15. حسن، إيناس عبد الله (2002)، "الفجوة بين الإفصاح في المحاسبة والإفصاح في التدقيق في ظل القواعد المحاسبية الدولية الصادرة عن مجلس المعايير الخالية والرقابية العراقي، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد (7) حزيران عام 2002.

16. حماد، طارق عبد العال (2000)، "التقارير المالية"، بدون دار نشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، لعام 2000، ص 53.

17. سحيني، طلال إبراهيم عرابي (1997)، "قياس درجة ومدى الإفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العملية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، الرياض، العدد (8)، عام 1997

18. شعير، أحمد (1998)، "أمكانية التعبير عن الأداء البيئي للمنشآت الاقتصادية من خلال الإطار الفكري للنظرية المحاسبية"، مجلة العملية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 25 عام 1998.

19. شيرازي، عباس مهدي (1990)، "المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، نظرية المحاسبة، الناشر دار السلال، الكويت، 1990 ص 350.

20. الصبان، محمد عبد السلام (1987)، "المحاسبة الاجتماعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث، العملية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشرة، 1987 ص 104 الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

21. علام، محمد نبيل (1991)، "حدود المسؤولية الاجتماعية، إطار فكري لراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم النامي"، الإدارة العامة العدد (72)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

22. عيسى، إبراهيم درويش (1980)، "أثر التكلفة الاجتماعية على الربحية في الوحدات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير مشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

23. كابد فرعوش وآخرون، الأخلاق في الإسلام (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م).

50. Sen and Bhattacharya, (2001), "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, Pp.225-243.
51. Tilt, (1994), "The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 7, No. 4, Pp. 56-71.
52. Toms, (2002), "Firm Resources, Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence", *British Accounting Review*, Vol. 34, Pp. 257-282.
37. Deegan and Brown, (1998), "The Public Disclosure of Environmental Performance Information A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and legitimacy Theory", *Accounting and Business Research*, Vol. 29, No.1, pp. 21-41.
38. Dlynyveld Peat and Goedeler, (1996), "Reporting on Environmental Performance Measurement" *Journal of Accountancy*, Vol. 13, No. 2, 723, 1996, pp. 7-8
39. Gamble, G. Jackson, H. and Tollerson, C. (1996), "Environmental Disclosures in Annual Reports: An International Perspective", *The International Journal of Accounting*, Vol. 31, No. 3, Pp. 293-331.
40. Gray and Bebbington, (2000), "Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet Safe in the Hands of Business and Accounting?", *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 1 (Pp. 1-44).
41. Gray, R. (2002), "The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society", *Privileging Engagement, mappings, NewAccountings and Pragmatism Over Critique?*, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27, Pp. 293-331.
42. Gray, R., Jawad, M., Power, D.M. and Sinclair, D., (1999), "Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: A research Note and Extension", *Discussion Paper*, University of Dundee, (June1999).
43. Hughes and Willis, (1995), "How Quality Control Concepts Can Reduce Environmental Expenditures", *Journal of Cost Management*, (Summer/1995), Pp. 15-19.
44. M.Fried man, *Capitalism and Freedom* university of Chicago press 1962.
45. Masse, B. L. (1971), "Puzzled Businessmen Under New Methods of Cashring Success", *Wall Street Journal*, (December 1971), Pp. 7-8.
46. Ostland, L. (1977), "Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. 19, No. 4, Pp.36-49.
47. Owen and Adams, (1996), "Accounting and Accountability- Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting. (Prentice-Hall, 1996).
48. Patten, D. (1992), "Intra- Industry Environmental Disclosures Response to the Alaska Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory Accounting, Organizations and Society, Vol. 17, No. 5, Pp. 471-475. Pava and Krause, (1996), "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, Pp. 321-357.
49. Ramanathan, and Ditz, (1996), "Environmental Accounting: A Tool For

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

المقدمة

- 1-6 مفهوم مدونة السلوك
- 2-6 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام

3-6 دور مديري الموارد

4-6 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة

5-6 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف

6-6 مرتكزات السلوك للموظف العام

7-6 المنصوص القانونية التي حالت سلوك الموظف والإدارة

8-6 الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف

9-6 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات

10-6 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص

11-6 حالة دراسية لمدونة سلوك إحدى الشركات العربية

أسئلة الفصل السادس

مراجع الفصل السادس

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم مدونة وقواعد السلوك.
- المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك.
- دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك.
- واجبات القيادة في المؤسسات العامة.
- قواعد عامة تحكم سلوك الموظف.
- مراكز السلوك للموظف العام.
- النصوص القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات.
- المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات.
- مدونة سلوك الموظف في القطاع الخاص.
- حالة دراسية على تطبيقات قواعد السلوك في القطاع الخاص.

القدمة

يعتبر الوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام الهدف الأساسي لبناء قطاع عام فعال يحظى باحترام المواطنين، إذ من خلال هذه المنظومة يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره. فاللدونة تعبير عن احترام الموظف لقواعد العمل السليم (الحكم الصالح) في الدوائر العامة، وعن الإخلاص الحقيقي من الموظف العام للخدمة العامة (public servant) باعتباره خادماً للمواطنين ورفعي الضراب؛ واحترام المفهوم المواطنية، واستعادة الطرعي للعمل بموجب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة بجانب احترام سيادة القانون وأحكامه، إضافة لاحترامه كملائة الموظفين ومسؤولية.

يتقيد بالمعادلة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية، وأن يقدم التصحيحة المناسبة للمسؤولية وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.

5. الاقتصاد والفعالية: ينبغي على الموظف العام عند قيامه بإجرائه أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد العامة كالوارد البشرية والمادية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

تطلق هذه المدونة من أن:

1. الوظيفة العامة تتطلب الأمانة والثقة.
2. معايير السلوك المترتبة من الموظفين العموميين في كل المستويات تظل مصدر قلق مشروع ومتواصل بالنسبة للحكومة والمجتمع.
3. الموظفون العموميون يتمتعون بسلطات تقديرية كبيرة في تنفيذ السياسات الحكومية وهو ما يسحق حقوق الفردية والجماعية للمواطنين ويظهر تأثيره بشكل واضح على المجتمع.
4. الموظف العام يخضع لرقابة ذاتية على تصرفاته وسلوكه الوظيفي ويتمتع بالولاء والالتزام ويقظة الضمير تجاه الفعاليات الإدارية التي تحصل بعمله.
5. الموظفون العموميون يسيطرون بطرق مختلفة على استعمال الموارد المالية وغيرها من الموارد المقدمة من المواطنين (دافعي الضرائب) لذلك فإن استعمال وإساءة استعمال هذه الموارد يثير تساؤلات لدى المواطنين حول أخلاقيات العمل ويؤثر على ثقة المواطن بحكومته.

وتقرر المدونة بأن:

1. الموظفون العموميون يريدون التصرف بطريقة أخلاقية، ويرغبون بالفرز بأعلى درجات الاحترام بين المواطنين.
2. الموظفون العموميون يريدون إبطال كل إمكانية لحدوث تعارض في المصالح بين المصلحة العامة ومصالحهم الشخصية قبل حصول.
3. مسألة تضارب المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات لعلاقتها بالاكسبات المادية بانواعها المختلفة.

اهداف المدونة

1. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمترتبة من قبل الدوائر الحكومية وسوطني القطاع العام.

1-6 مفهوم مدونة السلوك

مدونة السلوك هذه عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية تحدد للموظفين العاملين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهاماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية. ترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتميز عن النصوص القانونية كونها التزاما أخلاقيا طوعا من قبل الدوائر والموظفين العموميين حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة. ويحق للدوائر المختلفة وبشكل منفرد أن تصوغ رسالتها وقيمها المنفصلة بها بناء على القيم الأساسية ويشمل ذلك معايير التصرف والسلوك المترتبة من الموظف عند تعامله مع زملائه في العمل. إن المدونة تشكل جزءاً من المنظومة الشاملة للحكم الصالح والأداء السليم للوظيفة العامة.

2-6 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام

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

1. احترام القوانين: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وقفا للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بوجوبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
2. الحيادية: وهي التصرف فقط بما عليه الجوانب الموضوعية للقضية المرروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجدوة نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
3. النزاهة: بما أن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة العامة، فإنه يتعين على الموظف العام أن يسعى إلى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكد على أهمية نزاهة الإدارة الحكومية، والعمل على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع؛ بالا باستخدام سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يطلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية في حال نشوء تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة في حال اطلاع عليها، وأن لا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة أو يستخدمها لأغراض شخصية.

4. الاجتهاد: يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وصيانة وإتباعه، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وأن

7. تحديد الإجراءات الواجب اتباعها في عملية المشاركة في المؤتمرات الدولية والتمثيل والبعثات للخارج بشكل يؤدي إلى توافقها مع عمل الدائرة ويكفل تحقيق أهدافها وتحسين الأداء فيها وترشيد نفقاتها.
 8. إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم.
 9. اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل سهل وصولهم إليها. والحفاظة على الخصوصية والسرية وفقا للقانون.
- #### 4-6 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة
1. عدم استخدام الممتلكات والوارد العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.
 2. العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات واتخاذ المعاملات.
 3. توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين والتمتع الثقافي والديني وخصوصية المرأة، وتوفر شروط الأمان والسلامة.
 4. الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة وبرامجها.
 5. عدم استخدام معلومات عامة غير مشروعة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
 6. ثدرب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات.
 7. توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات المرتقبة حول القرارات وسياسات الدائرة دون قيود وبإجراءات سهلة ومعلنة.
 8. نشر المعلومات على نحو واسع لاطلاع المواطنين على الإجراءات الإدارية، وكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة من الدائرة.
 9. تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف، قضايا الاكسب غير المشروع بحيث تقدم البيانات والإيضاحات المترتبة لديها بمصادقية للجهات المعنية دون أن تعتمد إلى التفضيل أو الخداع أو الخباياة.
 10. استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية وفقا لقواعد السلوك الواردة بالدولة، وعلى الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى، مخاطبة صاحب الشكاوى بما توصلت إليه الدائرة في عملية التحقيق.

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

3. الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.

4. تضح السلوك المهني المثالي والمسؤول في إطار محدد بدلا من أن يترك للاجتهاد الشخصي لكل موظف أو إدارة.

5. المحافظة على الثقة المتبادلة بين المواطنين والموظفين العموميين.

6. تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.

7. تساهم الدولة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة إلى الموظف العام.

الفتحة المستخدمة

تتوجه الدولة إلى من يقومون على الدوائر الحكومية من وزراء وشاغلي وظائف الفتحة الخاصة (من يعين بدرجة وزير، وموظفي الفتحة العليا، الوكلاء والمساعدون والديرون العامون)، وموظفو الفئات الأولى إلى العاشرة التي تتضمن من يعين بوظيفة مدير أو مستشار، والوظائف التخصصية والفنية والكتابية، ووظائف الخدمات كالجراسة والسعاة.

3-6 دور مديري الدوائر

1. تبني مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.
2. توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.
3. تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم، والعلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ونطاق الإشراف 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، وتسهيل الإجراءات الرسمية لاستصدار هذه التراخيص من الدائرة الحكومية.
6. تبني إجراءات توظيف وترقية معتمدة تمتع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية.

16. تبليغ المسئول المباشر أو المدير عن أي مخالفة يرتكبها أحد العاملين بالمؤسسة.
17. عدم استعمال المركز الوظيفي في المؤسسة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

إما الآلية المناسبة للمحافظة على موارد المؤسسة:

1. استخدام الموارد المتاحة تحت تصرفي لتحقيق الأهداف العامة فقط وفي المجال المخصص لها.
2. أحرض على المحافظة على الأموال والممتلكات العامة التي استخدمها أثناء قيامي بواجبات وظيفي.
3. أمتنع عن مزاولة أي عمل من غير أعمال وظيفي 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 للدولة التي في عهديتي.
5. أحرض على الطرول دون حصول أي هدر لموجودات أو ممتلكات الدائرة أو سوء استخدامها.
6. أمتنع عن استخدام موجودات المؤسسة لأغراض شخصية أو لا تتعلق بالعمل.
7. أراعي احتصار طول الكلاكلة الهاتفية قدر الإمكان لضمان عدم انشغال الخطوط واتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف.

6-6 متركزات السلوك للموظف العام

أولاً: الحيادية الوظيفية

1. أحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن الفئوية الحزبية أو التنصب في المنتدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
2. اتخذ قراراتي بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية، وأعطى الأسباب التي دفعني إلى اتخاذ قرار معين إذا طلب مني ذلك.
3. ألتم بمرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.
4. أقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز، وأعرض الخيارات والحقائق بشكل سليم ودقيق.

11. منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص القانونية للحصول على مكاسب مادية.

5-6 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف

1. أحرض على تادية عملي بديقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تحل بوظيفي.
2. إخضع وقت العمل الرسمي لأداء مهامي الوظيفية، وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
3. أحترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفي.
4. أؤدي المهام الموكلة إلي بموجب موقعي الوظيفي، وأنجز العمل في الوقت المحدد.
5. أتقيد في سلوكي بقسم التראה، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها علي طبيعة عملي وفترضها القوانين واللوائح.
6. أحرض على تنمية قدراتي وكفاءتي العلمية والعملية، وأسعى للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والتفوقه مني.
7. أمتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراض خاصة.
8. أبلغ دائرتي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والفضائية، باستثناء ما يتعلق بحوادث شخصية بسيطة لا أكون فيها يوقع اللتهم ولا تؤثر في سمعتي أو في سير عملي.
9. أتقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصي.
10. أحرض على عدم الظهور بظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفي.
11. أحسن معاملة الجمهور وتعامل معه بانفتاح واحترام.
12. أحرض في حال قيامي ب مهمة رسمية، على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة كفاءة وترشيدها.
13. ألتم بإبلاغ مسؤولي المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بتسايح مسارك في المهام الرسمية.
14. أتأكد من الحفاظ على ممتلكات الإدارة وحسن استعمالها.
15. ألا امتناع عن استعمال الخلية أو النشخ لطاقم المؤسسة أو زياتنها.

رابعاً: العلاقة مع زلاء العمل

1. احترام التسلسل الإداري في اتصالاتي الوظيفية، وانفذ ما يصدر إلي من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة.
2. تعامل زملائي باحترام وتقدير، وأكون مستعداً للعمل كأحد أفراد الفريق إذا تطلب العمل ذلك.
3. اعمل على مساعدة ودعم جهود زملائي بشكل يمكنهم من الوفاء بالتراماتهم وتادية أعمالهم.
4. احترم كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بوجهها، وأحث المواطنين على احترامها.

خامساً: العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص

1. يتعامل العاملون في دوائر اللزائم مع الجميع باحترام وعلى قاعدة مبدأ الافتتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص.
2. تمنع الدوائر الحكومية والعاملون فيها من قبول أية هدية أو خدمة مقدمة من جهات أو اشخاص إلا كان السبب وبشكل خاص إذا كان الغرض تقديم تسهيلات أو معلومات للحصول على عقود أو معاملات تجارية لصالح شخص أو شركة خاصة.
3. تعتمد الدوائر الحكومية إجراءات معلنة وواضحة في طرح العطاءات الحكومية لتوفير اللزائم أو تقديم الخدمات الفنية.

6-7 النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة

أولاً: المواد المتعلقة بالإدارة:

على الدوائر الحكومية القيام بما يلي:

1. أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها.
2. أن تضع مشروعاً لهكلها التنظيمي بتقسيماته عدداً فيه اختصاصات كل منها ويصدر باعتباره قرار من مجلس الوزراء.
3. أن تضع جدولاً لوظائفها مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصفيتها وترتيبها وفقاً للفتات بهذا القانون على أن يقدم إل مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه.

ثانياً: الحيادية السياسية

1. أقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل يمكن وبطريقة تضمن الحفاظ على الحياد السياسي وتماشى مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيداً عن معتداتي السياسية والشخصية.
2. انصرف بطريقة جديرة بالحفاظ بيقظة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على إنشاء نفس العلاقة مع اشخاص قد يطلب إليّ العمل معهم في الحكومات المستقبلية.
3. احترم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته.

4. أحرص على عدم السماح لأرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي للمسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي.

ثالثاً: تضارب المصالح

1. أحرص على عدم استخدام المعلومات التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
2. أمتنع عن الجمع بين وظيفي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي.
3. أحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لكاسب مادية أو قبول أية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة سواء أثناء تاديتي الخدمة أو بعد تركي العمل في القطاع العام.
4. أعمل على إعلام الجهة المسؤولة في دائرتي عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغلي وظيفي؛ بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقات أو مناقصات أو عقود خارجية تشمل بأعمال الدائرة أو في قرارات تعيين أو تقييم.
5. أقدم بما يتوافق مع منفعتي الرسمي وبالقدر الذي يقتضيه القانون، أقراراً بالذمة المالية الخاصة بي وبنزوجي وبنزولادي القصر.
6. أفصح بالقدر الذي يقتضيه منفي، عن أعمالي الخاصة ومصاخي التجارية والمالية أو ما أقوم به من أنشطة لتحقيق كسب مالي قد ينشأ عنها تضارب محتمل في المصالح.
7. ألتم في حالات احتمال حدوث تضارب في المصالح بين واجباتي ومصاخي الخاصة، بالتدابير المتخذة للحد من التضارب في المصالح أو إزالته.

2. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالوظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تسويق التدريب والبعثات داخل الدولة وخارجها.
 3. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
 4. مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
 5. إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية.
 6. إعداد الإحصائيات عن الموظفين وآية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
 7. توثيق التشريعات والرايح المتعلقة بالخدمة المدنية.
 8. إعداد دليل للخدمة المدنية توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها والتي يجب على الموظف الإلتزام بها.
- 6-8 الأظظمة والتعليقات التي تحكم سلوك الموظف**
- أولاً: واجبات الموظف ومسؤولياته العامة**
1. أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط متوخياً الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية والتجرد بأقصى إمكانيته، وأن يعمل على خدمة أهداف وواجبات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها.
 2. الحرص على الإلتزام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.
 3. تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بواجباته الرسمية.

4. أن تحدد حاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في المراتبة العامة.
 5. أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحصين أدائه لو اجابته مع مراعاة الاقتصاد في النفقات والحرص على أموال الدولة.
 6. أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.
 7. وجاء في نصوص قانون الخدمة المدنية الآلية التي توضح طبيعة وظيفته وحدات شؤون الموظفين ومهامها بحيث تُنمى في كل دائرة حكومية وحدة لشؤون الموظفين تتولى المهام التالية:
 1. التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر.
 2. المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنجازهم.
 3. المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.
 4. متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتميين والترقية والنقل والتدرب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.
 5. إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومباينة أصمال المرفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين.
 6. وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الرحلة.
- أما الآلية التي توضح قانون الخدمة المدنية ومهام ومسؤوليات الديوان وتحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري تتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية:
1. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لساتر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.

د. إسطه اولوية العناية للوحي الاحتياجات الخاصة وتقديم العمون والمساعدة لهم.
هـ. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة ووفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وعدم استغلال هذه المعلومات لغايات شخصية.

و. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.
في مجال التعامل مع رؤسائه، على الموظف:

1. التقيد بتنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري، وإذا كانت تلك الأوامر والتعليمات مخالفة للنشرعات النافذة فعلى الموظف أن يعلم رئيسه خطياً إلى المخالفة الحاصلة، ولا يلتزم بتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات إلا إذا اكدها رئيسه خطياً، وله في هذه الحالة أن يعلم ديوان الحاسبة بالمخالفة الحاصلة، وفي جميع الأحوال على الموظف أن يرفض تنفيذ التعليمات إذا كانت مخالفتها تشكل مخالفة أو جنحة أو جنابة يعاقب عليها قانون العقوبات أو أي تشريع نافذ آخر.
ب. التعامل مع رؤسائه باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو الخداع أو من خلال الوساطة والخسوية.

ج. عدم خداع أو تضليل رؤسائه، والامتناع عن إخفاء معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقة سير العمل، وعليه أن يتعاون مع رؤسائه وتزويدهم بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق، وأن يوضح بتصرفهم المعلومات التي يحوزها بما فيه مصلحة العمل.

د. إعلام رئيسه عن أي تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في مجال العمل.
هـ. إطلاع رئيسه بالباشر الجدي وبشكل كامل ودقيق على المواضيع والوثائق بما في ذلك الأمور العالقة، لضمان استمرارية العمل.

3. في مجال التعامل مع الزملاء، على الموظف:
أ. التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائه، والحفاظة على علاقات سليمة وودية معهم، دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتناع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.

4. السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله وعمل الدائرة التي يعمل لديها، والقيام بتقديم المقترحات التي من شأنها تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء في الدائرة، والمساعدة في توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

5. الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تنتهك الآداب والسلوك القويم، والامتناع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للأخرين داخل أو خارج دائرة أو التحريض ضدها.

6. تسهيل إجراءات التحقيق والتفتيش التي تقوم بها الجهات المختصة بجميع الوسائل الممكنة وتقديم المعلومات والرد على الاستفسارات التي يحوزها للمسؤولين عن مهمات التحقيق والتفتيش، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

7. عدم الإضراب عن العمل أو تخريض الغير عليه، والامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية المتعلقة بالوظيفة أو الاشتراك في تنظيمها مهما كانت الأسباب والدوافع، والالتزام بطرق التنظيم الواجبة الإتياع.

8. الإبقاء بكل المستحقات المالية والترتبة عليه للدائرة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة دون تأخير.

ثانياً: التعامل مع الآخرين

1. في مجال التعامل مع منطقي الخدمة، على الموظف:
أ. احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحادية وتجرد وموضوعية دون تمييز على أساس العرق أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الوضع الاجتماعي أو السن أو الوضع الجسماني أو أي شكل من أشكال التمييز.

ب. السعي إلى اكتساب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله والإجابة على استفسارات وشكاوى منطقي الخدمة بدقة وموضوعية وسرعة، وبيان الأسباب في حال عدم الموافقة أو حصول تأخير على معاملاتهم.

ج. توفير المعلومات المطلوبة لمنطقي الخدمة والمتعلقة بأعماله ونشاطات دائرته بدقة وسرعة دون خداع أو تضليل وفقاً للتشريعات النافذة، والقيام بإرشادهم إلى آلية تقديم الشكاوى في حالة رذبتهم في رفع شكوى إلى الجهات المعنية.

3. استغلال وظيفته وصلحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بإجراءات وظيفته.
 4. أن يحتفظ لنفسه بأصل أية ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن يترعاها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلف به شخصياً.
 5. أن يقضي أيًا من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافًا للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة.
 6. الخروج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو الظهور بظهور من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة.
- ويجب على كل موظف أن يتقيد بتطبيق مواد القانون المذكورة أعلاه والتي يقصد منها حماية الوصول إلى قدر من الفاعلية والإيجابية في أداء الخدمة العامة. وفي حال قصر الموظف في تطبيق أحكام هذه المواد القانونية يصبح معرضاً لموعين من المسائلة:
- أولاً: محاسبة إدارية**
- حيث يكون الموظف معرضاً لإحدى العقوبات التأديبية التالية وفقاً لقانون الخدمة المدنية:
1. إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية:
 - التنبيه أو لفت النظر.
 - الإنذار.
 - الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.
 - الحرمان من الملاوة الدورية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر.
 - الحرمان من الترقية حسب أحكام هذا القانون.
 - الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب.
 - تخفيض الدرجة.
 - الإنذار بالفصل.
 - الإحالة إلى التقاعد.
 - الفصل من الخدمة.

شابه ذلك، وعلى الرئيس المباشر التحقق من صحة البلاغ واتخاذ الإجراءات اللازمة مع الجهات المعنية لضمان تصويب الوضع وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمدة.

3. الامتناع نهائياً، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبة.

9-6 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات

الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح. وعلى الموظف مراعاة أحكام هذا القانون واللوائح وتنفيذها وأن يلتزم بما يلي:

1. تادية العمل المتروط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
 2. أن يحسن معاملة الجمهور وأن يتجنز معاملاتهم في الوقت المحدد.
 3. احترام مواعيد العمل.
 4. المحافظة على الأموال والممتلكات العامة.
 5. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة، ويتحمل كل مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.
 6. أن يعمل على تنمية قدراته وكفاءاته العملية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها.
- ويحظر على الموظف ما يلي:
1. مخالفة أحكام هذا القانون أو القوانين واللوائح الأخرى المعمول بها والمتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين.
 2. اجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة. وتحدد اللائحة التنفيذية هذا القانون الضوابط والأحكام للأعمال التي يجوز للموظف أدائها في غير أوقات الدوام الرسمية بما لا يضر أو يعارض أو يتناقض مع الوظيفة أو مقتضاياتها.

6. إعادة تنفيذ أحكام القوانين أو القرارات القضائية أو جباية الرسوم والضرائب: كل موظف يستعمل سلطته وظيفته مباشرة أو بطريق غير مباشر ليعوق أو يؤخر تنفيذ أحكام القوانين، أو الأنظمة المعمول بها أو جباية الرسوم والضرائب المقررة قانوناً أو تنفيذ قرار قضائي أو أي أمر صادر عن سلطة ذات صلاحية يعاقب بالجلس من شهر إلى سنتين. إذا لم يكن الذي استعمل سلطته أو نفوذه موظفاً عاماً، يعاقب بالجلس من أسبوع إلى ستة.
 7. عقوبة التهارة في القيام بواجبات الوظيفة: كل موظف تهاون بلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته وتنفيذ أوامر المستند فيها إلى الأحكام القانونية يعاقب بالغرامة من عشرة دنانير إلى خمسين ديناراً أو بالجلس من أسبوع واحد إلى ثلاثة أشهر.
 8. الامتناع عن تلبية طلبات السلطة الإدارية أو القضائية.
- 10-6 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص**
- يلعب القطاع الخاص دوراً ريادياً في بناء الاقتصاد باعتباره الحرك الرئيسي لعملية التنمية، وذلك لا يملكه من قدرة تشغيلية إلى جانب القطاع العام، وإن الالتزام ببادئ مدرّجات السلوك هي مساهمة أخلاقية من القطاع الخاص لنفسه حول دوره في بناء مجتمع خالي من الفساد وقادراً على الانطلاق نحو استخدام طاقاته بشكل إيجابي لبناء دولة تؤمن باليقراطية كنظام حياة وتسمى إلى تحقيقها.
- 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 المضمومة: هي الشركات التي يقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة.
- البادئ التي تستند إليها هذه المدونة**
1. منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).
 2. وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).
 3. تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى النجاح في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والنشرعات والمصالح العام (المساءلة).

ثانياً: محاسبية جزائية

حيث يكون الموظف معرضاً لإحدى العقوبات الجزائية التالية وفقاً لطبيعة الفعل المرتكب من قبله وفقاً لقانون العقوبات:

1. قبول الرشوة: كل موظف عمومي وكل شخص نذب إلى خدمة عامة سواء بالانتخاب أو بالتعيين وكل امرئ كلف مهمة رسمية كالحكم والتخير والسنديك طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليقوم بعمل حق يحكم وظيفته عوقب بالجلس من ستة أشهر إلى سنتين، وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائتي دينار.
2. طلب الرشوة: كل شخص من الأشخاص السابق ذكرهم طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليعمل عملاً غير حق أو ليمتنع عن عمل كان يجب أن يقوم به يحكم وظيفته، عوقب بالجلس من ستة إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرين ديناراً إلى مائتي دينار.
3. عقوبة الإخلاس:
 - كل موظف عمومي أدخل في ذمته ما وكل إليه يحكم الوظيفة أمر إدارته أو جبايته أو حفظه من نفود وأشباه أخرى للدولة أو لأحد الناس عوقب بالجلس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائة دينار.
 - إذا وقع الفعل المدين في النفقة السابقة بدس كتابات غير صحيحة في القيود أو اللقائز أو بتحريف أو حذف أو إتلاف الحسبات والأوراق أو غيرها من الصكوك وعلى صورة عامة بآية حيلة ترمي إلى منع اكتشاف الاختلاس، عوقب بالأشغال المؤقتة أو الاعتقال المؤقت.
4. عقوبة استعمار الوظيفة: من وكل إليه بيع أو شراء أو إدارة أموال متقولة أو غير متقولة لحساب الدولة أو لحساب إدارة عامة، فاقترف خطأ في أحد هذه الأعمال أو خالف الأحكام التي تسري عليها إما جر مقيم ذاتي أو مراعاة لتفريق أو إضراراً بالتفريق الآخر أو إضراراً بالإدارة العامة عوقب بالجلس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة لا تتفص عن قيمة الضرر الناجم.
5. عقوبة الحصول على منفعة شخصية والاتجار غير المشروع: يعاقب من ستة أشهر إلى سنتين وبغرامة أقلها عشرة دنانير: كل موظف حصل على منفعة شخصية من إحدى معاملات الإدارة التي ينتهي إليها سواء أعمل ذلك مباشرة أو على يد شخص مستشار أو بالاجوء إلى صكوك صورية.

6. المحافظة على المال العام: تتبع الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها عن التوقيع على أية اتفاقية، وبالتالي تنفيذ أي عملية إذا ما ثبت بأن التعاقد سيتم باستخدام مال عام مستول عليه بطرق غير قانونية.
 7. الاتحادات والمؤسسات التي تمثل مصالح القطاع الخاص: تلتزم شركات المساهمة العامة والعاملون فيها بالالتزام بتعليمات المؤسسات التمهيلية لها، وذلك بهدف تفعيل دور هذه المؤسسات وتعزيز دورها في تطوير بيئة ومناف تنافسي قائم على مبادئ النزاهة والعدالة في توفير الفرص للجميع.
 8. الملكية الفكرية وحقوق النشر المائدة للأخريين: تلتزم الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها باحترام الملكية الفكرية وحقوق النشر المائدة للأخريين، حيث يعتبر التعامل معها وإجراء الصفقات حولها دون موافقة الأطراف ذات العلاقة وصاحبة الحق بها جريمة يعاقب عليها القانون.
 9. التجارة الشخصية بمعلومات الشركة: يحظر على موظفي الشركات المساهمة العامة الاستفادة من المعلومات الداخلية للشركة التي يحملون فيها بهدف تحقيق منفعة خاصة لهم أو لغيرهم بشكل يخالف للقانون.
- قواعد عامة لسلوك موظفي شركات المساهمة العامة**
1. احرص على تادية عملي بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تحل برؤيتي.
 2. اخصص وقت العمل الرسمي في أداء مهامي الوظيفية، واحافظ على ذات مستوى الأداء في غير اوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
 3. احترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.
 4. اؤدي المهام الموكلة إلي بموجب موقعي الوظيفي، وانجز العمل في الوقت المحدد.
 5. اتقيد في سلوكي بقيم النزاهة، وأقوم بجميع الراجبات التي تفرضها طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
 6. احرص على تنمية قدراتي وكفاءتي العملية والعملية، من خلال حملتي على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
 7. امتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالشركة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراض خاصة.

4. الالتزام بالقوانين المحاسبية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات محاسب الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة (OECD).
- شركات المساهمة**
- القواعد التي تحكم سلوك**
1. الرشوة: يلتزم كل من يخدم في حكمه طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو اخذ وعداً أو عطية أو هدية أو أية منفعة أخرى أيا كان اسمها أو نوعها، وسواء كانت مادية أو غير مادية، لأداء عمل من أعمال وظيفته أو الائتماع عنه أو للإخلال بواجباته الوظيفية أو إكفائه على ما وقع منه، بعد مرتشياً ويعاقب بالسجن المؤقت.
 2. الهدايا: يلتزم العاملون بشركات المساهمة العامة بعدم تقبل الهدايا من القطاع العام أو من أي جهة أخرى، وفي حال تم قبول أي هدية يتم التعامل معها بكل شفافية من خلال الإبلاغ القائم على النحرمة وتسجيلها في القيود الرسمية كاصل من أصول الشركة.
 3. تضارب المصالح: عندما تتداخل أنشطة الموظف الشخصية أو الاجتماعية أو المالية أو السياسية مع نشاطات الشركة (تضارب مصالح)، فإن ولاء وموضوعية الموظف تجاه الشركة التي يعمل فيها لها الأولوية عند اتخاذ القرار، وان تضارب المصالح الذي يتعاين يجب ان يحل بشكل واضح بتغليب مصلحة العمل.
 4. حماية أصول الشركة: العاملون في الشركات المساهمة العامة يتحملون المسؤولية بالإضافة إلى الواجب القانوني بحماية أصول الشركات التي يعملون فيها، سواء كانت مادية أو مالية أو الملقنة بالملكية الفكرية، ويجوزون على الامتثال لجميع القوانين والنظم الناظمة، والالتزام بالدقة في تسجيل البيانات والنتائج والإبلاغ عنها، ويتوخون احرص في استعمال الأصول والموارد وتتضمن هذه الأصول المتعلقات والوقت والمعلومات المحصنة والفرص التجارية وأموال الشركة، بالإضافة إلى أجهزة الشركة الشخصية.
 5. المعاملات الحكومية وبطريق التنافس النزيه: تلتزم الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها بمبدأ التنافس الحر والنزيه والمعادل في المعاملات الحكومية، دون اللجوء إلى أي ممارسات مخالفة للقانون وغير أخلاقية مثل (دفع رشاوى، أو الضمط على مسؤولين، أو إبرامهم بسلوك تمييزي)، وذلك حرصاً على إعطاء الفرصة للمشاركة من قبل جميع الشركات.

2. التشريعية

إن لائحة السلوك ملزمة لكافة موظفي الشركة العربية. تطبق لائحة السلوك على كافة الموظفين، وكذلك على كافة الفروع التابعة للشركة العربية، وعلى كل من يمارسون أعمالا لها أو إحدى فروعها من معيدين أو بائعين.

3. السلوك المهني

- نحن نولي موظفينا اهتماما خاصا: موظفونا هم أهم مورادنا. نحن نتبادل المعلومات اللازمة وتتناول مع نظرائنا بداخل المجموعة. إننا نؤمن بأهمية التعامل فيما بيننا على أساس من الاحترام المتبادل والتزاهة في العمل تحت أي ضغط. أما تقدر الاختلافات بين الأفراد القادمين من شتى أنحاء العالم.

- نحن ملتزمون بإضافة قيمة للشركة بصورة مستمرة: بدوننا كشركة مدرجة بالبورصة تقوم بتوجيه إستراتيجيتنا المهنية وسبل تطبيقها نحو مصلحة عملائنا وموظفينا ومساهمي الشركة. مع ذلك، فإن إضافة قيمة للشركة بصورة مستمرة يتطلب منا أيضا وضع مصالح السلطات الحكومية والجمهور والبيئة في عين الاعتبار. فنحن نتسم بالتزاهة في إنتاج مصالحتنا الخاصة، وبفضل أسلوبنا المبتعث لننجح في اجتذاب عملاء جدد.

نحن ملتزمون بالخفض إلى كافة القوانين المعمول بها واتباع المعايير الملزومة لممارسات الأعمال كحد أدنى، ينبغي على كافة الموظفين الالتزام بالقوانين والقواعد والتعليم المعمول بها في الدول التي نشغل فيها، وكذلك بالقواعد والتعليم الصادرة من قبل الشركة.

- نحن نبحث دوما عن السبل الإيجابية من أجل تمييز أنفسنا عن منافسينا: يقوم العملاء دائما بعقد المقارنات بيننا وبين منافسينا، مما يعني أن البحث عن الجديد وعن سبل تمييز أنفسنا في المنافسة بشكل مستمر يجب أن يكون تلقائيا، بل وأن يصبح بالنسبة لكل منا وكأنه شيئا بديهيا ضمن حياتنا المهنية اليومية.

- نحن عدشون: نحن لا نرضى أبدا بالحلل القائمة، بل نتميز بنظرة مستقبلية تجعلنا في تطلع دائم إلى اكتشف عن طرق جديدة لتحسين مستوى المبيعات، وخاصة مستوى مبيعات الأفراد من ذوي الإعاقة السمعية. فعلى مستوى العملاء، نسأل أنفسنا دوما عن كيفية الوصول إلى قيمة جديدة أكثر تزاوما مع متطلبات عملائنا. أما على المستوى الفردي، فإننا نسأل أنفسنا على سبيل المثال عن الطريقة التي يمكن من خلالها تنسيق

8. أبلغ شركي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والقضائية، باستثناء ما يتعلق منها بجوهرات شخصية بسيطة لا تؤثر في سمعي أو في سير عملي.

9. اتقيد بعلم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصي.

10. أحرص على عدم الظهور بظهور من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفتي.

11. أحسن معاملة الجمهور وأعامل معه بافتتاح واحترام.

12. أحرص، في حال قياسي بتهمة رسمية، على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة بكفاءة وترشيد.

13. التزام بإبلاغ مسؤولي المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بتناجح مشاركتي في المهمات الخارجية.

14. أتأكد من الحفاظ على عمالقات الوظيفة من التدمير والضياع وسوء الاستعمال.

15. الامتناع عن استعمال الخلية أو العنق لخداع الشركة أو زبائنها.

16. تبليغ المسؤول المباشر أو المدير عن أي مخالفة يرتكبها أحد العاملين بالشركة.

17. عدم استعمال المركز الوظيفي في الشركة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

11-6 حالة دراسية لمدونة سلوك لإحدى الشركات العربية

1. الهدف

إن لائحة السلوك تهدف إلى ضمان مواصلة النجاح المستمر لإحدى الشركات العربية على المدى البعيد من خلال السلوك اللائق لموظفيها.

لذلك توفر لائحة السلوك للموظفين الإطار الذي يحدد كيفية تطبيق قسم والتزامات الشركة في أعمالهم اليومية، وتقوم على وجه الخصوص بوضع الإرشادات والقواعد العملية التي يتبناها الموظفون في المواقف غير المألوفة، أي بيننا لديهم شعور صحي بالانتماء المشترك إلى فريق العمل.

إن ميداننا الأساسي هو أن نتمسك بالإخلاص لعملائنا في أدائنا المهني، وأن نتميز بالشفقة للعمل والتمسك بالصراحة في تعاملاتنا المهنية كأفراد قادرين على تحمل مسؤولية أعمالهم.

الخبرة التقنية، وبيانات البحث والتطوير، وطرق التصنيع، وقيمة الأسهم، وخطط واستراتيجيات العمل، والمعلومات الخاصة بالوظفين، وقوائم العملاء، والشؤون المالية، والكره المصدرى للأنظمة والبرامج. تكل هذه المعلومات تدخل في الأساس ضمن أصول الشركة.

إن علينا اتخاذ خطوات صارمة من أجل حماية هذا النوع من المعلومات، ولا يسمح بتسريبها أو الإفصاح عنها لأي شخص خارج نطاق العمل بالشركة، إلا إذا كان ذلك في إطار تعاملات تجارية مصرح بها. وسوف تتخذ الشركة إجراءات تأديبية مستدة ضد أي تسريب أو إيداء غير مصرح به بمعلومات سرية تخص الشركة. إننا ملزمون بحماية سرية المعلومات حتى بعد انتهاء فترة خدمتنا لدى الشركة العربية.

- نحن نحترم حقوق الملكية الخاصة بالأخرين: نحن نحترم حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالأخرين، ولا نحصل على معلومات سرية خاصة بأطراف أخرى من طرق غير مشروعة، ولا نفصح عن مثل هذه المعلومات دون أن يصرح لنا بذلك.

- نحن نحفظ التعاملات التجارية الداخلية: إن حرية أعضاء مجلس إدارة الشركة، و لجنة الإدارة، وبعض الموظفين الآخرون فيما يتعلق بالتعامل على أسهم الشركة العربية القابضة يحظرها القانون. فهو يمنع التجارة في الأوراق المالية الخاصة بالشركات بناء على استخدام معلومات داخلية غير متاحة للعمامة. أما يحظر نقل هذه المعلومات لأي اشخاص آخرين. فنحن تربط بيننا مصلحة مشتركة في تحمل المسؤولية القانونية تجاه حظر التعاملات التجارية الداخلية، وكذلك في الحفاظ على سرية مثل هذه المعلومات. ويمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلا من خلال سياسة التعاملات التجارية الداخلية الخاصة بالشركة العربية والمتاحة على شبكتنا الداخلية للمعلومات Policy.

4. السلوك تجاه عملائنا

- نحن نلهم عملائنا: تتجدد ثقة العملاء فقط إذا ما تفوقنا على توقعاتهم. إننا نرضى دوما في مفاجئتهم وزيد أن يقوم عملائنا بإخطار أصدقائهم عن تجاربهم الإيجابية مع الشركة العربية.

- نحن نوفي بالوعود التي نقدمها لعملائنا: فقط إذا ما أوفينا بوعودنا لبعضنا البعض سوف تقدر على الوفاء بالوعود التي تقدمها لعملائنا. ولكن، ماذا تفعل إذا لم تسر الأمور على النحو المرغوب فيه على الرغم من بذلنا لتقصارى جهودنا؟

صمما بشكل أكثر فعالية. وذلك لأننا لن ننجح في تحقيق أهدافنا دون أن يقوم كل منا بالتقييب عن سبل من أجل تحسين عمله بصورة مستمرة مهما صغرت مناسبتهم. نحن نركز على حسن الأداء وتحقيق المدايف: نحن نقوم في الشركة العربية بتعزيز ثقافة الشركة التي تركز على حسن الأداء والسمي من أجل تحقيق المدايف. ونهيب أنفسنا تماما للهدف المراد من صمما. نستطيع أن نستفيد من القدرات الحقيقية الكامنة بداخلنا على أعمل وجه، وكذلك من الإمكانيات الفكرية والاجتماعية المتعددة والترابطة للأعضاء الأخرين بفرق العمل.

- نحن نحمي ملكيتنا الفكرية: ملكيتنا الفكرية تساعدنا على تقديم الحلول المذهلة التي تميزنا عن منافسينا، بل وتجعلنا إحدى الشركات الرائدة في مجالنا. إن الملكية الفكرية تشكل ثروة الشركة من القدرات الإبداعية التي تحدث التجديدات والتقدمات في مجالي الإنتاج والتكنولوجيا.

وندخل فسميتها بوجه عام جميع الابتكارات، وحقوق البراءات، والعلامات التجارية، وحقوق النشر الخاصة بشركتنا.

أي ملكية فكرية نكتسبها خلال أدائنا لأعمالنا تنسب إلى الشركة. وعلينا أن نستوحي الحذر في تمييزها، وأن نتخذ الخطوات اللازمة والرائمة لحمايتها وضمان استخدامها فقط لصالح الشركة العربية.

- نحن نحمي ونقدر أصول الشركة: بصمتك أحد موظفي الشركة العربية، فهي تخصص لك جزءا مميئا ضمن أصول الشركة لاستعمالك المهني، كأجهزة الكمبيوتر، والتليفونات المحمولة، وخدمات البريد الصوتي والإلكتروني، وأجهزة البيجر، والطابعات، وأجهزة التصوير والفاكس، وغير ذلك. وإنك ملزم كأحد موظفي الشركة بأن تستخدم أصول الشركة في نطاق العمل فقط وليس بهدف الكسب أو الانتفاع الشخصي. إذا كانت لديك أي استفسارات حول الاستخدام السليم لأصول الشركة، يرجى الحديث مع مدير إدارتك فورا، أو مراجعة سياسة الشركة الداخلية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

- نحن نحافظ على سرية المعلومات: يوجد داخل الشركة العربية هنالك كم هائل من المعلومات السرية الثبوتية، والتي ليست معروفة أو متوفرة خارج نطاق الشركة، بل وقد تكون ذات شأن كبير بالنسبة لمنافسينا. وبعض الأمثلة التي تندرج تحتها تشمل

ضمن سياستنا ان تقوم بإفصاح كامل وصحيح في الوقت المناسب وبطريقة مفهومة، وذلك على هيئة تقارير ووثائق أخرى متوفرة للجمهور.

جميع المعلومات المتعلقة بالشركة والقائمة للجمهور يجب ان تتسق مع إدارة العلاقات مع المستثمرين Relations Department

- نحن نتبع القوانين والقواعد المعمول بها في الدول التي نشغل بها: إننا لن نخوض في أي تعاملات قد تقودنا إلى انتهاك القوانين، وكذلك لن نسمح بخرق القوانين بسبب عدم اتخاذنا الإجراءات اللازمة. أي استثناءات ليست مقبولة تماما، حتى ولو بررها السلوك العام أو العادات المحلية. وسوف نخوض على تلبية مطالب السلطات أو المنظمات المحلية والحكومية، وعلى التعاون معها.

7. السلوك تجاه البيئة

- نحن نهتم بشؤون البيئة: نحن ندخل ضمن مسئولياتنا ان نمارس أعمالنا على طريقة تهدف إلى حماية بيئة مجتمعنا ودعم إيقانها آمنة ونظيفة. وإنشاء إدارة أعمالنا نأخذ بعين الاعتبار استغلال مصادر الطاقة والموارد على النحو الأكثر فعالية، وتقليل توليد النفايات والتأثيرات التي من شأنها الإضرار بالبيئة، والنخلص من النفايات بطريقة آمنة ومسؤولة.

8. السلوك تجاه عملائنا وشركائنا في العمل

- نحن نحترم مصالح شركائنا في العمل: إن لشركائنا بصفة عامة مصلحة تجارية طويلة المدى في إنشاء علاقة عمل طيبة مع الشركة العربية. ونحن نحترم ذلك، ونعمل من أجل إيجاد الحلول التي يربح فيها جميع الأطراف.

مع ذلك فإننا ننظر من شركائنا "لتطبيق الأمل" فيما يتعلق بالبيع والسعر والخدمة. نحن لا ننظر من شركائنا وموردنا اتباع القوانين وقواعد العمل المعمول بها دوليا فقط، بل علاوة على ذلك نتنظر منهم الجدية في تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية والبيئية، وذلك على حد أدنى طبقا لقواعد الشركة العربية الخاصة بالموردين.

- نحن نلزم الطلر عند تلقي الهدايا من شركائنا أو تقديمها لهم: أحيانا تعرض علينا هدايا غير مالوفة أو سلع ترفيحية في أثناء تعاملاتنا مع شركائنا وموردنا. وإن السياسة التي تتبعها الشركة العربية تحظر علينا تقبل أو تقديم الهدايا التي تتجاوز قيمة رمزية ضئيلة. أما الهدايا ذات قيمة رمزية كسلة فواكه أو أجنحة فهي مسموح

- نحن نتسم بالصراحة: ولذا فإننا نشارك بالإبلاغ عن عدم استطاعتنا على الوفاء بوعودنا.
- نحن نحاول أن نمد من جديد انطلاقا من الظروف المتغيرة.

- نحن نبذل أقصى ما في وسعنا لضمان سير الأمور على النحو السليم في المرة الثانية.
- نحن نرضى في أن يشمر عملاؤنا بمدى جدويتنا في تعاملاتنا معهم.

- نحن لا نلتفت بسلامة الدروس: بل نصغي إليهم. فالعمل يريد شيئا، والأمر بإيدنا ان نفهم بدقة ووضوح ما الذي يريده العميل، لكي احتياجه على الوجه الأشمل، ولما لا نتجاوز توقعات العميل من خلال فكرة إضافية على سبيل المثال؟

- نحن نستمر في مساعدة العميل حتى نعالج مسأله تماما: إن الشركة العربية لا تتخذ عملائها. فإذا ما تحطينا مسألة ما، فإننا نخوض على متابعة حالة العميل بعد فترة معينة من الوقت، نتدخل عند وجود أية مشكلات، نواصل مراقبة الوضع حتى يصبح على يقين تام من أن كل شيء على ما يرام.

- نحن نذير أعمالنا بتزاهة ولا تقبل الرشوة: نحن تتميز بالتزاهة في إدارة أعمالنا، ونتمند في ذلك على جودة منتجاتنا، وكفاءة خدماتنا وموظفينا. ولا يصح، بل وقد يقع تحت طائلة القانون، محاولة التأثير على أحد العملاء أو الموردين من أجل اتخاذ قرار عمل في صالح الشركة العربية عن طريق عرض مبلغ من المال أو تقديم هدية غير معتادة. وحتى إذا لم يحظر القانون ذلك، فإن مثل هذه العروض المالية قد تظهر الشركة في هيئة غير لائقة وتدمر سمعتها.

5. السلوك تجاه منافسينا

- نحن ملتزمون بالنافسة التريهية: لنافسينا مصالح عمل شرعية. وكذلك نحن. فلنربح في النهاية الشركة الأفضل. أما العملاء فيجب أن يعود عليهم هذا التنافس بالمنفعة. وطفا السبب، ينبغي أن تكون المنافسة تربية. نحن صرغكون بشأن مصالحنا ونعمل موقفنا بكل ثقة وصراحة وجها لوجه أمام عملائنا.

6. السلوك تجاه الجمهور

- نحن نمد الجمهور والجمعيات الخلية بالمعلومات السليمة في وقتها: بكوننا شركة مدرجة، فإننا نتحمل مسؤولية الإفصاح عن نتائجنا المالية، وذلك عن أي معلومات هامة أخرى خاصة بالشركة بطريقة سليمة في وقتها. وفي نفس الحين، نحن خاضعون لقواعد صارمة فيما يتعلق بالإفصاح عن مثل هذه المعلومات. فيقع

نحن نتقل المعلومات وننصل فيما بيننا بطريقة فعالة ومتبادلة: المعلومات والسلوك يجزان على العمل ويطلقان المتبادلة. في رأينا، يطبق مبدأ تبادل المعلومات والاتصال كل من المديرين والموظفين. أما أن جمع المعلومات وإبلاغ الآخرين بها يعد جزءا من ثقافة الاتصال فيما بيننا.

نحن نقف على تعارض المصالح: يجب أن يخلص الموظفون للشركة العربية. فبنيهي العربية في بادئ الأمر، ثم عليه اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع ذلك. وأمثلة تعارض المصالح تتضمن العمل بشكل مباشر أو غير مباشر مع أحد منافسي الشركة من أو أسهم في شركة تخوض بصورة مباشرة أو غير مباشرة في منافسة ضد الشركة العربية. إذا كان لديك شك في تعارض موقف ما مع واجباتك المهنية تجاه سؤوفنا، يرجى استشارة مدير إدارتك على الفور.

نحن نشجع التنوع الثقافي بداخل الشركة: إن تركيبة الموظفين بشركتنا تعكس تنوعا والثقافات. ونحن نسعى إلى تعزيز هذا التنوع لأنه يضمن التفرغ إلى كل من مجتمعنا وعمالنا.

نحن نقدر الأخلاقيات الحميدة لموظفينا: من خلال مراقبة تطبيق القواعد اللازمة ومعاينة متهيكها، نسعى إلى تجنب المضايقات والتحرش الجنسي. فسيامتتنا تهدف إلى توفير بيئة عمل خالية من التحرش. وبالرغم من أن "التحرش" يقصد به في أغلب الأحيان التحرش الجنسي، إلا أن التحرش في مكان العمل قد يشمل أيضا الجنسية، أو السن، أو الإعاقة الجسدية، أو العرق الوطني، أو الميراث الجنسي، أو الهوية غير الشريفة. وإن الشركة العربية تمنع التحرش بكافة صورته، سواء أكان جسديا، أم شفويا، أم عمليا. ونحن نشجعك على إبلاغ مدير صوره، سواء أكان جسديا، أم شفويا، فمدير إدارة الموارد البشرية عن أية حالات تحرش. وإن الإبلاغ المقدم منك سوف يظل سرا إلى أقصى حد ممكن، ولن يتعرض مشتك أو شاهد للانتقام إزاء بلاغ مقدم بحسن نية.

الأحوال أن ترحي الهدايا بأن الغرض منها هو بقولها. ولا يجب في أي حال من الأحوال أن ترحي الهدايا بأن الغرض منها هو التأثير على مسئولين أو تخريفهم في سياق تقبل بيع أو علاقة عمل. وإذا كانت لديك أية أسئلة حول كيفية تصرفك بشأن هدية ما، يرجى استشارة مدير إدارتك.

من سمات إدارتنا الاحتراف والاحترام والافتتاح والشجاعة: الإدارة تعني تقبل المسؤوليات وتفويضها ومنح الموظفين مساحة كافية لارتكاب الأخطاء. وإن هذا يتطلب الشجاعة فالإدارة تعني تعريف الأهداف المشتركة ثم تحقيقها، وتعني دعم وتشجيع المهمة بغض النظر عن التفضيل الشخصي، وكذلك تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص. وعلاوة على ذلك، تعني الإدارة معاملة الموظفين كأفراد يتحملون مسؤولية أعمالهم. وهذا هو الاحترام.

المديرون التنفيذيون يصنعهم الفضول حينما يقبلون أفكارا جديدة، وأشخاصا مختلفين، وتغيرات في ظروف بيئتهم، لا يعرفون على الفرص الجديدة. ومما هو الافتتاح.

نحن ننمي مؤهلاتنا ومؤهلات فريق عملنا: بدورنا كأفراد الشركات الرائدة في مجالنا، نحن دائمو الترقب لأهلين جدد. فالتدريب الاحترافي له أهمية بالغة بالنسبة لنا. نحن نقدم للمتدربين وخريري الجامعات فرصا مهنية تتناسب مع احتياجاتهم. أما تقدم لوطينا الفرصة لتحسين مؤهلاتهم بصفة مستمرة من خلال تكليفهم بهم صعبة، وتقديم الفترحات واللاحظات إليهم، وكذلك عن طريق الدورات الإضافية الهادفة. ونحن نعلم بأن كل فرد مسئول في النهاية عن الحفاظ على مؤهلاته الخاصة وزيادة تطورها.

عندما يتعلق الأمر بموظفينا، نحن نأخذ مسئوليتنا الاجتماعية بجدية: بالنسبة لنا يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية واسع النطاق. فنحن نقدم لوطينا الحماية التأمينية المناسبة. أما ترغيب الشركة في إدراج الأفراد الخرومين في النطاق المسموح به من المنظر التشغيلي. نحن لا نريد أن نخال من يقع في حنة من موظفينا، ونسعى إلى تجنب فصل الموظفين بقدر المستطاع، وتقديم دعما شاملا للمتضررين من تخفيض العمالة أثناء مجتهد عن سبل وظيفية جديدة. نحن نعزز وعي موظفينا بالشئون الصحية.

نحن ندفع مرتبات عادلة وتنافسية: المدل شيء ضروري، وموظفو الشركة العربية يحصلون على مرتبات عادلة. إن نظام المرتبات الخاص بحمومتنا يضع وظيفة الفرد وسوق العمل، والأداء الشخصي في الاعتبار. ولنا، فإن النظام العام للمرتبات لا يسهل فقط تفسيره داخليا، بل هو أيضا نظام تنافسي مع الشركات الأخرى.

3. حدد مسؤولياتك. الكثير من المواقف التي تتعرض لها تتضمن مسؤوليات مشتركة. هل تم إطلاع الأطراف الأخرى؟ فإذخال الآخرين وعرض القضايا عليهم، لتصبح عادة الطريقة السليمة للتصرف.
4. هذا التصرف عادلاً؟ إذا بدأ بتصرف ما غير عادل، ينبغي تححص أسباب ذلك، ومن الذي قد يجل به ضرر. أهو عميل؟ أم هي مصلحة الشركة؟ أم الموظفون الآخرون؟
5. ناقش المشكلة مع مديرك المباشر. هذا هو التوجه الأساسي بالنسبة لمعظم المواقف. ففي أغلب الأحيان، سوف يتناول مديرك المباشر الأمر من منظور أوسع نطاقاً، وسوف يقدر إدخاله في عملية اتخاذ القرار قبل فوات الأوان.
6. العون الإضافي متوفر. نادراً قد لا يناسبك مناقشة الأمر مع مديرك، فترجى التوجه إلى مدير الموارد البشرية أولاً، وإذا لم تصل إلى حل يرضيك، يترجى رفع الأمر إلى مدير عام فروعك بعد ذلك.
7. اتصل بقسم تلقي الشكاوى. وإذا لم يناسبك مراجعة أحد هذه الأطراف، فيمكنك أن تتصل بالإدارة القانونية، وفي هذه الحالة تتضمن لك الشركة إخفاء هويتك. وكمراجع أخير، يمكنك أيضاً الاتصال بخط الشركة العربية الساخن لتلقي الشكاوى، وذلك كل يوم وليلة أربع وعشرين ساعة.

9. السلوك تجاه مديرينا المباشرين
 - نحن ندعم تبادل الأفكار: إن ترجمة إدارة المعرفة إلى الحياة المهنية اليومية تعني نقل المعرفة بشكل فعال ووقت للتدرج الوظيفي. فنظمتنا الإداري يشجع على تبادل الأفكار بوصفه أحد الشروط الأساسية لأجل الوصول إلى حلول سمعية إبداعية.
9. السلوك تجاه مديرينا المباشرين
 - إن نجاح الشركة يتوقف على إتباع موظفيها لتعليمات مديريهم المباشرين. فإذا كانت هناك أسباب ملحة لعدم اتباعنا لتعليمات، نتطلع إلى حوار صريح مع مديرينا المباشرين، مغزاه في أحسن الأحوال فكرة بناءة. وما إن تم اتخاذ قرار ما، نقوم بتنفيذه بإخلاص.
- نحن نصعد المشكلات التي قد تعود على الشركة العربية بالضرورة: إذا أدركنا أن هناك أذى سواء أكان صغيراً أم كبيراً قد يجل بالشركة العربية، كمشكلات عالقة للعملاء، أو مدخرات غير مستخدمة، أو عدم التزام بالقوانين، أو مقترحات إبداعية غير مكترث بها، نقوم بإطلاع مديرينا المباشرين، كي يتسنى لنا معالجة الوضع أو زيادة تصميده. وهذه المعلومات تقدم بطريقة بناءة، تصميدها في أحسن الأحوال فكرة جيدة حول كيفية معالجة المشكلة.
10. كيفية الحصول على مساعدة
 من خلال فهم الأبعاد الأخلاقية والقضائية التي تطرحها لامحة السلوك، يسهل التمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخطأ. وإذا تعلق أحد الأسئلة بأمر قانوني، نسلوك طريقاً صريحاً وواضحاً أي نتبع القانون. وإن بعض الأسئلة لا يمكن الإجابة عليها بأسلوب مباشر. فمن الحال أن نستمد مقدماً لمراجعة كافة المشكلات الممكنة، لكن الطريقة المثلى للعمل تتشكل في فهم سبل تناول المشكلات المسيرة وحلها.
- هذه هي الخطوات التي يجب أن نضعها في أذهاننا والأسئلة التي ينبغي أن نطرحها على أنفسنا. إذا كان لديك شك بشأن ما يتوجب عليك القيام به في موقف ما، فترجى الاستمارة بالإرشادات قبل القيام بأي تصرف.
1. اجمع المعلومات اللازمة: إنه لن الصعب إلى حد كاف، أن نصل إلى الإجابات مع توافر كافة المعلومات اللازمة. لكنه من الحال أن نصل إلى الإجابات السليمة دون هذه المعلومات.
2. ما هو المطلوب مني بشكل محدد؟ إن هذا السؤال من شأنه أن يساعدك على التركيز على القضية المعنية التي تراجها وعلى البائل التي قد تتخبر فيما بينها.

4. إن دور مدراء الدوائر في قواعد السلوك:

1. تبقى مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.

ب. عدم توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز 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.

5. إن من القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف:

1. احرص على تادية العمل بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تغل بوظيفتي.

ب. اخصص وقت العمل الرسمي لأداء مهامي الوظيفية، واحافظ 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.

6. إن من مركزات السلوك للموظف العام:

1. الحيادية الوظيفية.

ب. الحيادية السيادية.

ج. الحيادية المالية.

د. +1 ب.

7. من المراد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمظورات:

1. تادية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.

ب. أن يحسن معاملة الجمهور وأن يتجزر معاملاتهم في الوقت المحدد.

ج. احترام مواعيد العمل.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. من قواعد السلوك في القطاع الخاص:

1. الملكية الفكرية وحقوق النشر العائدة للآخرين.

أسئلة الفصل السادس

س 1: ما مفهوم مدونة وقواعد السلوك.

س 2: ما هي المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك.

س 3: ما هو دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك.

س 4: ما هي قواعد عامة تحكم سلوك الموظف.

س 5: ما هي مركزات السلوك للموظف العام.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. مدونة السلوك تعني:

1. معايير الأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية.

ب. تحدد للموظفين العاملين مجموعة القسم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهماتهم.

ج. وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

2. من مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لوظيفي القطاع العام:

1. احترام القانون.

ب. الحيادية.

ج. النزاهة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

3. من أهداف مدونة السلوك:

1. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والتوقعة من قبل الدوائر الحكومية

وموظفي القطاع العام.

ب. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في

القطاع العام.

ج. +1 ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل السادس

1. التعليمات الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية في الدول العربية.
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Ethics> Singer, P. (1993) Practical Ethics, 2nd edition (p.10), Cambridge: Cambridge University Press
3. "ethics". Lexico Publishing Group, Retrieved on 2008-03-27.
4. Sahakian, William S. & Sahakian, Mabel Lewis. Ideas of the Great Philosophers. pp 32-33. Barnes and Noble Books (1993). ISBN 9781566192712.
5. Sahakian, William S. & Sahakian, Mabel Lewis. Ideas of the Great Philosophers. pp 33-35. Barnes and Noble Books (1993). ISBN 9781566192712.

ب. التجارة العالمية.

ج. التجارة المحلية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من المقويات التأديبية في القطاع العام التالي:

أ. التنبيه أو لفت النظر.

ب. الإنذار.

ج. الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من قواعد السلوك في القطاع الخاص:

أ. العدالة في الأجور.

ب. العدالة في مسؤوليات العمل.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

د .1

د .2

ج .3

أ .4

د .5

د .6

د .7

أ .8

د .9

ج .10

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

التقدمة

- 1-7 مفهوم السلوك العدواني
- 2-7 الأسس النفسية للسلوك العدواني
- 3-7 الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني
- 4-7 النظريات المفسرة للسلوك العدواني
- 5-7 أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني
- 6-7 الوسائل الممكنة لتخفيف تفايدي السلوك العدواني
- 7-7 مفهوم السلوك
- 8-7 تعديل السلوك
- 9-7 أساليب تعديل السلوك
- 10-7 التعاقد السلوكي
- أسئلة الفصل السابع
- مراجع الفصل السابع

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم السلوك العدواني.
- الأسم النفسية للسلوك العدواني.
- الأسس النفسية لوجبة للسلوك العدواني.
- النظريات المفسرة للسلوك للعدواني.
- أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني.
- الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني.
- تعديل السلوك.
- الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك.
- أساليب تعديل السلوك.
- التعزيز والعقاب.
- التعاقد السلوكي.

المقدمة

علا شك فيه أن السلوك العدواني لدى الموظفين أصبح حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم، وهي تشغل كافة العاملين في منظمات الأعمال بشكل خاص والجمهور بشكل عام، وتأخذ من إدارات المنظمات الوقت الكثير وتترك أثرا سلبية على عملية الإنتاج، ولا بد في هذا الجانب من التعامل بحذر ودراسة واقع السلوك العدواني للموظف دراسة دقيقة وواعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياته الأسرية، لأن الموظف مهما كان جسمه وشخصيته فهو إنسان أتى إلى العمل ولا نعرف ماذا به؟ وماذا

- عدوان لفظي كالإهانة والتمس.
- عدوان على شكل نوبات غضب.
- عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص آخر).
- عدوان سلمي مثل المعتاد، المطالبة، التدخل المتعمد.

7-2 الأسس النفسية للسلوك العدواني

السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجهه للتصرف على نحو محدد من أجل إشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف مرسوم. أولهما دوافع أولية تتعلق بالبقاء وتضم دوافع حفظ الذات (وهي دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية) ودوافع حفظ النوع المتمثلة بدوافع الجنس والأومنة، وثانيهما دوافع ثانوية تكسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعلم، ومن بينها دوافع التملك والتنافس والسيطرة والتجمع، وترتبط هذه الدوافع بصورة عضوية وأساسية بانفعالات الغضب والخوف والكره والحسد والتجمل والإعجاب بالنفس وغيرها، إذ تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تزداد كلما امتد الدافع ثم أصبح أو أعيق عن الإشباع، فقد تكون قدرات الفرد وعاداته المألوفة غير موثبة لإشباع حاجاته وتلبية رغباته ودوافعه لأسباب ذاتية ناتجة عن عوائق شخصية كالعاهات والإشكاليات النفسية التي تؤثر على قدراته، أو خارجية ناتجة عن ظروف بيئية كالعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية.

ويعتبر الفائق مرض العصر الذي يعيشه الناس على عتبات القرن الحادي والعشرين، ويشكل سبباً مباشراً لحالات الميل إلى العنف والسلوك العدواني، ويتبع الفائق عن الإحباط والتعرض للتهديد بالإيذاء الجسدي والتعرض لتهديد تقدير الذات، ويحاول الفرد أن يتوافق مع حالة الفائق بأساليب مباشرة تتضمن السلوك العدواني، وأخرى غير مباشرة كتعاطي المخدرات (Baron 1998).

وتبدو مظاهر الغضب واضحة عند الموظف أول الأمر حين يتمرد على القيود التي تحد من حركته الجسمية، ثم حين يشعر بالمعجز عن تحقيق أهدافه ورغباته، ثم حين يشعر بتهديد مركزه سواء في نطاق الوظيفة أو في المجتمع الذي يعيش فيه.

ويدفع الغضب إلى ظهور حالات العناد والعنف والتمسك (O'weus, 1993).

وراه؟ فقد يكون وراءه أسرة مضطربة بسبب فقدان عائلته أو هجرة أو ظروف اقتصادية أو حياتية أو طلاق..... الخ

ولهذا ولا للسلوك العدواني من تأثير على اخلاقيات العمل وعلى أداء الموظف فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى هذا الموضوع وطرحه من كافة جوانبه ذات العلاقة لمرة مدى أهمية هذا الموضوع على أداء منظمات الأعمال.

7-1 مفهوم السلوك العدواني

لغة: الظلم وتجاوز الحد. واصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للعدوان تذكر منها:

1. تعريف سينر (Sensar): العدوان هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل وبخاصة في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطاً شرطياً بإشباع الحاجات.
2. تعريف كيلي (Kelley): العدوان هو السلوك الذي ينشأ عن حالة عدم ملائمة الخبرات السابقة للفرد مع جزائه سلوكيات عدوانية من شأنها أن تحدث تغييرات في الواقع حتى تصبح هذه التغييرات ملائمة للخبرات والمفاهيم التي لدى الفرد.
3. تعريف فيشباخ (Feshbach): العدوان هو كل سلوك ينتج عنه إيذاء لمتخصص آخر أو إتلاف لشئ ما، وبالتالي فالسلوك التخريبي هو شكل من أشكال العدوان الموجه نحو الأشياء.
4. تعريف ألبرت باندورا (Bandura): العدوان هو سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريبية أو مكرهة أو إلى السيطرة من خلال القوة الجسدية أو اللفظية على الآخرين، وهذا السلوك يعرف اجتماعياً على أنه عدواني.

ويعرفه آخرون بأنه السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء أكان نفسياً كالإهانة أو التمس أو جسدياً كالضرب والمراك.

أو هو مظهر سلوكي للتفيس الانفعالي أو الإسقاط لما يعانيه الموظف من أزمات انفعالية حادة حيث يميل بعض الموظفين إلى سلوك تخريبي أو عدواني نحو الآخرين سواء في أشخاصهم أو أمتعتهم في المنزل أو في المؤسسة أو في المجتمع.

يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي:

- عدوان جسدي كالضرب والمراك.

المعلومات الحسية من الجلد والعضلات والمفاصل وسائر مناطق الاستقبال الحسي الأخرى، وتقلها إلى الجهاز العصبي المركزي ليحري تحليلها في الدماغ وتجعل الإنسان يحس بالألم والضيق والاختلافات في درجات الحرارة، ويتحكم هذا الجهاز بالعصلات الجسدية الخارجية، أما الجملة اللدائية فتضم الأعصاب التي تنظم عمليات التنفس والضمض ونبضات القلب وتلعب دوراً أساسياً في تحديد العواطف الإنسانية ويتحكم هذا النظام بالعدد والقلب والأوعية الدموية والنشأة المبطن للمعدة والأمعاء.

يوجد في جسم الإنسان ثلاثة أنواع من الغدد: أولها غدد داخلية لاقتوية (Ductless Glands) تصب إفرازاتها في الدم بصورة مباشرة ومن ثم تتغل هذه الإفرازات خلال فترة زمنية تبلغ حوالي (15) ثانية إلى كافة أঙ্গে الجسم، ومن الأمثلة عليها الغدة النخامية والغدة الدرقيّة، والغدة النخامية (Gland Pituitary) هي الغدة الوحيدة التي ترتبط بالدماغ ارتباطاً وثيقاً، فهي مرتبطة بالهاد الذي يتحكم في السلوك وفي عدد كبير من الوظائف الجوية للجسم، وتؤثر إفرازات الغدة النخامية في الغدد الصماء الأخرى الموجودة في الجسم، أما الغدة الدرقيّة (Thyroid Gland) فتفرز هرمون الدرقيّن أو الثيروكسين الذي يقوم بتنظيم معدل سرعة عملية الأيض فيؤدي ضمها إلى جعل الإنسان ميالاً إلى الكسل وسرعة التعب والميل للنوم مع الشعور بالتعب، وثانيهما غدد خارجية قوية الإفراز (Exocrine Gland) ذات قنوات خاصة لنقل الإفرازات المساعدة على القيام بالأنشطة الجوية المختلفة ومن الأمثلة عليها الغدد المعوية والغدد العرقية وثالثهما غدد مشتركة داخلية وخارجية بمعنى أنها تفرز إفرازات داخلية لاقتوية وإفرازات خارجية قوية ومن الأمثلة عليها البكرياس والغدد الجنسية.

تشكل الغدد الصماء جهازاً آخر لضبط وتنظيم أنشطة الجسم المختلفة، وذلك عن طريق إفراز مواد كيميائية معينة اصطلاح على تسميتها هرمونات (Hormones)، وهو مصطلح يعني مواد منشطة، وتكون مشوثة عن مستوى النشاط العام لدى الفرد وعن سرعة تهيؤ الأعصاب والعضلات للاستجابة، فضلاً عن مسؤوليتها عن الاتزان الانفعالي وسرعة النمو الجسمي والجنسي.

تفرز بعض الغدد الصماء هرموناً واحداً، بينما يفرز بعضها الآخر أكثر من هرمون، وقد عرف من هذه الهرمونات حتى الآن سبعة وعشرون نوعاً، يتميز كل منها بتأثير معين على السلوك، وتؤثر بعض هذه الهرمونات على أعضاء محددة من الجسم بصورة مباشرة، بينما يؤثر بعضها الآخر على أعضاء الجسم بصورة غير مباشرة.

ويخدم العنف عند الموظف ستة أهداف شخصية أساسية هي:

1. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين.
 2. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.
 3. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
 4. تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصور فظة.
 5. تحدي السلطة القائمة.
 6. التعبير عن حب المغامرة وهي بدورها وسيلة لتحقيق الهوية الاجتماعية.
- ويعتبر عدم تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد أهم مصادر الدوافع العدوانية والميل إلى العنف، فضلاً عن أن لوسائل الإعلام المختلفة وبخاصة التلفزيون والسينما والعباب الفيديو وشبكة الانترنت دوراً كبيراً في نشر ثقافة العنف وبث الروح العدوانية في نفوس الشباب. (Perry, 1995)

7-3-الأسس النفسيولوجية للسلوك العدواني

لا يمكن فهم كثير من جوانب السلوك الإنساني إلا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الإنسان، ففي الجسم جهازان يساهمان بتحديد قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به، والتكيف مع ظروفها كما يقومان بعمليات التنظيم والتنسيق للأنشطة الجسمية المختلفة مما يساعد الجسم على الاحتفاظ بحالة الاتزان الحيوي، بحيث يقوم بالوظائف المختلفة بطريقة ملائمة وباستمرار، أولهما الجهاز العصبي (Nervous system) الذي يختص باستقبال المعلومات وفهمها والتوفيق بينها وإرسال الأوامر إلى أجزاء الجسم المختلفة عن طريق رسائل كهربائية تأخذ شكل النبضات العصبية للقيام بالاستجابات اللائمة. والآخر هو جهاز الغدد الصماء (Endocrine Glands) الذي يختص باستقبال وإرسال رسائل كيميائية عن طريق الدم لتنظيم نشاط الخلايا في أجزاء الجسم المختلفة.

يقوم الجهاز العصبي بضبط جميع الوظائف البدنية الهامة لحياة الإنسان كاللدورة الدموية وعمليات التنفس والضمض ودقات القلب وغيرها، ولا يمكن لإنسان أن يحس بدواعه أو بما يجري حوله أو أن يقوم بعمليات الإدراك والتفكير والتخيل والفهم والتفكير دون الاستعانة بالجهاز العصبي وهو الجهاز الذي يجعل أجزاء الجسم المختلفة تعمل معاً في تآلف وفي وحدة منظمة متكاملة، وتضم الجملة الإرادية فيه الأعصاب التي تستقبل

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تقدم فريد من الفرائز في كتابه الفرائز وتقلباتها الذي أصدره عام 1915 حيث ميز بين مجموعتين من الفرائز هما (الأنثى وفرائز حفظ اللات والفرائز الجنسية) والمغاص التي استثارها أعصاب التحول أنعمت فريد بأنه عند جذور كل هذه الوجدانيات نجد أن هناك صراعاً بين مراعيم الجنسية ومراعيم الأنثى (موظف الأنثى وموظف الجنسية) والحياة وتجنب السخط هي الأهداف الوجيهة للأنثى فالأنثى تكره وتقت وتتابع بهدف تدمير كل الأشياء التي تمثل المصدر للمشاعر الساخطة عليها دون أن تأخذ في الحسبان إذا ما كانت تعني إحباط للاشباع الجنسي أو إشباع احتياجات حفظ الذات.

والواقع أننا يمكن أن نؤكد على النموذج الأصلي الحقيقي لعلاقة الكراهية ليس مأخوذة عن الحياة الجنسية ولكن من كفاح الرفض البدائي للأنثى الجنسية للعام الخارجي ببيض الفترات لديه، كما لاحظ فريد بعد ذلك أن الشخصيات الرجسية يخصصون معظم جهودهم للحفاظ على الذات والآن لديهم قدراً كبيراً من العدوان وهم إشارتها.

- المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة مع بدء ظهور كتاب فريد ما وراء مبدأ اللذة حيث أعاد فريد تصنيف الفرائز، فقد أصبح الصراع ليس بين فرائز الأنثى والفرائز الجنسية ولكن بين فرائز الحياة والموت، ففرائز الحياة دافعها الحب والجنس التي تعمل من أجل الحفاظ على الفرد، وبين فرائز الموت ودافعها العدوان والتدمير وهي غريزة تحارب دائماً من أجل تدمير الذات وتقوم بتوجيه العدوان المباشر خارجاً نحو تدمير الآخرين وإن لم يتفاد نحو موضوع خارجي فسوف يرد ضد الكائن نفسه بدافع تدمير الذات.

2. نظرية ميلاني كلاين:

أخذت كلاين الطور الثالث لفرويد حرفياً، فبالنسبة لها لم تكن غريزة الموت فطرية ولكنها كانت حقيقة ملموسة اكتشفتها في عملها، فإن مشاهدتها الإكلينيكية أقتنعها بأن غريزة الموت كانت غريزة أولية، وحقيقة يمكن مشاهدتها تقدم نفسها على أنها تقاوم غريزة الحياة، فالطمع والغيرة والحسد واضحة لكلاين كتميريات عن غريزة الموت.

ومفرد العدوان حسب كلاين هو التدمير والكرهية والرغبات الرتيطة بالعدوان تهدف إلى:

- الاستحواذ على كل الخير (الطمع).
- أن تكون طيباً مثل الشيء (الحسد).
- إزاحة الغرور (الغيرة).

وتجدر الإشارة إلى سيالة عصبية توجد في الخلايا العصبية في الدماغ والنخاع الشوكي، واسمها العلمي (Serotonin)، وتلعب دوراً أساسياً في تنظيم المزاج، وضبط عمليات الأكل والنوم والاستمارة والألم والأحلام، وتفترز الغدة الدرورية (Thyroid Gland) هرمون الدرورين (Thyroxin) الذي يقوم بتنظيم عملية الأيض، فيؤدي ضعفها إلى جعل الإنسان ميالاً إلى الكسل والنوم مع الشعور بالنعيب، كما يعتبر الأدرينالين والنورادرينالين هرموني الطوراة اللذين يعددان الجسم إما للقتال أو الفرار، ويلعب هذان الهرمونان اللذان تفرزهما الغدة الكظرية دوراً رئيسياً في التحكم بحدود العمل، للضمغوط التي يتعرض لها الفرد (Baron, 1998).

يقوم كل من يتعرض لأعمال تصنف بالعدوانية والعنف باستيعابها ثم تطويرها ونقلها إلى الآخرين (Gegorie, 1998).

4-7-4-1 النظريات المفصلة للسلوك العدواني

تعددت النظريات المفصلة للسلوك العدواني نتيجة لتعدد أشكال العدوان ودوافعه، وسعروض هنا بعض هذه النظريات:

أولاً: نظرية التحليل النفسي

1. فرويد والنظرة التحليلية للعدوان:

يرى فريد أن العدوانية واحدة من الفرائز التي يمكن أن تتجه ضد العالم الخارجي أو ضد الذات، وهي تخدم في كثير من الأحوال ذات الفرد، ويمكن تقسيم محاولات فريد لتفسير العدوان إلى ثلاث مراحل في كل مرحلة جديدة أضاف شيئاً جديداً دون رفض التأكيدات الأولى.

- المرحلة الأولى: رأى فريد العدوان كمكون للجنسية الذكرية السوية التي تسمى إلى تحقيق هدفها للترحد مع الشيء الجنسي أن جنسية معظم الكائنات البشرية من الذكور تخوري على عنصر العدوانية وهي رغبة للإخضاع والدلالة البيولوجية لها ويبدو أنها تتمثل في الحاجة إلى التغلب على مقارمة الشيء الجنسي بوسائل تختلف عن عملية التبرز وحطب الورد.

والسادية كانت المكون العدواني للفريرة الجنسية التي أصبحت مستقلة وبالنسبة فيها، وهكذا فالصياغة الأولى لفاهيم العدوان عند فريد كانت قوة تدفع الفريرة الجنسية عندما يتدخل شيء ما في الطريق لمنع الاتصال المرغوب والترحد مع الشيء، ووظيفة العدوان هذه ترادف التغلب على المقية الجنسية.

يتعلمها الإنسان من خلال ملاحظتها عند الآخرين، والتعلم بالملاحظة يحدث صغرياً في أغلب الأحيان، فاللاحظة عملية حتمية.

وتتضمن نظرية التعلم بالملاحظة على تحليل التغيرات الثلاثة ذات العلاقة بالسلوك وتقييمها وهي المثيرات السابقة أي كل ما يحدث قبل السلوك من أحداث والعمليات المرئية وهي كل ما يدركه الشخص أو يفكر به أو يفكر به، والمثيرات اللاحقة أي كل ما يحدث بعد السلوك.

واهتم ألبرت باندورا بدراسة الإنسان في تفاعله مع الآخرين، وأعطى اهتماماً بالغا بالنظرة الاجتماعية، والشخصية في تصور باندورا لا تفهم إلا من خلال السياق الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي والسلوك عنده يشكل بالملاحظة أي ملاحظة سلوك الآخرين، ومن الملاحظ البارزة في نظرية التعلم الاجتماعي الدور الواضح الذي يولييه تنظيم السلوك عن طريق العمليات المرئية مثل الانتباه، التفكير، التخيل، التفكير، حيث لها القدرة على التأثير في اكتساب السلوك، وأن الإنسان له القدرة على توقع النتائج قبل حدوثها ويؤثر هذا التوقع المقصود أو التخيل في توجيه السلوك.

وتتلخص وجهة نظر باندورا في تفسير السلوك العدواني بالاتي:

- معظم السلوك العدواني متعلم من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يتعلم السلوك العدواني بملاحظة نماذج وأمثلة من السلوك العدواني يقدمها أفراد الأسرة والأصدقاء والأفراد في بيئة الفرد، وهناك عدة مصادر يتعلم من خلالها بالملاحظة السلوك العدواني منها:

 1. التأثير الأسري، الأقران، النماذج الرمزية كالتلفزيون.
 2. اكتساب السلوك العدواني من الخبرات السابقة.
 3. التعلم المباشر للمسالك العدوانية كالإثارة المباشرة للأفعال العدوانية الصريحة في أي وقت.
 4. تأكيد هذا السلوك من خلال التعزيز والمكافآت.
 5. الإثارة إما بالمحور الجسمي بالتهديدات أو الإهانات أو إعاقته سلوك موجه نحو هدف أو تقليل التعزيز أو إنهاءه قد يؤدي إلى العدوان.
 6. العقاب قد يؤدي إلى زيادة العدوان.

وفي الثلاثة نجد أن تدمير الشيء وصفاته أو ممتلكاته يمكن من الوصول إلى إشباع الرغبة، فإذا أحبطت الرغبة يظهر وجتان الكراهية.

ثانياً: النظرية السلوكية

يرى السلوكيون أن العدوان شأنه شأن أي سلوك يمكن اكتشافه ويمكن تعديله وفقاً لقوانين التعلم، ولذلك ركزت بحوث ودراسات السلوكيين في دراستهم للعدوان على حقيقة يؤمنون بها وهي أن السلوك يرمته متعلم من البيئة ومن ثم فإن الخبرات المختلفة التي اكتسبها شخص ما السلوك العدواني قد تم تدعيمها بما يعزز لدى الشخص ظهور الاستجابة العدوانية كلما تعرض لموقف محبط، وانطلق السلوكيون إلى مجموعة من التجارب التي أجريت بداية على يد رائد السلوكية جون واطسون حيث أثبت أن الفئران بأنواعها مكسبة بعملية تعلم ومن ثم يمكن علاجها وفقاً للعلاج السلوكي الذي يستند على هدم نموذج من التعلم الغير سوي وإعادة بناء نموذج تعلم جديد سوي.

ثالثاً: نظرية التعلم الاجتماعي

يعرف أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي السلوك العدواني بأنه سلوك متعلم على الأغلب، ويعززون ذلك إلى أن الفرد يتعلم الكثير من أنماطه السلوكية عن طريق مشاهدتها عند غيره وخاصة لدى الأطفال، حيث يتعلمون سلوك العدوان عن طريق ملاحظة نماذج العدوان عند والديهم ومدرسيهم وأصدقائهم... الخ من النماذج ومن ثم يقومون بتقليدها، فإذا عوقب الطفل على السلوك المقلد فإنه لا يميل في المرات القادمة لتقليده، أما إذا كوفئ عليه، فيزداد عدد مرات التقليد فلذا العدوان (مرسي، 1985).

يتميز باندورا بين اكتساب الفرد للسلوك وتأديته له، فأكساب الشخص للسلوك لا يعني بالضرورة أنه سيؤديه، إذ أن تأديته لسلوك النموذج تتوقف بشكل مباشر على توقعاته من نتائج التقليد، وعلى نتائج السلوك، فإذا توقع أن تقليده لسلوك النموذج سيعود عليه بنتائج سلبية (أي سيعاقب على سلوكه) فإن احتمالات تقليده له ستقل، أما إذا توقع الملاحظ أن تقليده لسلوك النموذج سيعود عليه بنتائج إيجابية فإن احتمالات تقليده لذلك السلوك تصبح أكبر.

ويعد ألبرت باندورا واضح أسس نظرية التعلم الاجتماعي أو ما يعرف أيضاً بالتعلم من خلال الملاحظة من أشهر الباحثين الذين أضحوا تجريبياً الأثر البالغ لشاهدة النماذج العدوانية على مستوى السلوك العدواني لدى الملاحظ. وكثيراً جداً هي السلوكات التي

رابعاً: نظرية الإحباط - العدوان

5. ويؤخذ على هذه النظرية ما يلي:

- قد تبين أن ردود الأفعال العدوانية يمكن أن تحدث بدون إحباط مسبق.
- قد تحدث الاستجابات العدوانية نتيجة للتقليد والملاحظة، كذلك فإن العدوان رغم أنه ليس الاستجابة الوحيدة الممكنة للإحباط يتوقف على عدة متغيرات هي: تبرير التوقعات ومدى شدة الرغبة في الهدف إذ يزداد الإحباط مرارة حين يقسم الفرد توقعات وآمال بعيدة لها ما يبررها لكنه يتبع من تحقيقها، فالإحباط يصل إلى ذروته حين يتطوي على تبرير لتوقعات تتعلق بتحقيق هدف له أهميته أو أمل طال انتظار تحقيقه (سلامة، 1994).

خامساً: نظرية العدوان الانفعالي

هي من النظريات المعروفة وترى أن العدوان يمكن أن يكون متعمداً حيث إن هناك بعض الأشخاص الذين يجدون استمتاعاً في إيذاء الآخرين بالإضافة إلى منافع أخرى، فهم يستطيعون إثبات رجوتهم ويوضحون أنهم أقوياء وذوي أهمية وأنهم يكتسبون المكانة الاجتماعية، ولذلك فهم يرون أن العدوان يكون مجزياً مريضاً، ومع استمرار مكافآتهم على عدوانهم يجدون في العدوان متعة لهم، فهم يؤذون الآخرين حتى إذا لم تتم إثارتهم انفعالياً فإذا أصابهم ضجر وكانوا غير سعداء فمن الممكن أن يخرجوا في منح عدواني.

إن هذا الصنف يعززه عدد من الدوافع والأسباب، وأحد هذه الدوافع أن هؤلاء العدوانيين يريدون أن يبتئوا للعام وربما لأنفسهم أنهم أقوياء ولا بد أن يحظوا بالأهمية والانتباه، فقد أكدت الدراسات التي أجريت على العصابات المنيفة من الجانحين المراهقين بأن هؤلاء يمكن أن يهاجموا الآخرين غالباً لا لأي سبب بل من أجل المتعة التي يحصلون عليها من إيذاء الألام بالآخرين بالإضافة إلى تحقيق الإحساس بالقوة والسيطرة.

وطبقاً لهذا النموذج في تفسير العدوان الانفعالي فمعظم أعمال العدوان الانفعالي تظهر بدون تفكير، فالتركيز في هذه النظرية على العدوان غير النسم نسبياً بالتفكير، ويعني هذا خط الأساس التي تركز عليه هذه النظرية، ومن المؤكد أن الأفكار لها تأثير كبير على السلوك الانفعالي، فالأشخاص المنارين يتأثرون بما يعتبرونه سبب إثارتهم وأيضاً بكيفية تفسيرهم لحالتهم الانفعالية.

سادساً: نظرية العدوان الإبداعي

تبنى باخ وجهة نظر هامة وابتكارية وذات فعالية عن طريق التعامل مع العلاقات الإنسانية المضطربة، والعدوان الإبداعي وفقاً لتصور باخ هو باختصار شديد نظام علاج

من أشهر علماء هذه النظرية نيل ميلر، وروبرت سيزر، جون دولارد وغيرهم

وينسب اهتمام هؤلاء العلماء على الجوانب الاجتماعية للسلوك الإنساني، وقد عرضت أول صورة لهذه النظرية على فرض مفاده وجود ارتباط بين الإحباط والعدوان حيث يوجد ارتباط بين الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة، كما يتصل جوهر النظرية في الآتي:

1. كل الاحباطات تزيد من احتمالات رد الفعل العدواني.
2. كل العدوان يفترض سبباً وجود إحباط سابق.

فالعدوان من أشهر الاستجابات التي تتار في الموقف الإحباطي ويشمل العدوان البدني واللفظي حيث يتجه العدوان غالباً نحو مصدر الإحباط، فعندما يحبط الفرد عدوانه إلى الموضوع الذي يدركه كمصدر لإحباطه، ويحدث ذلك بهدف إزالة المصدر أو التغلب عليه أو كرد فعل انفعالي للضيق والتوتر المصاحب للإحباط (Mischel, 1981) كما توصل رواد هذه النظرية إلى بعض الاستنتاجات من دراساتهم عن العلاقة بين الإحباط والعدوان والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأسس النفسية المحددة لهذه العلاقة وهي:

1. تختلف شدة الرغبة في السلوك العدواني باختلاف كمية الإحباط الذي يواجهه الفرد ويعتبر الاختلاف في كمية الإحباط دالة لثلاثة عوامل هي:
 - شدة الرغبة في الاستجابة الخبيثة.
 - مدى التدخل أو إعاقة الاستجابة الخبيثة.
 - عدد المرات التي أحبطت فيها الاستجابة.
2. تزداد شدة الرغبة في العمل العدائي ضد ما يدركه الفرد على أنه مصدراً للإحباطه، ويقبل ميل الفرد للأفعال غير العدائية حيال ما يدركه الفرد على أنه مصدر إحباطه.
3. يعتبر كف السلوك العدائي في المواقف الإحباطية بمثابة إحباط آخر يؤدي إلى ازدياد ميل الفرد للسلوك العدائي ضد مصدر الإحباط الأساسي، وكذلك ضد عوامل الكف التي تحول دونه والسلوك العدائي.
4. على الرغم من أن الموقف الإحباطي يتطوي على عقاب لذات إلا أن العدوان الموجه ضد الذات لا يظهر إلا إذا تغلب على ما يكف توجيهه وظهوره ضد الذات، ولا يحدث هذا إلا إذا واجهت أساليب السلوك العدائية الأخرى الموجهة ضد مصدر الإحباط الأصلي عوامل كف قوية.

3. اعتناء موظف على الإدارة.
 4. اعتناء موظف علىمتلكات المؤسسة سواء بالتهريب أو الإللاف أو الطريق أو السرقة.
 5. إطلاق الإشتاعات وتشويه صورة المؤسسة.
 6. اعتناء الإدارة على الموظف.
- أما من مظاهر أو سمات السلوك العدواني:
1. إحداث فوضى في مكان العمل.
 2. الاعتداء على الزملاء.
 3. الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
 4. العناد والتحدي.
 5. التحرش الجنسي بالزميلات في العمل.
 6. تخريب أو إتلاف أو سرقة المعدات والأجهزة والوثائق في العمل.
 7. شتم وتخثير الزملاء في العمل.
 8. الإهمال التعمد لتصانح وتعليمات الرؤساء والأنظمة وقوانين المؤسسة.
 9. الإيحاءات والحركات التي يقوم بها الموظفون والتي تبطن في داخلها سلوكا عدوانيا.
 10. عدم الانتظام في أوقات العمل.
- 5-7 أسباب السلوك العدواني:
- أولاً: أسباب بيئية تتمثل في:
1. تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني.
 2. ما يلاقه الموظف من تسلط أو تهديد من المؤسسة.
 3. عدم توفر العدالة في معاملة الموظفين من قبل الزملاء في العمل.
 4. عدم احترام وجهات النظر المتعددة.
 5. عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أثناء التعامل ما بين الزملاء في العمل.

نفسية وهو أيضاً طريقة تعليم ذاتي مصمم لتحسين مهارات الناس جذرياً للحفاظ على العلاقات السوية مع الآخرين. والنظام العلاجي عن طريق العدوان الإبداعي والطرق التعليمية يركز على كل صيغ العدوان البشري المباشر وغير المباشر، السلي الوجه نحو الذات والوجه نحو الآخرين فردياً أو جماعة.

فالعدوان الإبداعي شكل من أشكال العلاج الذي يؤدي إلى تفسير المتعارف والاتجاهات والأعمال العدوانية الصريحة والمستترة بطرق إعادة التدريب المباشر وأساليب العدوان المبدع فيقدم طقوساً ومارين تدريبية تقلل من التأثيرات المؤذية من العدوان في الوقت الذي ترفع فيه من التأثيرات البناءة إلى الحد الأقصى.

ويرفض العدوان الإبداعي فكرة أن العدوان هو في الأساس ميكانيزم ضد عوامل الضيق مثل الحزف أو الشعور بالنقص أو الإحباط، ويركز باهتمام بالغ على الانتفاع بالعلاقة العدوانية البناءة، فمن المسلم به أن العدوان الإنساني سواء كان فطرياً أو مكتسباً يثار بسهولة نسبية ويجرد إثارة، فإن صيغ التعبير عن العدوان وتوجيهه وهي الطرق التي تتحكم بها على الأقل تخفّض إلى الحد الأدنى من العداء المسميت وترفع إلى الحد الأقصى الصيغ البناءة أو المؤثرة للعدوان والتي يمكن أن تؤدي إلى النمو.

ويتحقق توجيه المسار عن طريق سلسلة طقوس عدائية واضحة البناء وتدريبات التأثير، وفي الوقت الذي نجد فيه أن مبادئ العدوان الإبداعي يمكن أن يتم تعلمها ذاتياً عن طريق استخدام الكتب الإرشادية.

إن التنفيس عن العدوان مثل تشجيع المواجهة الصريحة والواضحة والناقدة أدت إلى انخفاض التوتر بين أفراد الجماعة بصورة طارئة، ليس هذا فحسب ولكنه زاد أيضاً من عواطف الأفراد نحو بعضهم البعض.

وأخيراً فالعدوان الإبداعي يتضمن التفهم الكامل لكل من المستويات الظاهرة والمستترة للعدوان البشري، كما يسهم في الرقابة من سوء إدارة وتدير العدوان المدمر، لهذا يستخدم كثير من الممارسين كمنهج فعال في التدريب والعمل الإكلينيكي مع الأفراد العدوانيين.

5-7 أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني

إن من أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال:

1. اعتداء موظف على موظف.
2. اعتداء موظف على رئيسه المباشر.

سادساً: أسباب اقتصادية تتمثل في:

1. تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة.
 2. شعور الموظف بالجمع وعدم قدرته على الشراء.
 3. ظروف السكن السيئة.
 4. عدم كفاية الراتب للموظف في توفير المستلزمات الأساسية للحياة بسبب الظروف الاقتصادية التي تعيشها.
 5. حالة الضمط والمعاناة التي يعيشها الموظفون.
- سابعاً: تأثير وسائل الإعلام من خلال:

1. تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب بجميع أنواعها على شاشة التلفاز والكمبيوتر.
2. مشاهدة حالة الموظفين في الدول المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.

5-2 تأثير السلوك العدواني على الموظف:

أولاً: في المجال السلوكي:

1. عدم المبالاة.
2. عصية زائدة.
3. مخاوف غير مبررة.
4. مشاكل انضباطية.
5. عدم القدرة على التركيز.
6. تشتت الانتباه.
7. السرقات.
8. الكذب.
9. القيام بسلوكيات ضارة.
10. تخطيم الأثاث والممتلكات في المؤسسة.
11. عنف كلامي مبالغ فيه.

ثانياً: أسباب تتعلق بالمؤسسة:

1. عدم العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
2. عدم العدالة في توزيع الرواجات والوظائف بين العاملين.
3. عدم العدالة في قضايا التراب والمقاب بين الموظفين.
4. عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
5. سوء الإدارة من قبل الرؤساء.
6. عدم العدالة في الرواتب والحوافز.
7. عدم العدالة في تقييم الأداء.

ثالثاً: أسباب نفسية تتمثل في:

1. صراع نفسي لا شعوري لدى الموظف.
 2. النزلة الاجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل.
 3. توتر الجو العائلي وانعكاس ذلك على نفسية الموظف.
- رابعاً: أسباب اجتماعية تتمثل في:

1. المشاكل العائلية مثل تشدد الأب، الرفض من الأسرة، كثرة الخلافات بداخلها.
 2. المستوى الثقافي للأسرة.
 3. عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية.
 4. تقمص الأدوار التي يشاهدها في التلفاز.
 5. عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة.
 6. الجحمان الاجتماعي والقهر النفسي.
- خامساً: أسباب ذاتية:

1. حب السيطرة والتسلط.
2. ضعف الوازع الديني لدى الموظف.
3. معاناة الموظف من بعض الأمراض النفسية.
4. إحساس الموظف بالنقص النفسي أو الوطني فيعرض عن ذلك بالعدوان.

5. العدالة في قضايا التواب والمعاقب بين الموظفين.
6. إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
7. العدالة في تقييم الأداء.
8. العدالة في الرواتب والحوافز.

6-7 الوسائل الممكنة لكيفية تضادي السلوك العدواني

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لا بد من تضافر الجهود المشتركة ما بين كافة الإدارات في منظمة الأعمال وهذا يقتضي من الجميع تنفيذ المهام التالية:

أولاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات

1. التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية والأساسية للموظفين وإشباعها بالساليب والبرامج المناسبة.
2. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وإشراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لامتناع طاقاتهم وجعل المؤسسة مكاناً محبباً لهم.
3. حث الموظف على الاهتمام بالالتزام بالدوام الصباحي.
4. اعتماد القدرة الحسنة في التعامل مع الموظف والبعيد عن كثرة النصائح واستبدالها بالأفعال لا بالأقوال.
5. ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما إذا كان للفت الانتباه أو التسلسل أو الانتقام أو إظهار الضمف في سبيل الحصول على الشفقة فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها.
6. توخي العدالة في التعامل مع الموظف وعدم التفريق بينهم في التعامل مع الموقف وان يكون هذا مبدأ عاماً ينفذه جميع أطراف العمل داخل المؤسسة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين.

ثانياً: في المجال الوظيفي:

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

ثالثاً: في المجال الاجتماعي:

1. العزلة الاجتماعية.
2. عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
3. التعميل على سير الأنشطة الجماعية.

رابعاً: في المجال الانفعالي:

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

أما طرق الرقابة من السلوك العدواني:

1. إعطاء المؤسسة الأثرية للتربية الأخلاقية في العمل.
2. اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية.
3. العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
4. العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.

5. تجنب لوم الموظف العدواني أمام زملائه والتحلي بالصبر والحكمة في التعامل معه وتفسير الموقف بأسلوب مقبول والبعد عن إهانة الموظف ومناقشة الموقف معه على أفراد بعيدا عن زملائه.
6. إشراك الموظف العدواني في أعمال تتعص طاقته وتجعله يشعر بأهميته وعدم إهماله والتعامل معه كإنسان له ظروف خاصة ويحتاج إلى الأخذ بيده وتوفير جو المساعدة له واحساسه بالحب والعطف وتقدير الذات.
7. إظهار وتأكيد الجانب الايجابي في سلوك الموظف العدواني واحساسه بإمكانياته وقدراته والبحث عن جوانب القوة فيه.
8. احترام ذات الموظف وقدراته وحركاته وكل ما يصدر عنه ومحاولة الاستفسار منه بطريقة مقبولة عن ما قد يراه غير مناسب نظرا للتغيرات التي تعترض الموظف بشكل مفاجئ في مرحلة العمل خاصة وتسبب له إرباكا في حركاته وتصرفاته.
9. إظهار الاهتمام بكل ما يفصح عنه الموظف واعطاؤه الفرصة كاملة للحديث والاستماع إليه دون ضجر أو ملل أو استخفاف ثم إجابته بأسلوب مناسب.
10. مكافأة الموظف إذا أجاد وأسأله عن السبب في لطف إذا أخفق فلمل هناك عذرا وإن يكون ذلك منفردا.
11. تخاشي المقارنة بين الموظفين بعضهم ببعض واعمل على تدريب الموظف العدواني على فهم نفسه وحل مشكلاته بأسلوب واقعي واجعل حديثك مع الموظف العدواني دائما على أفراد.
12. دع الموظف يعبر عن رأيه بكل حرية وعلمه احترام رأي الآخرين بأسلوب أموري ومنفردا.
13. عدم اللجوء إلى أسلوب طرد الموظف مهما كانت الأسباب، ويجب تفهم ظروفه وفهم أسباب الموقف الذي حدثت منه ومعالجته معه بحكمة وصبر لخلق علاقة أيجابية بين الموظف والإدارة.
14. قلل من الكلام في الموقف السلبي للموظف وأظهر تقديرك للموظف نفسه في الموقف الايجابي وليس لتصرفه أو سلوكه فقط فهذا يدفعه إلى الحرص على فعل السلوك الايجابي.

7. ضرورة تخاشي استعمال الكلمات والتصرفات المحيطة والابتعاد عن النقد والشكوى من الموظف واللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية والتكررة إن وجدت.
 8. تجنب الكلام في مواقف الصراع والخلاف والنضوب فالمسكوت هو الأمثل حين أن تستعيد هدوئك.
 9. لا بد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبين إدارات المؤسسة ولكن ذلك من خلال يوم واحد في الأسبوع أو من خلال الاضطلاع السنوية والأيام المفتوحة - وهذه الأنشطة تزيد الحروف والحماسية في التعامل وتقوي العلاقات.
 10. الود في التعامل مع الموظف وكلمات التشجيع تضي شعورا بتحقيق الذات فعلينا أن نكون كرماء بها.
 11. ليس عيبا أن نترف بأخطائنا وتقصيرنا ولو أمام أنفسنا، فالاعتراف بالأخطأ يقودنا إلى الصواب وتقويم النفس.
 12. تجنب الإحباط المكرر للموظف وعدم الاستهزاء به أمام زملائه لأنه يخلق لديه الاستعداد للسلوك العدواني.
 13. تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في مرحلة بداية العمل، وتوضيح وشرح الأسباب في حالة فرض نظم وإصدار تعليمات جديدة للموظفين، ولأن الموظفين في هذه المرحلة يكرهون السلطة ويقاومونها فعلينا أن نشعرهم بأننا نعمل لصالحهم.
 14. إن المغالاة في العسدة في التعامل مع الموظف أو التهاون والتساهل كلاهما يدفع الموظف إلى السلوك العدواني والبديل الأمثل هو الاعتدال في التعامل والعدل مع التحلي بالحكمة والصبر وحسن التصرف.
- ثانيا: مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية**
1. زيادة الوعي للموظفين لأهداف مهنتهم التي تفتح الموظف في رأس القسم، وتنتظر إليه كناية رئيسية وكوسيلة من أجل بناء الموظف وتطويره وبالتالي تطوير الجميع.
 2. فهم خصائص وسماات وحاجات كل مرحلة عمرية للموظف قبل التعامل معه.
 3. عدم النزاع غير البرر بين الموظفين وإظهار الاحترام لجميع الزملاء في غيابهم.
 4. التأكد من صدق المعلومة قبل إعلانها للموظف والتحري عن كل ما يصل إلى الإدارة أو المؤسسة من معلومات ضد أحد الموظفين.

4. احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل.

7-7 مفهوم السلوك

تعريف السلوك: يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء أكانت ظاهرة أو غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء أكان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر والرساوس وغيرها.

والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة لا إرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندما يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

والسلوك نوعان هما:

1. السلوك الاستجابي: وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسببه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك. فالغلب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب، وتزول دموع العين عند تقطيع شراخ البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية. إن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها أو ترميها، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

2. السلوك الإجرائي: هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها.

كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالثيرات البعدية قد تضصف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر.

ونستطيع القول إن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي.

الأبعاد الرئيسية للسلوك:

1. البعد البيئي: إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

15. كن بمرشاً مع الموظف ولا تسخر منه إذا كان ذا عاهة أو صاحب لأزمة.

16. توجيه الموظفين وارشادهم وتوعيتهم لفهوم السلوك العدواني وأشكاله ومظاهره وأسبابه لتجنبهم السلوكيات التي تسبب إلحاق الأذى بالآخرين، وتدريبهم على معالجة السلوك العدواني من خلال تنمية التفكير الإبداعي لديهم وذلك من خلال:

أ. ممارسة التوجيه والإرشاد الجمعي.

ب. المقابلات الفردية.

ج. التعاون مع مدير الدوائر.

د. التعاون مع الهيئة الإدارية.

17. توعية الموظف للسلوك المسموح به وغير المسموح به، وشرح تعليمات النظام المؤسسي ونظام العقوبات والجزاء.

18. تدريب الموظف على حل الصراعات عن طريق الحوار والتفاهم والتفاوض وليس عن طريق العنف والعدوان.

19. اكتشاف الموظفين ذوي الشخصيات القيادية وتدريبهم على برامج خاصة لحل الصراعات دون اللجوء إلى العدوان لكي يقوم هؤلاء الموظفون بتوعية زملائهم الآخرين على كيفية حل مشكلاتهم وصراعاتهم عن طريق الحوار والتفاهم والتفاوض.

20. إشراك الموظف العدواني في مشاهد يرى من خلالها الآخرين الذين يجارسون سلوكاً ودياً مقبولاً.

21. دراسة أسباب حالات التأخر عن الدوام الصباحي ومناقشتها مع الموظفين المتأخرين وتجنب عزلمهم عن زملائهم أو عقابهم قبل بحث الأسباب معهم، وليكن ذلك في الفرص وليس بحرمانهم من الحصة الأولى أو جزء منها.

22. إجراء دراسات تحليلية حول وضع الحلول المناسبة التي تعالج السلوك العدواني لتقليل حجم وإثار هذه المشكلة.

ثالثاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف

1. الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
2. إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل.
3. التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة.

7-8-1 الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك

1. الاتجاه السلوكي: يقوم على فكرة أن سلوك الفرد ليس عرضاً وإنما هو مشكلة يجب ذاتها وأنه يجب التعامل معه وفهمه وتحليله وقياسه ودراسته ووضع أفضل الإجراءات للتعامل معه حسب أوقات وأماكن حدوثه وأنه يمكن التحكم فيه عن طريق التحكم في الثرات التي تحدثه وفي النتائج المترتبة عليه، ويعتمد هذا الاتجاه على قوانين تعديل السلوك مثل التعزيز والتمدح وضبط الذات.
2. الاتجاه المعرفي: يرى بأن سلوك الفرد ليس ناتجاً عن تفاعل بين الثرات البيئية والفرد فقط، وأن استجابات الفرد ليست مجرد ردود أفعال على مثيرات بيئية وإنما هناك عوامل معرفية لدى الفرد قد تكون مسؤولة عن سلوكياته مثل ثقافته ومفهومه عن ذاته وخبراته وطرق تربيته وتنشئته وطرق تفكيره عقلانية كانت أم غير عقلانية وعلى مدى تفاعل حديثه الداخلى مع بناءاته المعرفية وطرق اكتسابه لتعلم السلوك الخاطئ.
3. اتجاه التعلم الاجتماعي: يرى أن السلوك البشري يتعلمه الموظف بالتقليد أو المحاكاة أو النمذجة، وأن معظم السلوكيات الصحيحة والخاطئة هي سلوكيات متعلمة من بيئة الفرد، وصاحب هذا الاتجاه هو ألبرت بندورا صاحب مدرسة التعلم الاجتماعي.
4. خطوات تعديل السلوك: يحتاج الرئيس إلى معرفة الإجراءات المطلوبة في تعديل السلوك وهي:
 1. تحديد السلوك الذي يريد الرئيس تعديله أو علاجه.
 2. قياس السلوك المستهدف وذلك بجمع ملاحظات وبيانات عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك ومدى شدته.
 3. تحديد الظروف السابقة أو الخيطية بالموظف عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه (تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه، مع من حدث، كم مرة يحدث، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك، كيف استجاب الآخرون، ما المكاسب التي جناها الموظف من جراء سلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة).
 4. تصميم الخطة الإرشادية وتنفيذها على أن يشترك الموظف في وضع الخطة وتضمن تحديد الأهداف، ووضع أساليب فنية تستخدم لإدعيم ظهور السلوك المرغوب، ولوقف أو تقليل السلوك غير المرغوب، وتشجيع الموظف على تنفيذ الخطة الإرشادية بكافة بنودها.
 - توفير فعالية الخطة وتلخيص النتائج وإبصارها إلى من يهمهم الأمر.

2. اليمد المكاني: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في مكان العمل مثلاً.

3. اليمد الزماني: إن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.

4. اليمد الأخلاقي: إن يعتمد الرئيس القسم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للموظف الذي يتعامل معه.

5. اليمد الاجتماعي: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

7-8-2 تعديل السلوك

يرى كوبر وهيرون ونيرارد أن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي ائتمنت عن القوانين السلوكية وذلك بنية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي.

ويعرف إخراجياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

الأهداف العامة لتعديل السلوك

1. لكي ينجح الرئيس في تغيير سلوك الموظف فلا بد من صياغة خطط إرشادية تركز في أساسها على تحقيق الأهداف التالية:
 1. مساعدة الموظف على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.
 2. مساعدة الموظف على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسمى الموظف إلى تحقيقها.
 3. مساعدة الموظف على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً مثل التدخين، الإدمان، تعاطي الكحول، ضعف الأداء... الخ.
 4. تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات.
 5. مساعدة الموظف على أن يتكيف مع محيطه وبيئته الاجتماعية.
 6. مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف.

1. الابتسام والثناء والثناء والتصفيق.
2. التريت على اللكف أو المصافحة.
3. التحدث إيجابياً عن الموظف أمام الزملاء أو الأقران والأصدقاء.
4. نظرات الإعجاب والتقدير.
5. التعزيز اللفظي كقول: أحسنت، انك ذكي فعلاً، فكرة رائعة، هذا عمل ممتاز.
6. الجلوس بجانب الموظف أثناء مشاركته في الرحلة.
7. توجيه كعب الشكر.

أما العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز فمهما:

1. فورية التعزيز: إن أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية التعزيز هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك كان يعطى مكافأة مالية ذات اثر كبير، وإن التأخير في تقديم المعزز قد ينتج عنه تعزيز سلوكيات غير مستهدفة لا تزيد تقويتها، قد تكون حدثت في الفترة الراقية بين حدوث السلوك المستهدف وتقديم المعزز، فعندما لا يكون من الممكن تقديم المعزز مباشرة بعد حدوث السلوك المستهدف فإنه يصبح إعطاء الفرد مميزات وسيطية كالمعززات الرمزية أو الثناء بهدف الإحياء للفرد بأن التعزيز قادم.
2. ثبات التعزيز: يجب أن يكون التعزيز على نحو منظم وفق قوانين معينة يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج العلاج وأن تبعد عن العشوائية، كما أن من المهم تعزيز السلوك بتواصل في مرحلة اكتساب السلوك وبعد ذلك في مرحلة المحافظة على استمرارية السلوك فإننا ننقل إلى التعزيز التقطع.
3. كمية التعزيز: يجب تحديد كمية التعزيز التي ستعطى للفرد وذلك يعتمد على نوع المعزز، فكلما كانت كمية التعزيز أكبر كانت فعالية التعزيز أكثر، إلا أن إعطاء كمية كبيرة جداً من المعزز في فترة زمنية قصيرة قد يؤدي إلى الإشباع، والإشباع يؤدي إلى فقدان المعزز لقيمه، لذا علينا استخدام معززات مختلفة لا معزز واحد.
4. مستوى الحرمان – الإشباع: كلما كانت الفترة التي حرم فيها الفرد من المعززات طويلة كان المعزز أكثر فعالية، فمعظم المعززات تكون أكثر فعالية عندما يكون مستوى حرمان الفرد منها كبيراً نسبياً.

7-9 أساليب تعديل السلوك

تهدف أساليب تعديل السلوك إلى تحقيق تغييرات في سلوك الفرد، لكي يجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر إيجابية وفاعلية، وهنا سأعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل السلوك العدواني لدى الموظفين وتمثل في:

7-9-1 التعزيز

وهي إثابة الموظف على سلوكه السوي، بكلمة طيبة أو ابتسامة عند المواجهة أو الثناء عليه أمام زملائه أو منحه هدية مناسبة، أو الدعاء له بالتوفيق والصلاح أو إشراكه في رحلة مدرسية مجاناً أو الاهتمام بأحواله... الخ مما يعزز هذا السلوك ويدعمه ويثبته ويدفعه إلى تكرار نفس السلوك إذا تكرر الموقف. كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في علاج حالات كثيرة غير العدوان منها النشاط الحركي الزائد، الخمول، فقدان الصوت، الاطواء وغيرها.

أنواع المعززات

أولاً: المعززات المادية: تشمل المعززات المادية الأشياء التي يجيها الفرد (الأموال، مكافآت صينية، شهادة تقدير،... الخ) وبالرغم من فعالية هذه المعززات إلا أن هناك من يعترض على استخدامها ويقول أن تقديم معززات خارجية للفرد مقابل تأديته للسلوك المطلوب منه يعتبر رشوة من قبل المعالج أو الممدل.

ثانياً: المعززات الرمزية: وهي رموز قابلة للاستبدال وهي أيضاً رموز معينة (كالنقاط أو أفضل موظف في الشهر أو السنه... الخ) يحصل عليها الفرد عند تأديته للسلوك المقبول المراد تقويته ويستبدلها فيما بعد بمعززات أخرى.

ثالثاً: المعززات النشاطية: هي نشاطات محددة يجيها الفرد عندما يسمح له بالقيام بها حال تأديته للسلوك المرغوب به وتتمثل المعززات النشاطية ب:

- المشاركة بدورات خارجية.
- المشاركة في النشاطات الترفيهية.
- المشاركة في الحفلات الموسمية.

رابعاً: المعززات الاجتماعية: للمعززات الاجتماعية التي يقوم بها الموظف إجابيات كثيرة جداً منها أنها مبررات طبيعية ويمكن تقديمها بعد السلوك مباشرة ونادراً ما يؤدي استخدامها إلى الإشباع ومن الأمثلة على المعززات الاجتماعية ما يلي:

3. معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الآخرين له.
سيئات العقاب:

1. قد يولد العقاب خاصة عندما يكون شديداً العدوان والعنف والمجموع المضاد.
2. لا يشكل سلوكيات جديدة بل يكبح السلوك غير المرغوب به فقط بمعنى آخر يعلم العقاب الشخص ماذا لا يفعل ولا يعلمه ماذا يفعل.
3. يؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية بين المعاقب والمعاقب أي يصبح المسؤول الذي يستخدم العقاب بكرة في نهاية المطاف شيئاً متفراً للموظف.
4. يؤدي إلى تعود مستخدمه عليه، فالعقاب يعمل عادة على إيقاف السلوك غير المرغوب به بشكل مباشر وهذا يعمل بدوره كعمزز سلبي لمستخدمه.
5. يؤدي إلى الغروب والتجنب، فالوظف قد يتمارض ويغيب عن المؤسسة إذا ما اقترن ذهابه إليها بالعقاب المتكرر وقد يتسرب الموظف من المؤسسة إذا كان العقاب شديداً أو متكرراً.

6. يؤدي إلى حمل عام في سلوكيات الشخص المعاقب، وقد تقلل معاقبة المسؤول للموظف على أداءه في المستقبل.

7. تشير البحوث العلمية إلى أن نتائج العقاب غالباً ما تكون مؤقتة، فالسلوك يجتفي بمرور المثير العقابي ويظهر في ضيابه.
8. يؤثر العقاب بشكل سلبي على مفهوم الذات لدى الشخص المعاقب ويحد من التوجيه الذاتي لديه خاصة إذا حدث بشكل دائم ولم يصاحبه تعزيز للسلوك المرغوب فيه.
9. يؤدي إلى المذجة السلبية فالمسؤول الذي يستخدم العقاب الجسدي مع الموظف يقدم نموذجاً سلبياً سيتقلده الموظف، فعلى الأغلب أن يلجأ الموظف إلى الأسلوب نفسه في التعامل مع زملائه الآخرين.

7-9-13 الإطعام

الإطعام هو التوقف عن الاستجابة نتيجة توقف التذعيم، ويقوم هذا الأسلوب على انصراف المسؤول عن الموظف حين يحطى وعدم التعليق عليه أو لفت النظر إليه وفض النظر عن بعض تصرفاته، والثناء عليه حين يحسن التصرف ويعمل السلوك، فقد يحدث أن يزيد الموظف من الترتبة جلب الانتباه إليه، إلا أن التجاهل التواصل يؤدي إلى كفه، ويمكن

5. درجة صعوبة السلوك: كلما ازدادت درجة تعقيد السلوك، أصبحت الحاجة إلى كمية كبيرة من التعزيز أكثر، فالعزز ذو الأثر البالغ عند تادية الفرد لسلوك بسيط قد لا يكون فعالاً عندما يكون السلوك المستهدف سلوكاً معقداً أو يتطلب جهداً كبيراً.
6. التوزيع: إن استخدام أنواع مختلفة من العززات لنفسه أكثر فعالية من استخدام نوع واحد منه، فإذا كان العزز هو الانتباه إلى الموظف فلا تقل له مرة بعد الأخرى جيد، جيد، جيد ولكن قل أحسنت وانتسم له وقف بجانبه، وضع يدك على كتفه... الخ.
7. التحليل الوظيفي: يجب أن يعتمد استخدامنا للمززات إلى تحليلنا للظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد ودراسة احتمالات التعزيز المتوفرة في تلك البيئة لأن ذلك:
 1. يساعدنا على تحديد العززات الطبيعية.
 - ب. يزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب والمحافظة على استمراريته.
 - ج. الجدة: عندما يكون العزز شيئاً جديداً فإنه يكسبه خاصية، لذا ينصح بمحاولة استخدام أشياء غير مالوفة قدر الإمكان.

7-9-12 العقاب

وهو إخضاع الموظف إلى نوع من العقاب بعد الإتيان باستجابة معينة، فالوظف إذا ناله العقاب كلما اعتدى أو أذى الآخرين نفسياً أو جسدياً كلف عن ذلك العدوان، وهذا يقوم المسؤول باستخدام أسلوب من أساليب العقاب: اللوم الصريح والتوبيخ، التهديد والوعيد... الخ. ويستحسن أن يستخدم هذا الأسلوب بعد استنفاد الأساليب الإيجابية، فقد ثبت أن العقاب يؤدي إلى انتفاص السلوك غير المرغوب أسرع مما تحذنه الأساليب الأخرى، فهو يؤدي إلى توقف مؤقت للسلوك المعاقب، ويؤدي إيقاف العقاب إلى ظهور السلوك مرة أخرى.

أي أن العقاب لا يؤدي إلى تعلم سلوك جديد مرغوب ولكنه يكف السلوك غير المرغوب مؤقتاً، إلا أنه يتعين عند استخدام هذا الأسلوب تحديد محركات العقاب وإعلانها مقدماً، وقد ثبت كذلك إن هناك آثاراً للعقاب البدني خاصة منها القلق الممسم، الانزواء، العناد، العدوان، الحروف من التحدث أمام الناس... الخ ولا يصبح المسؤول باستخدام هذا الأسلوب كزبه بسبب حواجز نفسية بينه وبين الموظف، لا يراجعونه أو يتعاونون معه.

حسنيات العقاب:

1. الاستخدام المنظم للعقاب يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
2. يؤدي استخدام العقاب بشكل فعال إلى إيقاف أو تقليل السلوكيات غير التكيفية بسرعة.

2. يقترن زوال المثير عادة بظهور مثير يربط المسؤول أن يحصل عليه كمعزز بديل للمعزز غير المقبول.

3. يقوم الأمدل بتنظيم الظروف البيئية وبالتالي يحصل المسؤول على التعزيز في حال اختياره للمعزز البديل وعزوفه عن المعزز غير المقبول.

10-7 التعاقد السلوكي

التعاقد السلوكي هو إحدى الوسائل الفعالة التي نستطيع من خلالها استخدام التعزيز بشكل منظم بهدف تسهيل عملية التعلم وزيادة الدافعية، ونستطيع تعريف التعاقد السلوكي بأنه اتفاقية مكتوبة مع الموظف حول موضوع ما ويجدد فيه ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة من المسؤول ويلتزم فيها الطرفان التزاماً صادقاً.

وهذا التعاقد يوصف بأنه إجراء منظم لتعديل السلوك ويجلر من التهديد والعقاب، ويجب أن يكون واضحاً وعادلاً وإيجابياً ويكون التعزيز فيه قوياً، ويهدف هذه الأسلوب إلى تعليم الموظف ووضع أهداف واقعية ومساعدة على تحمل المسؤولية الكاملة وذلك من خلال المشاركة في اختيار السلوكيات المستهدفة وتحديد المكافآت المناسبة، كما يسهم في تعليمه أهمية العقود في الحياة وأهمية الوفاء بها وهو بديل نافع للتعهدات والإقرارات المرطفية.

كما أن الهدف النهائي من التعاقد السلوكي هو الوصول بالموظف إلى التعاقد الذاتي أي أن ينظم الإنسان ذاته دون تدخل من الآخرين وهذا هدف طموح بلا شك ليس من السهل تحقيقه إلا أنه ليس هدفاً مستحيلًا.

وهنا عرض بعض من النماذج المقترحة للعقد السلوكي مع الموظف:

أولاً: تكلفة الاستجابة

تعرف تكلفة الاستجابة على أنها الإجراء السلوكي الذي يشتمل على فقدان الموظف جزء من المعززات التي لديه، نتيجة لقيامه بسلوك غير مقبول عما سيؤدي إلى تقليل أو إيقاف ذلك السلوك. ولقد أوضحت الدراسات العديدة فعالية تكلفة الاستجابة كإجراء لتقليل السلوكيات غير المرغوبة كالعنصرية والنشاط الزائد ومخالفة التعليمات وغيرها.

وتأدراً ما يستخدم إجراء تكلفة الاستجابة بغيره في برنامج تعديل السلوك بل يستخدم معه إجراءات تقوية السلوك (التعزيز).

استخدامه بفعالية ونجاح عندما يكون هدف هذا الموظف من سلوكه تحويل الانتباه إليه ولفت النظر إليه مثل نوبات الغضب والمناكسل السلوكية في مكان العمل.

ومن أجل زيادة احتمال نجاح الإطفاء نحتاج إلى أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

1. تحديد معززات الفرد وذلك من خلال الملاحظة المباشرة.
2. الاستخدام للنظم لإجراءات تعديل السلوك لا لذلك من أهمية قصوى في نجاح الإجراء.
3. تحديد المواقف التي سيحدث فيها الإطفاء وتوضيح ذلك للفرد قبل البدء بتطبيق الإجراء.
4. الإطفاء حتى لو استخدم بغيره إجراء فعال لتقليل السلوك ويكون أكثر فعالية إذا عملنا على تعزيز السلوكيات المرغوبة في الوقت نفسه.

وتتوقف سرعة اختفاء السلوك عند إخضاعه للإطفاء على عدة عوامل منها:

1. كمية التعزيز التي حصل عليها الفرد في الماضي فكلما كانت كمية التعزيز أقل كلما كان اختفاء السلوك أبطأ.
2. السلوك الذي يخضع لجدرول تعزيز متقطع يبدي مقاومة أكبر للإطفاء من السلوك الذي يخضع لجدرول تعزيز متواصل.
3. درجة الحرمان من المعزز فالشخص الذي حرّم من المعزز لفترة طويلة نسبياً دون الحصول على المعزز يبدي مقاومة أكبر للإطفاء من الشخص الذي حصل على معزز فترة طويلة قبل خضوعه للإطفاء.
4. في بعض الأحيان تظهر ما يسمى بظاهرة "الاستعادة التلقائية" وهي ظهور السلوك من جديد بعد اختفائه ولا يعطي معالج السلوك اهتماماً كبيراً لهذه الظاهرة لأن سرعان ما تزول إذا تم تجاهلها.

4-9-7 التثفير

التثفير هو ربط الاستجابة بشيء منفرد بهدف كف الاستجابة واطفائها، ويقوم على معارسة الموظف لادوار اجتماعية تساعد على الاستمرار بمشكلته، وذلك بأن يحمل الموظف وبرنامج شيئاً مادياً أو معنوياً إذا قام بالسلوك غير المرغوب وهذا يؤدي إلى تقليل ذلك السلوك مستقبلاً.

وهناك خطوات عامة متممة في تطبيق إجراءات المعالجة بالتثفير تتمثل في:

1. خلال جلسات المعالجة يتبع المثير المنفر المعزز غير المقبول والذي يراد التخلص منه مباشرة ويستمر اقتراحهما لمدة زمنية قصيرة وبعد ذلك يجتفي كل من المثير والمعزز في الوقت نفسه.

الموظف طوال فترة الإقصاء ويركز انتباهه على الأفراد الآخرين الذي يسلكون السلوك المقبول ويقوم بتعزيزهم.

ويمكن استخدام هذا الإجراء عندما تكون المشكلة بسيطة، إلا أن فعاليته تعتمد إلى حد كبير على قدرة المسؤول على إيقاف كل الميزات أثناء فترة الإقصاء فإذا تبين عدم جدوى هذا الأسلوب لا بد من اللجوء إلى نوع آخر من الإقصاء.

2. منع الموظف من الاستمرار في تادية النشاط حال حدوث السلوك غير المرغوب فيه وحرمانه من إمكانية مراقبة الآخرين.

وحتى يكون الإقصاء إجراءً عقابياً يعمل على الحد من السلوك غير المقبول فلا بد من استخدامه بشكل صحيح ولا فقد لا يكون الإقصاء عقابياً دائماً وإنما تعزيزاً للموظف، لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند استخدام هذا الإجراء وهي:

1. أن تكون البيئة التي يقصى الموظف إليها غير معززة لسلوكه ولا قد تعمل على زيادته بل قد يقوم الموظف بالسلوك غير المقبول من أجل نقله إلى غرفة الإقصاء إذا كانت معززة أكثر من البيئة التي أقصى عنها.

2. عدم الدخول في نقاش مطول مع الموظف المرسل إلى غرفة الإقصاء بل الاقتصاد على تذكيره بما فعل وجزاء ذلك هو العزل في غرفة الإقصاء، وفي حال رفض الموظف الذهاب إلى غرفة الإقصاء تجب قدر المستطاع أن تلجأ إلى أخذه بالقوة.

3. الانتظام في تطبيق الإقصاء والابتعاد عن العشوائية وتطبيقه حال حدوث السلوك وبدون تأخير حتى ولو اشتمكى الموظف في البداية أو قاوم ما تفعله.

4. اشرح للموظف أسباب اتخاذ الإقصاء بحقه.

5. عدم إعادة الفرد إلى البيئة التي أقصى عنها ما دام يجارس نفس السلوكيات غير المقبولة وفي حالة عدم نجاح الإقصاء لا بد من استخدام إجراء عقابي آخر.

ثانياً: التصحيح التواضع

التصحيح الزائد هو إجراء معقد ليس من السهل تعريفه ويشتمل على توبيخ الموظف

بعد قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه وتذكيره بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ومن ثم يطلب منه إزالة الأضرار التي نتجت عن سلوكه غير المقبول وهو ما يسمى بتصحيح الرضخ والقيام بسلوكيات مناقضة للسلوك غير المرغوب الذي يراود تقليبه بشكل متكرر لفترة زمنية محددة وهو ما يسمى 'الممارسة الإيجابية'.

كما أن حسنات تكلفة الاستجابة كثيرة ومنها سهولة تطبيقه وفعاليته فهو لا يستغرق مدة طويلة لتقليل السلوك وهو أيضاً لا يشتمل على العقاب المادي.

ولكي يكون هذا الإجراء فعالاً ومهماً لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1. توضيح طبيعة الإجراء للموظف قبل البدء بتطبيقه.

2. تحديد السلوك المراد تعديله.

3. تعزيز السلوكيات المرغوبة.

4. تقديم التغذية الراجعة بشكل فوري وذلك بهدف تبيان أسباب فقدان الموظف للمميزات.

5. تطبيق هذا الإجراء مباشرة أي بعد حدوث السلوك غير المرغوب فيه.

6. الابتعاد عن زيادة قيمة الغرامة أو المخالفة تدريجياً لأن ذلك يؤدي إلى تعود الموظف على الزيادة التدريجية وبالتالي يفقد الإجراء فعاليته.

7. عدم حرمان الموظف من جميع الميزات التي في حوزته لأن ذلك سيؤدي إلى الإحباط وردات الفعل وعدم نجاح الإجراء العلاجي.

ثانياً: الإقصاء

يعرف الإقصاء على أنه إجراء عقابي يعمل على تقليل السلوك غير المرغوب فيه من خلال إزالة المميزات الإيجابية مدة زمنية محددة بعد حدوث ذلك السلوك ويمكن أن يأخذ الإقصاء أحد الشكلين التاليين:

1. إقصاء الموظف عن البيئة المعززة وذلك بعزله في غرفة خاصة لا يتوفر فيها التعزيز وتسمى 'غرفة الإقصاء' أو 'العزل'.

2. سحب الميزات المعززة من الموظف لمدة زمنية محددة بعد تادية السلوك غير المرغوب فيه مباشرة.

وفي هذه الحالة لا يعزل الموظف في مكان خاص يجلس من التعزيز وإنما يسمح له بالبقاء في البيئة المعززة دون مشاركته في النشاطات المعززة في تلك البيئة مدة زمنية محددة وقد يأخذ هذا النوع من الإقصاء الشكلين التاليين:

1. إقصاء الموظف عن النشاط الجاري حال تاديبه للسلوك غير المقبول ويطلب منه أن يجلس بعيداً عن الأفراد الآخرين وأن يراقبهم وهم يسلكون السلوك المقبول والمرغوب فيه ويسمى هذا النوع 'باللاحظة المشروطة' وفي هذه الحالة يقوم المسؤول بجاهل

اسئلة الفصل السابع

- س 1: ما هو مفهوم السلوك العدواني.
 - س 2: ما هي الأسس النفسية للسلوك العدواني.
 - س 3: ما هي أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني.
 - س 4: ما هي الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني.
 - س 5: ما هي الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك.
- وضح دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. ما هو السلوك العدواني:
 - أ. استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل.
 - ب. وخاصة في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي.
 - ج. لارتباطها ارتباطاً شديداً بإشباع الحاجات.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي:
 - أ. عدوان جسدي كالضرب والعراك.
 - ب. عدوان غير لفظي كالإهانة والشتيم.
 - ج. عدوان على شكل ضربات غضب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. يُخدم العنف عند الموظف أهداف شخصية أساسية منها:
 - أ. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين.
 - ب. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.
 - ج. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

والعامل الحاسم الذي يعمل على إخراج التصحيح الزائد هو عدم تعزيز الفرد أثناء تاديبه السلوكيات التي تطلب منه وأن تكون مدة تلك السلوكيات طويلة بما فيه الكفاية.

ومن الأشكال الرئيسية للتصحيح الزائد ما يلي:

1. التدريب على الحركات الوظيفية: إن هذا الشكل هو أكثر أشكال التصحيح الزائد المستخدمة في برامج تعديل السلوك، وهذا الشكل يستخدم في العادة لخفض الإثارة الناتجة بنشاطات حركية متعبة وإذا لم يتعاون الشخص فهو يرفض على ذلك ويستمر التدريب في المرة الواحدة زهاء 15 دقيقة.
- ب. التدريب على الترتيب: يستخدم هذا الأسلوب لخفض سلوك الفوضى والتخريب، وفي هذه الطريقة يطلب من الموظف أن يعيد الوضع إلى أفضل مما كان عليه قبل قيامه بسلوكه غير المرغوب به. فعلى سبيل المثال، إذا أفسد الموظف ترتيب القاعد يطلب منه إعادة ترتيبها وتنظيفها جميعاً، ويستمر التدريب في المرة الواحدة حوالي 20 دقيقة.
- ج. التدريب على الطمأنينة الاجتماعية: يستخدم هذا الأسلوب لمعالجة السلوك العدواني أو تهديد الآخرين وفيه يطلب من الموظف أن يعترف بشكل متكرر عن سلوكه العدواني وأن يواسي الموظف المعتمدى عليه، وقد يطلب من الموظف المعتمدى أن يمارس عملية التفاعل مع الموظف المعتمدى عليه بطريقة مهذبة ويستمر التدريب في المرة الواحدة حوالي 20 دقيقة.

9. يعرف تعديل السلوك على أنه:

- أ. العلم الذي يشمل التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية.
 - ب. وذلك بغية إحداث تغيير جوهري.
 - ج. وفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
10. من أنواع المعززات:
- أ. المعززات المادية.
 - ب. المعززات الرمزية.
 - ج. المعززات النشاطية.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

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

4. تقوم فكرة نظرية الإحباط – العدوان على:

- أ. كل الإحباطات تزيد من احتمالات رد الفعل العدواني.
- ب. كل العدوان يقتض مسبقاً وجود إحباط سابق.
- ج. أ+ ب.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

5. تبنى فكرة نظرية العدوان الإبداعي:

- أ. باخ.
- ب. بيتر.
- ج. نيلسون.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من أشكال ومظاهر السلوك العدواني:

- أ. اعتداء موظف على موظف.
- ب. اعتداء موظف على رئيسه المباشر.
- ج. اعتداء موظف على الإدارة.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من أسباب السلوك العدواني:

- أ. أسباب بيئية.
- ب. أسباب نفسية.
- ج. أ+ ب.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

8. من طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- 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.

مراجع الفصل السابع

1. القرآن الكريم
2. إبراهيم، ريكان، النفس والمدون، بغداد، آفاق عربية، 1987.
3. الإمامة، سعد، النفس والمدون، مجلة النبا، العدد 60.
4. الططيب، جمال، تعديل السلوك الإنساني، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2003.
5. سمارة عزيز، فر عصام، محاضرات في التوجيه والإرشاد، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. عبد الهادي جودت، العزة سعيد، تعديل السلوك الإنساني، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001.
7. العقاد، عصام، سيكولوجية العدوانية وترويضها، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
8. محروس، هناء، محاولة تفسير ظاهرة العنف عند الشباب.
9. مصالحة، محمود، معالجة العنف عن طريق تنمية التفكير الإبداعي، القدس، مركز الدراسات والتطبيقات التربوية، 2001.
10. نجاتي، محمد، الحديث النبوي وعلم النفس، بيروت، دار الشروق، 1989.
11. نجاتي، محمد، القرآن الكريم وعلم النفس، بيروت، دار الشروق، 2005.
12. نجاتي، محمد، دوافع السلوك في الحديث النبوي.

الفصل الثامن

الفساد الإداري

المقدمة

- 1-8 ما هو مفهوم الفساد الإداري؟
 - 2-8 ما هي مظاهر الفساد الإداري؟
 - 3-8 أنواع الفساد الإداري
 - 4-8 أشكال الفساد الإداري
 - 5-8 الآثار المترتبة على الفساد الإداري
 - 6-8 ما هو الفساد الخارجي
 - 7-8 آليات مكافحة الفساد الإداري
 - 8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري
 - 9-8 الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري
 - 10-8 أهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري
 - 11-8 التصنيف العالمي لمراقب الفساد الإداري
 - 12-8 من هي منظمة الشفافية الدولية؟
 - 13-8 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري
- أسئلة الفصل الثامن
- مراجع الفصل الثامن

الفصل الثامن

الفساد الإداري

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- ما هو مفهوم الفساد الإداري.
- ما هي مظاهر الفساد الإداري.
- ما هي أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري.
- ما هي أشكال الفساد الإداري.
- ما هي الآثار المترتبة على الفساد الإداري.
- ما هو الفساد الخارجي.
- ما هي آليات مكافحة الفساد الإداري.
- ما هي استراتيجية مكافحة الفساد الإداري.
- ما هي الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري.
- ما هي أهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد.
- من هي منظمة الشفافية الدولية.
- التصنيف العالمي للفساد 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 ينحصر بوم من الأيام دون أن نسمع أو نقرأ أو نبلغ بأحدى وسائل الإعلام سواء أكانت هذا الوسائل مكتوبة أو مرئية أو مسموعة عن هذا الشبح المرعب.

ومن العلوم وبكثير من الدراسات أكانت العربية أو العالمية أن انتشار الفساد هو أكثر في الدول النامية وذلك لعدة أسباب منها التاريخية والثقافية.

3. الفساد الإداري: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تنفيم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضمط على صناع القرار والمترعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تقضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والانتعاج عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإقشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي. والواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتناحلة وغالبا ما يكون انتشار احدها سببا مساعدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

4. الفساد الأخلاقي: والتمثل بحمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعاقبة بسلك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجتمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (الحماية المحسوبة) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة. وهناك مظاهر أخرى للفساد هي:

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

مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرقابة الاجتماعية يصل إلى أقصى مدتها، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة. فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونظ العلاقات المجتمعية فيقطع من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتفشي هذا الظاهرة تغط كل معوقات الحياة لعموم أبناء الشعب، فهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات والجهاز الوظيفي والخدمات، وبالتالي تتشكل منظومة تحريب وفساد تسبب مزيدا من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى الاقتصادي والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاجتماعي والثقافي، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة المباشرة والبرومية مع جبهة الناس.

2-8 ما هي مظاهر الفساد الإداري؟

وتتجلى ظاهرة الفساد مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، وبالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها كما يلي:

1. الفساد السياسي: ويتعلق بحمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارقا جوهريا بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شموليا ودكتاتوريا، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلي النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير المشغل لعموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعلية من قبلهم) وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في: الحكم الشمولي الفاسد، وفسدان الديمقراطية، وفسدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.
2. الفساد المالي: ويتمثل بحمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفات التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشوى والاحتيال والنهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والحباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

- الإخلال ببدا الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد.
3. ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.
4. تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفساديين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
5. ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرها في الفساد
6. ضعف والحسار المرافق والظلمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسبل طرق مستقيمة للحصول عليها ويشجع بعض المتكئين من ممارسة الراسطة والمحسوبية والحجاة وتقبل الرشوة.
7. تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة.
8. غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.
9. غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستها لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
10. ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
11. غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
12. الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركات خارجيين أو متتجين من دول أخرى، واستخفاف وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكاكات داخل الدولة، أو قيامها بتصرف بصفاح فاسدة.

2-8-1 أسباب تفشي ظاهرة الفساد

إن الأسباب المؤدية لظاهرة الفساد والعلاج يكمن في التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس مجرد التوقف عن الإصلاح الاقتصادي لأن المناخ العام لكل مجتمع هو الذي يحدد درجة تقبله للفساد من عدمه وي طرح أيضاً أسلوب مواجهته سواء تم ذلك بالطرق القانونية أو الجهود التلقائية.

وتقسم أسباب الفساد قسمين وهما:

1. أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتقسم إلى:

أ. أسباب تربوية وسلوكية: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.

ب. أسباب اقتصادية: يعاني أكثر الموظفين خصوصاً في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، مما يعني عدم القدرة على الوفاء بطلبات المعيشة ومن هنا يد الموظف نفسه مضطراً لتقبل الهدية (الرشوة) لسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.

ج. أسباب سياسية: تواجه بعض الدول وخصوصاً في الدول النامية تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتتقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جواً من عدم الاستقرار السياسي مما يهيج الجو للفساد الإداري.

2. أسباب بيئية داخلية (قانونية): وقد يرجع الأخراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين والوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مراد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تعارض مع مصالح المواطنين.

وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب كما يلي:

1. انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
2. عدم الالتزام ببدا الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى

ج. الحكومية: ويرتبط على انتشار ظاهرة المحسوبة شغل الوظائف العامة بالشخص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.

د. الوساطة: يستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

3. المخالفات المالية: ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالوظف، وتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

أ. مخالفة القواعد والأحكام المالية المصموم عليها داخل المنظمة.

ب. فرض المغارم: وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور المتخصصة في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

ج. الإسراف في استخدام المال العام: ومن صوره: (تبيد الأموال العامة في الإنفاق غير البرر على الأبنية والآلات – المبالغة في استخدام المكتبات العامة في الأمور الشخصية – إقامة الحفلات والدعوات والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في المناسبات والتهاني والتعازي والتأييد والتوديع...).

4. المخالفات الجنائية: ومن أكثرها ما يلي:

- أ. الرشوة.
- ب. اختلاس المال العام.
- ج. التزوير.

4-8 أشكال الفساد الإداري

تعدد مظاهر وصور الفساد ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل وواقف فهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. وقد يكون الفساد فردي يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، وبشكل ذلك اخطر أنواع الفساد فهو يتعامل في كافة أبنان المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

ويقسم الفساد وفقا لمرتبة من يمارسه إلى فساد اقلي (فساد صغير Minor Corruption) ويشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار بحيث يتطلب إنجاز أية ماملة مهما كانت صغيرة

3-8 أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي:

1. المخالفات التنظيمية: ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفية والتي تتعلق بعنقه أساسية بالعمل، ومن أهمها:

- أ. عدم احترام العمل: ومن صور ذلك: (التأخر في الحضور صباحا الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي – النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر مقدار إنتاجية – قراءة الصحف واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر...).
- ب. امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: ومن صور ذلك: (رفض الموظف أداء العمل المكلف به – عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح – التأخر في أداء العمل...).

ج. التراخي: ومن صور ذلك: (الكسل – الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل اقل جهد – تنفيذ الحد الأدنى من العمل...).

د. عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: – ومن صور ذلك: (المدونية نحو الرئيس – عدم اطاعة أوامر الرئيس – البحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامر الرئيس...).

هـ. السلبية: ومن صور ذلك: (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار – العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي – تجنب الاتصال بالأفراد...).

و. عدم تحمل المسؤولية: ومن صور ذلك: (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر – التهرب من الإعضاءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية...).

ز. إفساء أسرار العمل.

2. المخالفات السلوكية: ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

- أ. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: ومن صور ذلك: (ارتكاب الموظف لفعال مخل بالجاه في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية).
- ب. سوء استعمال السلطة: ومن صور ذلك: (تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقراب أو معارف المسؤولين ما يتطلب منهم).

1. اثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءاً من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذا النشاطات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيراً من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى الفئات غير المستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى، وهذا الأمر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة.

2. اثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي

تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأن الفساد الإداري والمالي له آثار سلبية على النمو الاقتصادي، حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى خفض معدل النمو الاقتصادي ويقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

1. التشلل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة تشكل شرطاً أساسياً لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.
2. هدر الموارد بسبب تدخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
3. الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.
4. هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير ويزور الحسورية والحماية في اشتغال المناصب العامة.
3. اثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل

1. تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا يساعد على تراجع المستويات المعيشية.
2. قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويحارسون سبلاً ملتبسة للتهرب كالرشوة، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.

تقديم رشوة للموظف المسؤول، وفساد عمودي (Gross Corruption) يقوم به كبار المسؤولين ويتعلق بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب أكبر من مجرد رشوة صغيرة.

وعلى وجه العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

1. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المتنفذة (وزراء، وكلاء، مستشارون... الخ) للحصول على امتياز خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة ومقاربع البنية التحتية، والوكالات التجارية للمواد الأساسية، أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق.
2. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين، أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كالإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.
3. الحسوبية والحماية والوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أسس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تمييز نفوذهم الشخصي، وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص، أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات المعنية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشائرية أو مناطقية أو بهدف تحقيق مكاسب سياسية.
4. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جرمية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.
5. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين، أو التمويل غير المشروع للحملة الانتخابية، أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات.

5-8 الآثار المترتبة على الفساد الإداري

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

ز. يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

وهناك بعض النتائج وآثار وانعكاسات الفساد:

1. الفساد يعرقل التنمية.
 2. خفض وعرقلة وتائر التنمية.
 3. تقادم الأوزمة الاقتصادية.
 4. اخلد من عملية الحراك الاجتماعي.
 5. انتشار المخدرات والدعارة.
 6. تخميل المجتمع أعباء مادية ضخمة.
 7. انعدام الثقة بالنظام السياسي.
 8. زيادة التفاوت الطبقي والاجتماعي.
 9. زيادة الفقر والجريمة.
 10. ضعف الفعالية للمجتمع.
 11. فساد الأخلاق وانهايار القيم.
 12. الإحباط واليئانة بكل أنواعها.
 13. تشويه المناخ الاستثماري وعاقة جذب الاستثمارات.
 14. أضعاف شريعة الدولة وتفويض الثقة بالقوانين والمسؤولين.
- 6-8 ما هو الفساد الخارجي؟
- الفساد: ليس ظاهرة محلية لصيقة بالنظمة السياسية أو الدول فقط، فقد يكون الفساد عابرا للحدود ومصدره شركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية.
- وتارس العديد من الشركات العالمية الكبرى التي تمتد عبر الحدود العديد من السلوكيات التي تتشكل صورا للفساد الخارجي كاللجوء للضغط على الحكومات من اجل فتح الأسواق لتبجائها أو من اجل الحصول على عقود امتياز لاستغلال الموارد الطبيعية أو إقامة البنى التحتية، كما قد تلجأ إلى أساليب الرشوة للمسؤولين في المناصب العامة لضمان الحصول على هذه الامتيازات، أو لتصرف بضائع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- وتبرز السلوكيات الفاسدة لبعض الشركات متعددة الجنسيات خاصة في ظل الدول التي تمر في مراحل انتقالية أو في الأقطار حديثة الاستقلال.

ج. يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل: التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذا الخدمات وجودتها مما يمكن سلبا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

4. اثر الفساد على النواحي الاجتماعية

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

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهينة وفقدان قيمة العمل والقبول النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام. والشعور بالنظام لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم الجموع المهتمة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

5. تأثير الفساد على النظام السياسي

يرك الفساد آثارا سلبية على النظام السياسي برتبته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته، وذلك كما يلي:

1. يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يجد من شفافية النظام وانفتاحه.

ب. يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

ج. يعود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

د. يؤدي إلى خلق جو من التناق السياسي كنتيجة لشرء الولايات السياسية.

هـ. يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويمتاز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

و. يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لسيح مساعداتها.

4. النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالغرض من التقارب بين مفهومَي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بـقيم أخلاقية معموية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

1-7-8 ما هي استراتيجية مكافحة الفساد الإداري؟

إن تعقد ظاهرة الفساد ومكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني استراتيجية تقوم على العمومية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، على أن يسبق ذلك تحديد مفهوم الفساد وأسبابه وأشكاله ومن ثم العمل على التقليل من الفرص والجلالات التي تؤدي إلى وجوده أو تضييق عليه الشرعية والقانونية من المجتمع. وتعزيز فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع المعقوبات الرادعة بحق مخرفيه.

وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد يتطلب كذلك صحوة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنتشر الوعي بتكاليفه العالية.

كما ينبغي توفر الإرادة من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بان لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد مع السلطة السياسية.

إن محاربة الفساد تتطلب رأياً عاماً منتظماً وواعياً يتابع الأحداث، ويهتم بالكشف عن حالات الفساد ويعاقب عليها من خلال الحرمان من التأييد الشعبي للعناصر الفاسدة في النظام السياسي.

إن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومترواطة ومتنوعة سياسية وقانونية وجاهية وذلك على النحو التالي:

1. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.
2. بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتجربته من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعضف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.
3. إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن اللزيم المالية لادري المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.

ونظراً لما يمكن أن يلحقه الفساد من أضرار ليس على المستوى المحلي فحسب بل وأيضاً على المستوى الدولي خاصة في ظل التوجه نحو حرية التجارة وحرية المنافسة، فقد لجأت العديد من الدول والمنظمات الدولية والكتل الاقتصادية الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، حيث أعدت الأمم المتحدة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومن الاتفاقيات الدولية الأخرى اتفاقية الأمريكتين لمكافحة الفساد، واتفاقية المجلس الأوروبي للقانون الجنائي بشأن الفساد، كذلك بادرت بعض الدول الإفريقية بلورة اتفاقية لقاومة الفساد.

وتساعد الاتفاقيات الدولية متعددة الأطراف ضد الفساد على إلحاح جهود مكافحة الفساد في مختلف الدول كما تضييق الصفة الرسمية على الالتزام الحكومي بتنفيذ مبادئ مكافحة الفساد.

7-8 آليات مكافحة الفساد الإداري

تتصل مفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في استراتيجية مكافحة كالحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

1. الحاسبة: هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

2. المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء أكانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

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

تأريها لمسئولياتها كاملة أمام عملي الشعب وحتى يتمكن الشعب من اختيار من يحمله ويدير شؤونه بحرية كاملة ومساواة حقيقية، وكذلك حتى تتمكن الدولة والمجتمع من ممارسة الشفافية وتداول السلطة وبناء قواعد التعددية السياسية والفكرية التي تترجم إلى برامج تنافسية تصعب في خدمة المجتمع وتنميته.

2. الإصلاح في مجال القضاء

السلطة القضائية والفضاء التريه التفاعل المستقل هو المرجعية في تحقيق العدل وهو ملاذ المظلومين والضعفاء في حماية الحقوق ومنع الظلمين من كل مصادره الفردية والجماعية وبكل أشكاله السياسية والمالية والاجتماعية ولا إصلاح حقيقيا بغير إصلاح قضائي.

3. الإصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الإنسان

إن الشريعة الإسلامية بمقاصدها العليا وهي المحافظة على حياة الإنسان ودينه وعقله وحرية ومانه وعرضه تجعل الحرية مساوية للحياة باعتبار الحرية من أبرز خصائص الإنسان وهنا يستوجب ضمان سائر الحريات للمواطنين وصيانتها من كل اعتداء.

4. الإصلاح في مجالي التربية والتعليم العالي

إن التربية والتعليم هي أداة المجتمع والأمة في إعداد الإنسان الصالح وتأهيله لقيادة المستقبل وتطوير الحياة ولذا كان ضروريا حسن اختيار برامج التعليم المختلفة من المدرسة إلى الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية والمناهج والرسالة وكذلك حسن اختيار القائمين على هذه المهنة الجليلة وتأمين المستلزمات التعليمية التي توفر البيئة التعليمية المناسبة لا سيما وأن الرضع التربوي في بلدنا يعاني من أزمات عديدة سواء في وضع المعلم أو المناهج أو الإدارة التربوية وهذا عائد إلى السياسات التربوية والتعليمية المتعاقبة ولا سيما في السنوات الأخيرة وفي مختلف المراحل التعليمية.

5. الإصلاح في المجال الاجتماعي

إن بناء المجتمع بناء سليما صحيحا يحقق التماسك والعلمانية والسلام الاجتماعي ضرورة لكل تقدم وإن ثقة المجتمع بنفسه باحترام إنسانيته وتوفير حرياته الدينية والاقتصادية والسياسية كفيل بتفجير طاقاته وإقامة التوازن المطلوب بين ضمان الحق وأداء الواجب وينهض بالرجل والمرأة على حد سواء وكل ذلك يحتاج إلى عمل شاق وجاد ومستمر، فيجب إصلاح كل من:

4. تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراء التحقيقات والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.

5. تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين النظام، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والنفس في استعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

6. التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة واللائق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).

7. إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للمصحفين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومركبيها.

8. تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومحاطها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمتقنين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري

1. الإصلاح الهيكلي والسياسي

يعتبر البناء الهيكلي وصناعة القرار في النظام السياسي أساس الحكم الرشيد والحكيم وبناء عليه فإن تطوير الواقع الديمقراطي الشورى وتحقيق المشاركة التعمية الواسعة والطبيقية يقتضيان إعادة النظر في الإطار الناظم للحياة السياسية والديمقراطية وهو الهيكلي السياسية والدستور وعلى الرغم من بلوغ المملكة منذ تأسيسها عمرا ناهز النمانين عاما غير أن نمط عددا من الميقات الدستورية والقانونية والهيكلي لا تزال تعمل على إبطاء حركة التحول الديمقراطي بل وأفرغها من محتواها في بعض الأحيان والجاللات وتقوم قاعدة الإصلاح الهيكلي والدستوري على أساس توسيع المشاركة في صناعة القرار وتعمل الميقات التي

أو القدرات البشرية، وكم من امة من الأمم ذهب اقل نجمها بل وزالت من الوجود بسبب الترهل الذي سببه تراخيها عن محاربة تلك الآفة.

ومن الثابت بان الفساد الإداري والمالي هو أكبر موق للتنمية، وقد ازداد الاهتمام

بها الموضوع للأسباب متعددة منها:

1. انفتاح الدول بعضها على بعض.
 2. سرعة انتشار المعلومات.
 3. زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار.
 4. تآثر مصالح الدول الصناعية والنامية من انتشار هذا الظاهرة.
- وتعريف الإصلاح الإداري على انه: "أدخال تعديل في التنظيمات ادرية قائمه أو استحداث تنظيمات ادرية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك".
- هنالك بعض الآليات والسياسات والإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري:

1. تنفيذ المجتمع وتحويل الولا بصورة تدريجية من العائلة والمعيرة إلى الدولة والقانون.
 2. نشر التعليم الذي يساعد على تطوير الطرق العلمية لمعالجة المشاكل الحكومية والإدارية.
 3. خلق رأي عام يرفض الفساد أما لأنه خطأ من الناحية الأخلاقية أو انه غير مجد من الناحية العملية أو السيين معا.
 4. التنمية الاقتصادية الشاملة مع تكافؤ الفرص وتكريس العدالة فمكافحة الفساد كما يبدي الخبراء تكون فعالة عندما يكون كثير من الأفراد ماهضين لفساد وذلك عبر تنمية التجارة والصناعة التي تمهد تمهيدا فاعلا لزيادة نسبة ودور المتمتعين في المجتمع بالرأه المادي النسبي وفي الثقافة والمبادئ والقسم الأخلاقية والفضائل وحرية الفكر والتعبير عن الرأي.
- وحين يصبح أكبر عدد من الأفراد من هذا الصنف في المجتمع وهو غالبا ما يطلق على الطبقة المتوسطة تصبح قاعدة مكافحة الفساد عريضة اجتماعيا وهي الطبقة التي تكون فاعلة في القضاء على الفساد والإنسان في الغالب عندما يتمتع بشيء من الرفاهية والثقافة وما نحو ذلك فانه يكون جاهزا لأن يوضع ضمن أي برنامج استراتيجي لمكافحة الفساد إضافة إلى انه فاعل حتمي في التنمية.

أ. السياسات الاجتماعية: وذلك بإحياء قيم الخير وإيجاد القدوة الحسنة في كل المجالات وتحقيق الحرية والعدالة الاجتماعية وحماية الطفولة وتوفير الرعاية وتوفير العمل لكل القادرين عليه وبسط الرعاية الاجتماعية وبناء الأسرة وتوفير الضمان الصحي الشامل للمواطنين.

ب. المرأة والمرأة والرجل هما شفا التكوين الإنساني على حد سواء وكما أن للرجل حقوقا وواجبات فإن للمرأة أيضا حقوقا وواجبات لكن لكل منهم مجال وأولويات وحسب طبيعة المجتمع والظروف التي يعيشون فيها.

ج. الشباب: يمثل الشباب ذكورا وإناثا الطائفة الفاعلة في المجتمع وهم اغلب الحاضر وكل المستقبل وخاصة في مجتمع أكثر شرائحه العمرية من الشباب كمجتمعتنا في الأردن فإذا ما أحسن توجيههم وفتحت أمامهم الأبواب تحورت طاقاتهم ومآلاتهم إلى إنتاج وعلم وتنمية وعلى المكس من ذلك إذا ما أسي توجيههم كما أن الشباب هم مادة التغيير وهدف الإصلاح فلا يتصور أحداث إصلاح وطني شامل في حال غيابهم أو تهميش دورهم وحقوقهم.

د. المجتمع: نظرا لتداخل أبعاد الإصلاح النعالم السياسي والاجتماعي والثقافي فإنا نؤكد على الأبعاد الاجتماعية عدة منها تسهيل عملية بناء الأسرة وحياتها وأجاء وتعزيز قيم العزة ورفض الظلم والاستبداد وبناء مجتمع مدني وعميق المسؤولية الذاتية.

6. الإصلاح في مجال الثقافة والأعلام والتوجيه

نظرا لآ للثقافة والإعلام من دور عظيم في تشكيل عقلية المواطن وبناء شخصية الأمة والحفاظ على هويتها العربية والإسلامية الأصيلة.

7. الإصلاح في مجال السياسة والعلاقات الخارجية

يتمتع الأردن بموقع جغرافي متميز وفر له أهمية استراتيجية متميزة لدى مختلف القوى والأطراف الدولية منها والإقليمية على حد سواء ولذلك حظيت سياسته الخارجية باهتمام دولي وعربي وإسلامي خاص تبعا لموقعه.

8-9 الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري

إن الفساد الإداري هو آفة لا تقل خطورة عن أي آفة مهلكة، وأي آفة لا تنصدي لها نشرت جذورها فإنها لا تبقى ولا تنذر، وتقتل كل الإمكانيات المتاحة للأمة سواء المادية منها

21. استخدام نظام جديد لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية.

22. تشكيل لجنة عليا مستقلة مهمتها مكافحة الفساد.

8-10 اهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري

أولاً: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: إن الدول الأطراف في هذه الاتفاقية، إذ تلتفتها خطورة ما يطرحة الفساد من مشاكل وخطاطر على استقرار المجتمعات وأمنها، بما يفرض مؤسسات الديمقراطية وقيمها والقيم الأخلاقية والمعادلة، ويعترض التنمية المستدامة وسيادة القانون للخطر، وإذ تلتفتها أيضا الصلات القائمة بين الفساد وسائر أشكال الجريمة، وخصوصا الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية، بما فيها غسل الأموال، وإذ تلتفتها كذلك حالات الفساد التي تتعلق بمقادير هائلة من الموجودات، يمكن أن تمثل نسبة كبيرة من موارد الدول، والتي تهدد الاستقرار السياسي والتنمية المستدامة لتلك الدول، واقناعا منها بأن الفساد لم يعد شائنا عليا بل هو ظاهرة عبر وطنية تمس كل المجتمعات والاقتصادات، مما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمرا ضروريا، واقناعا منها أيضا بأن إنتاج نهج شامل ومتعدد الجوانب هو أمر لازم لمنع الفساد ومكافحته بصورة فعالة، واقناعا منها كذلك بأن توافر المساعدة التقنية يمكن أن يؤدي دورا هاما، بما في ذلك عن طريق تدعيم الطاقات وبناء المؤسسات، في تعزيز قدرة الدول على منع الفساد ومكافحته بصورة فعالة، واقناعا منها بأن اكتساب القدرة الشخصية بصورة غير مشروعة يمكن أن يلحق ضررا بالغا بالمؤسسات النشوء الشخصية بصورة غير مشروعة يمكن أن يلحق ضررا بالغا بالمؤسسات الديمقراطية والاقتصادات الوطنية وسيادة القانون، وإذ عقدت العزم على أن تمنح وتكثف وترجع، على نحو أوسع، وكذلك الاستيلاءات الدولية للموجودات المكتسبة بصورة غير مشروعة، وأن تعزز التعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات، وإذ تسلم بالبادئ الأساسية لرعاية الأصول القانونية في الإجراءات الجنائية وفي الإجراءات المدنية أو الإدارية للفصل في حقوق الملكية، وإذ تضع في اعتبارها أن منح الفساد والقضاء عليه هو مسؤولية تقع على عاتق جميع الدول، وأنه يجب عليها أن تتعاون معا بدعم ومشاركة أفراد وجماعات خارج نطاق القطاع العام، كالجميع الأهلي والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، إذا كان يراد جهودها في هذا المجال أن تكون فعالة، وإذ تضع في اعتبارها أيضا مبادئ الإدارة السليمة للشؤون والممتلكات العمومية، والإنصاف والمسؤولية والنساري أمام القانون وضرورة صون

5. ترسيخ الديمقراطية بكونها تلغي المركزية والفساد الناتج عنها.
6. تنمية الشريعة المهنية ودفعها لرفع مستواها الحرفي والأهلي والأخلاقي وزيادة ترابطها
7. نشر النفوذ والثروة والمكانة الاجتماعية بين أفراد المجتمع عامة كي لا يكون حكرها على السياسيين.
8. زيادة أعداد المحاسبين المهرة وإعلاء شأنهم والاعتراف بدورهم ومكانتهم قانونيا ومبائيا واجتماعيا.
9. التطبيق الحكيم والحازم للقوانين الخاصة بالفتيش الإداري والمالي.
10. ترويج القيم الدينية والأخلاقية.
11. التحفيز على القيام بالواجب والإقتان وعدم ارتكاب الفساد بطرق متنوعة بما في ذلك الترهيب والترهيب.
12. تحديد الرواتب بشكل يمنع الموظف من التفكير في ارتكاب جريمة الفساد ورؤيته للتمسك بالناقص جراء هذا العمل.
13. السيطرة الصارمة والقاطعة على الحدود مع دول الجوار ومنع المعاملات المشبوهة التي تتم في معظمها على الحدود ومن أهمها تجارة المخدرات وتجارة الأسلحة والاتجار بالبشر وما يشبه وهي يحملها تحتاج إلى الفساد الإداري والاقتصادي والسياسي.
14. مكافحة طرق غسل الأموال.
15. وضع استراتيجيات تكافح البطالة والتفضيخ الذين يولدان الفساد.
16. تطوير أداء الأحزاب السياسية واستمالتها إلى التفاعل الإيجابي بدلا من التحزب.
17. تحديد القطاع العام من خلال خصصته بعيدا عن الثورة وحرق المراحل مع الدعم التدريجي والمؤقت والشروط للقطاع الخاص وذلك لان الفساد أكثر شيوعا في القطاع الخاص.
18. جعل الفرص الاقتصادية أكثر من الفرص السياسية في المجتمع سيما تلك الفرص السياسية بشيء من الترفه الاقتصادي.
19. تدعيم وترسيخ الاقتصاد الحر الذي يعتمد على السوق فالحكومة عندما تتولى قيادة السوق فسيكون الفساد مورعا بحسب التجارب السابقة والكثيرة بهذا الفسار.
20. مكافحة البيروقراطية الإدارية من خلال تكريس اللامركزية الإدارية بكل مروتها.

خامساً: إعلان تونس. القمة العربية، تونس. 22-23 أيار/ مايو، 2004.
سادساً: وثيقة مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح. القمة العربية، تونس. 22-23 أيار/ مايو، 2004.

8-11 التصنيف العالمي لمراتب الفساد الإداري

أين يقع الأردن وباقي الدول العربية على مقياس الفساد، على الصميين العربي العالمي؟ للإجابة عن هذا السؤال، لا بد أول الأمر من الإشارة إلى عدد من الخصائص في القياس التجميعي الذي أوردته منظمة الشفافية في تقريرها الصادر في عام 2004 عن مدرجات الفساد في مائة وثلاثة وثلاثين بلداً في العام 2003. أن ترتيب البلدان التي تحتل المراتب العليا والمتقدمة من جهة انتشار الفساد أو عدمه يتركز إلى مجموعة أوسع من المسوح ومصادر المعلومات. وتتميز بمعدلات للحظاقل بكثير عما هو عليه الحال في البلدان النامية التي تحتل مراتب متوسطة أو متدنية على مقياس يبلغ في حده الأفضل الأعلى عشر درجات، وينخفض تدريجاً إلى درجة واحدة. وتتمكّن هذا الخصائص على مصداقية المراتب التجميعية التي حصلت عليها الدول «المشر الأواثل» إذا جاز التعبير.

وتقع المجموعة العربية، ومن بينها الأردن، بين المراتب المتقدمة العليا في قيم مؤشرات الفساد في الدول الصناعية، والدنيا في البلدان النامية. ومن بين 133 دولة، تحتل الأردن المرتبة 43 في شمع الفساد، ودرجة 4,6، أي دون المتوسط على سلم الفساد المؤلف من عشر درجات في التقرير الأخير لمنظمة الشفافية الدولية. ولا جدوى في هذا الحالة من القول إن بلدنا عربية أخرى «أقل فساداً» تتقدم على الأردن وتحقق درجات أعلى في تقويم نسبة الفساد فيها، مثل عمان (6,3)، والبحرين (6,1)، وقطر (5,6)، والكويت (5,3). وبالنظر نفسه، فليس ثمة ما يدعو إلى العزاء في أن دولاً عربية أخرى «أكثر فساداً» تتفوق على الأردن في شمع الفساد فيها مثل العراق (2,2)، والسودان (2,3)، واليمن (2,6)، والجزائر (2,6)، وفلسطين (3)، ولبنان (3)، والمغرب (3,3)، ومصر (3,3)، والمملكة العربية السعودية (4,5).

ومن جهة أخرى، فإن مؤشرات الشفافية الدولية، وما يستتبعها من توصيات، إنما تتناول قضية الفساد بصورة مستقلة وبمعدل عن الكورنات المؤسسية أو البنوية التي تتفاعل معها وتؤثر فيها وتأثر بها. ومن هنا فإن هذه المؤشرات، على الرغم من أهميتها وخطورة دلالاتها، تقترب في كثير من الأحيان من النسب والأرقام المطلقة والفاهيم الجردية. وبالمقابل،

النزاهة وتعزيز ثقافة تبيد الفساد، وإذ تتي على ما تقوم به لجنة منع الجريمة والمادلة الجنائية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة من أعمال في ميدان منع الفساد ومكافحته، وإذ تستذكر الأعمال التي اضطلعت بها المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى في هذا الميدان، بما في ذلك أنشطة مجلس أوروبا والاتحاد الأوروبي والاتحاد الإفريقي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومنظمة الدول الأمريكية ومجلس التعاون الجمركي (المعروف أيضاً باسم المنظمة المالية للجمارك) وجامعة الدول العربية، وإذ تحيط علماً مع التقدير بالمسكوك المتعددة الأطراف لمنع الفساد ومكافحته، بما فيها اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد، التي اعتمدها منظمة الدول الأمريكية في 29 آذار/ مارس 1996، واتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوروبية أو موظفي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، التي اعتمدها مجلس الاتحاد الأوروبي في 26 أيار/ مايو 1997، واتفاقية مكافحة رشو الموظفين العموميين الأجنب في المعاملات التجارية الدولية، التي اعتمدها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في 21 تشرين الثاني/ نوفمبر 1997، واتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد، التي اعتمدها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 27 كانون الثاني/ يناير 1999، واتفاقية القانون المدني بشأن الفساد، التي اعتمدها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 4 تشرين الثاني/ نوفمبر 1999، واتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومجابهته، التي اعتمدها رؤساء دول وحكومات الاتحاد الإفريقي في 12 تموز/ يولييه 2003، وإذ ترحب بدخول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية حيز النفاذ في 29 أيلول/ سبتمبر 2003.

ثانياً: وثيقة الإسكندرية آذار 2004: بلورت وثيقة الإسكندرية رؤية عربية أصيلة حول قضايا الإصلاح وأولوياتها وتضمنت عدة محاور للإصلاح وهي: الإصلاح السياسي، الإصلاح الاجتماعي، الإصلاح التقني، آليات المتابعة مع المجتمع المدني، الإصلاح الاقتصادي.

ثالثاً: إعلان باريس: نحن موقوف هذا النداء، قادمون من الشمال ومن الجنوب ومن الشرق ومن الغرب، نتدد بالأفعال الكاسحة للفساد الكبير.

رابعاً: مبادرة الشرق الأوسط الكبير: ورقة عمل أمريكية مقدمة لمؤتمر دول مجموعة الثماني، كما نشرتها جريدة الحياة. شباط/ فبراير 13، 2005.

يحقق لها عوائد اقتصادية، تتمثل في توفير تكاليف العمولات والرشاوى التي تضطر لتفسيدها لبعض المستوردين؛ لتعريف بعض الصفقات، وفوق كل هذا وذاك المساهمة في تدويل وسيطرة النموذج الغربي، وخلق مجموعة من الشبكات تؤدي إلى اضطراب كافة الدول للخضوع له كآلية من آليات النظام العالمي الجديد، فضلاً عن استخدام مثل هذه المنظمات وتقريرها عن الفساد، كورقة ضغط على بعض الدول لتعديل قوانين تخدم مصالح الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الدولية.

أهداف المنظمة ومبادئها الإرشادية

1. هدفت المنظمة كما جاء في أوراقها هو الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالي لتحسين وتقوية نظم النزاهة المحلية والعالمية. وتعتمد المنظمة على مبادئ إرشادية تلخص في:
 1. إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية؛ ولذا فهناك مسؤولية مشتركة وعامة لمحاربة الفساد.
 2. اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالية تتجاوز النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة.
 3. الاهتمام بمبادئ: مثل: المشاركة، اللامركزية، التنوع، المسائلة والشفافية على المستوى المحلي.
 4. عدم التحزب.
 5. إدراك أن هناك أسباباً عملية قوية وأخرى أخلاقية لوجود الفساد.
- وهناك أربعة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة وتتبنى منظمة الشفافية إستراتيجية مكونة من عدة عناصر لتحقيق أهدافها تتمثل في الآتي:
 1. بناء تحالفات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي تقسم: الحكومات، والجمع المدني، والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي.
 2. تنظيم ودعم الفروع المحلية للمنظمة لتحقيق مهمتها.
 3. المساعدة في تصميم وتنفيذ نظم النزاهة الفعالة.
 4. تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد (خاصة في الدول ذات الدخل المنخفض) على الإنسان والتنمية الاقتصادية.

تحاول مجموعة من الدراسات الصادرة عن البنك الدولي ومؤسسته ومراكزه البحثية المختلفة أن تسد جانباً من هذا القصور، ولا سيما في مجال الربط بين الفساد والحكم، وذلك باعتبار «ضبط الفساد» واحد من ستة أركان أو تجمعات رئيسة من المؤشرات اللدالة على الحكم الصالح. أما الأبعاد الخمسة الباقية، فهي الصوت (التمثيل السياسي والمساءلة وممارسة الحقوق المدنية)، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفعالية الحكومة، وحكم القانون.

12-8 من هي منظمة الشفافية الدولية؟

الاتحاد العالمي ضد الفساد هذا هو شعار منظمة الشفافية الدولية التي أنشئت عام 1995م - ومقرها برلين - لتساعد الدول والأفراد الراغبين في أن يجوا في "جزر النزاهة"، بعد انتشار الفساد المالي والإداري سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وعجز المؤسسات القطرية المعنية بمحاربه عن مواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية، بل الجهود الدولية المتمثلة في المنع والمعونات والقروض.

ومنظمة الشفافية هي منظمة غير حكومية مهمتها أن تزيد من فرص ونسب مساءلة الحكومات، وتقييد الفساد المحلي والدولي، وهي تمثل حركة دولية لمحاربة الفساد.

وطريق المنظمة في العمل لتحقيق أهدافها ينبع من إيمانها بأنه من الممكن محاربة الفساد بشكل مستمر، في حالة مشاركة كل المبتين سواء من الحكومة أو المجتمع المدني، أو القطاع الخاص. ووسيتها في ذلك أن تجمع في فروعها المحلية الأفراد ذوي الذمم والمروفين بالنزاهة في المجتمع المدني، وفي عالم التجارة والأعمال، وفي الحكومات، للعمل في تحالف من أجل إصلاح النظام، ومبدأ المنظمة في ذلك عدم تسمية أسماء أو مهاجمة أفراد بينهم، وإنما تركز على بناء نظم تحارب الفساد، كما أن المنظمة تلعب دوراً هاماً في زيادة الوعي العام بمخاطر الفساد في الكثير من البلاد.

وتؤمن المنظمة كذلك أن هناك طرقاً عملية يستطيع من خلالها كل رجل أو امرأة على اختلاف أعمارهم القيام بدور فعال في هذه المؤسسة العالمية الفريدة.

وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي يقدمها عدد لا بأس به من الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية كإبنك الدولى والأمم المتحدة، وشركات بونينج، وجنرال موتورز، وكوداك، ولاشك في أن هذه المؤسسات ترى أن هذا التمويل يحقق عوائد متعددة الأبعاد، فمن ناحية يظهر اهتمامها بالوراخي الاجتماعية والاقتصادية كمنع من الدعاية لها، ومن ناحية أخرى فإن محاربة الفساد يمكن أن

- ب. عدم صلاحية القيادة.
- ج. سوء نظام الاتصال.
- د. ضعف نظام الحوافز.
2. الترهل أو التفضيم الوظيفي (كثرة عدد الموظفين دون حاجة لذلك).
3. الترهل التنظيمي (كثرة عدد الوحدات – الأقسام = الشعب. الخ).
4. البيروقراطية بمعناها السلبي: التعالي على الموظفين، المراجعين، الجمهور.
5. الروتين بمعناه المستطيل: أي تطوير الإجراءات الإدارية.
6. التجاهل، التسبب، التمازض، التغيب، قلة الإنتاج والخدمة وريادة صنفها وتقدمها كمنة من الموظف وليس واجبا عليه (تشريف وليس تكليف).
7. التمييز بين الموظفين في تقديم الخدمة، سواء من ناحية الجودة أو الوقت أو الانجاز.

أما أهم إنجازات المنظمة

- طبقاً لتصورات المستولين للمنظمة؛ فقد تحقق عدد من الإنجازات خلال السنوات الخمس الماضية من عمر المنظمة، تتمثل في الآتي:
1. تحريك موقف البنك الدولي من وضع رافض لتقبل فكرة معاربة الفساد إلى وضع جعل رئيسه جيمس ولفنسون معروفاً بأنه زعيم الحركة العالمية لاحتواء الفساد.
 2. تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار اتفاقية مقارمة رؤسوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية التي قالت عنها جريدنا: "واشنطن بوست" وتيوتيروك تايز أنها تعد نصراً لمنظمة الشفافية.
 3. الضغط على دول منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية (48 دولة) من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى، وتم ذلك في كل الدول تقريباً فيما عدا هولندا.
 4. كسر حاجز الحذر القروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالتجمعات الدورية.
 5. إنشاء تحالفات من المنظمات والأفراد لاختيار حكومات صادقة وأمينية على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية.
 6. زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من 60 دولة على مستوى العالم، وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد، حتى أن ورش عمل النزاهة بهذه الفروع دفعت رؤساء الدول إلى الإفصاح عن ممتلكاتهم الخاصة؛ وذلك في تزايداً ومورتانيا.
 7. اكتساب المنظمة شهرة عالية كمشارك مهم في معركة الفساد، خاصة إصدارها السنوي الذي تنتشره المنظمة عن الفساد، وترتب فيه الدول حسب مستويات الفساد بها.

8-13 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري

إن المرض الإداري يختلف بينما الفساد الإداري جرمية.

مثال: الوساطة 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.

أما مظاهر المرض الإداري – الحلل أو التخلف الإداري:

1. عدم سلامة التنظيم الإداري للأسباب التالية:
1. سوء البناء التنظيمي.

4. من أسباب تفشي ظاهرة الفساد هي:

1. أسباب اقتصادية.
 - ب. أسباب تنموية.
 - ج. أسباب جغرافية.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
5. من أشكال الفساد الإداري:

1. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جرمية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق.
 - ب. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية.
 - ج. أ + ب.
 - د. استغلال الثروات المعدنية.
6. من الآثار المترتبة على الفساد:

1. أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية.
 - ب. أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي.
 - ج. أ + ب.
 - د. أثر الفساد الإداري على النمو النفسي.
7. من آليات مكافحة الفساد:

1. الحاسبة.
- ب. المساءلة.
- ج. الشفافية.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

8. تقوم استراتيجية مكافحة الفساد على ما يلي:

1. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون.
- ب. بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتخريبه من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

أسئلة الفصل الثامن

- س1: ما هو مفهوم الفساد الإداري.
 - س2: ما هي مظاهر الفساد الإداري.
 - س3: ما هي أشكال الفساد الإداري.
 - س4: ما هي آليات مكافحة الفساد الإداري.
 - س5: ما هي الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. ما معنى مفهوم الفساد الإداري:
 - أ. كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام.
 - ب. لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه أو جماعته.
 - ج. وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إطراق الضرر بالمصلحة العامة.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
2. من مظاهر الفساد:
 - أ. الفساد السياسي.
 - ب. الفساد المالي.
 - ج. الفساد الإداري.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
3. وهناك مظاهر أخرى للفساد هي:
 - أ. الرشوة.
 - ب. المحسوبية.
 - ج. الحيازة.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثامن

1. جورج مودي، «التكاليف الفساد الكبير»، نشره الندوة، المجلد الرابع، العدد الثاني (القاهرة: منتدى البحوث الاقتصادية، 1997).
2. الدكتور مصطفي الفقي، دراسة بعنوان الفساد الإداري والمالي بين السياسات والإجراءات.
3. روبرت كلينجارد – ترجمة على حجاج – السيطرة على الفساد – دار البشير – عمان – 1994.
4. القرآن الكريم سورة النساء، الآية 58 وسورة الأحزاب، الآية 72 وسورة الزمر، الآية 53 وسورة الروم، الآية 41 وسورة القصص، الآية 83 وسورة المائدة، الآية 33.
5. الورايلي، ياسر، الفساد الإداري وأسبابه دراسة غير منشورة.
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Political_corruption/2277/2008
7. http://www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_37447_1_1_1_3744700.html/2277/2008
8. <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html>
9. www.transparency.org

ج. أعمال القوانين المتعلقة بكافة الفساد على جميع المستويات.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من الوثائق الدولية لمكافحة الفساد:

أ. وثيقة الإسكندرية آذار 2004.

ب. إعلان باريس.

ج. أ + ب.

د. إعلان جنده.

10. إن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية، وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع

للاسباب متعددة منها:

أ. انتاج الدول بعضها على بعض.

ب. سرعة انتشار المعلومات.

ج. زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

- د . 1
- د . 2
- د . 3
- أ . 4
- ج . 5
- ج . 6
- د . 7
- د . 8
- ج . 9
- د . 10

الفصل التاسع

الحوكمة

القسمة

- 1-9 مفهوم الحوكمة
 - 2-9 الحوكمة: المفاهيم والتركيزات
 - 3-9 محددات الحوكمة
 - 4-9 معايير الحوكمة
 - 5-9 انظّم الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين
 - 6-9 أوضاع الحوكمة عالمياً
 - 7-9 الحوكمة في الشركات المساهمة
 - 8-9 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي
- أسئلة الفصل التاسع
مراجع الفصل التاسع

الفصل التاسع

الحكومة

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الحكومة.
- الحكومة.. المفاهيم والمركبات.
- أعدادات الحكومة.
- معايير الحكومة.
- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- النظم الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين.
- أوضاع الحكومة عالمياً.
- الحكومة في الشركات المساهمة.
- برنامج مشترك بين مركز الشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حكومة الشركات في العالم العربي.

المقدمة

منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حكومة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وخصوصاً الشركات على مسالغ هائلة من اللذين قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه اللذين من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، وما إلى ذلك، كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بفضيحة شركة إنرون

التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتعمل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية.

وغيره من المفاهيم، يتم عرض حوكمة الشركات في منطقتنا العربية، على أنها الحل السحري لمشاكل شركائنا، للخروج من قفص التخلف الاقتصادي الذي تعيشه دولنا، وحقيقة الأمر أن هذا المفهوم -وبعيداً عن نظرية المؤامرة- جاء من نتائج عارسات مجتمعات وتجارب مختلفة، وما نتج عنه هو وجود رؤية كلية تسم باللائية، وتستفيد من تجارب الآخرين، وذلك حرصاً على الوقت والجهد والمال من التبدد.

وتهدف الحوكمة إلى أداء أكثر شفافية للشركات، بما يجعلها قادرة على حصد ما تشاء من تمويل من أسواق المال، إلا أن المفارقة في منطقتنا العربية هي وجود نسبة كبيرة من الشركات في تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة ومعظمها شركات عائلية تعتمد في مساندة التمويل على الاقتراض من البنوك أو التمويل الذاتي، والقليل منها يلجأ لسوق المال.

كما أن اللافت هو اصطدام حوكمة الشركات بعملية تخصيصه شركات القطاع العام في دول كمصر والجزائر، لا سيما أن هذا المفهوم لا يفرق بين شركة عمولة للقطاع الخاص أو الدولة.

ولذا نجحت شركات قطاع الأعمال العام في تطبيق قواعد الحوكمة كما حدث بشكل نموذجي في بعض الشركات في مصر باعتراف الخبراء الأجانب، فإن ذلك يعني أنها قد حققت معايير الكفاءة الاقتصادية. فلماذا يتم تخصيصه هذه الشركات؟

الخبر الاقتصادي المصري الدكتور محمد عمران يرى أن شركات قطاع الأعمال العام أو المملوكة للدولة يمكنها أن تحقق معايير الكفاءة الاقتصادية، ولكن في المدى القصير.

أما في الأجل الطويل -كما يقول عمران- فلا تستطيع هذه الشركات تحقيق الأداء الكلف؛ نظراً للممارسات السلبية من قبل القيادات السياسية، بما يجعلها تنحرف عن مسارها الصحيح. ومن هنا، فإن الحوكمة تجعل مهمة الحكومة في الخروج من السوق أسهل في بيع شركاتها بالمقابل المناسب.

لكن البعض الآخر يرد على ذلك بأن المناخ العام هو الذي يجعل الفترة الزمنية لأداء جيد للشركات المملوكة للدولة تطول أو تقصر، خاصة أن هذه الشركات تعمل على خلق نوع من التوازن في الأسواق وتهدب سلوك القطاع الخاص. ولنا العث في النموذج الصيني؛ فالعركات هناك تديرها الدولة، ومع ذلك هي صناعة النمو الاقتصادي للبلاد.

Enron وما تلي ذلك من سلسلة اكتسافات تلاصب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية قوية من الكمال.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إنباع المبادئ السلبية لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد تقوم بعمله فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنتجات الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة. كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدًا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال

وإذا كانت الحكومة تستطيع تطوير أداء شركات عمولة للدولة، وأخرى للقطاع الخاص، فلماذا لا يتم تعميم التجربة على شركات القطاع العام وكذلك الخاص مما يجعلها نواة لتحريك المياه الراكدة في بحر التنمية الأسن في مطلقنا؟

الإجابة هي أن المشكلة في المناخ العام، فالحكومة لم تضيف جديداً؛ لكل مبادئها هي حقوق سواء للمساهمين أم المواطنين أم المحاسبية الدقيقة الشفافة، وهي أمور تنظمها العديد من القوانين، ولكن للأسف لا تطبق، أو يتم الانتفاخ عليها في كثير من الدول العربية. ويكون الاتجاه الخطأ البحث عن مصطلح جديد ليبنى مغفورة ناقصه، وتفرد له السدوات والمؤثرات وتنفرد عن الحلول الواضحة بإعمال دولة القانون، وأن المعدل أساس الملك.

من منطلق التطورات التي لازمت حركة التطور المتسارعة للاقتصاد العالمي إعادة تقييم الأنظمة الشاملة وتطوير جزء منها بما يتناسب مع المنظومة العالمية ومن هذه الأنظمة الجديدة (الحكومة)، حوكمة الشركات، ليسر هذا الفهم في خط متواز مع الجهود المبذولة حالياً لإصلاح وإعادة هيكلة ركائز البنى الاقتصادية على نسق يجعلها قادرة على تحمل إفزاعات الواقع الجديد هيكلية ركائز البنى الاقتصادية على نسق يجعلها قادرة على تحمل نشاطاتها بالعديد من اللوائح والقوانين المتفردة مهنياً والمتسقة مع المنظومة العالمية لتجلب واقعا جديداً جديراً بالاهتمام. واستجابة نوعية لواقع اقتصادي آخر له متطلباته الا وهو انضمام المملكة لمنظمة التجارة الدولية.

هذه النقطة الاقتصادية الهائلة، بمؤثراتها الاجتماعية، تحتم التعايش والتوافق بدقة بمجموعة من الأنظمة واللوائح الإطارية والعجورية تعني بإعادة هيكلة وتطوير البناء الاقتصادي العالمي وفق منظومة تلبي احتياجات ومستلزمات الأطراف الأساسية في المعادلة حتى يكون الكيان الاقتصادي الوطني قادراً ومؤملاً للمنافسة من منطلقات قانونية واقتصادية راسخة.

9-1 مفهوم الحوكمة

لقد تخاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد بيد أن نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات أجمعوا على شمولية التعريف الذي أورده باركينسون Parkinson في كتابة Corporate Governance حوكمة الشركات عام 1994م.

تعريف باركينسون:

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

يعد مصطلح الحوكمة: هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العملية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح من وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح وال حقوق الملائية للمساهمين". ومعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تتوثر في الأداء، كما تشمل مقررات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية وحاسية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتراصة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّحت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحوير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفّع

- الأمم المتحدة الإنمائي، تتصف الحكومة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - الحاسبة، والرؤية الاستراتيجية، وفيما يلي نستعرض كل عنصر بالتفصيل:
1. المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وبسيطة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية، لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافاً في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة. ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية وبتنظيم مدني منظم من ناحية أخرى.
 2. حكم القانون: يتطلب الحكم الجيد أطراً قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية. ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة ل حقوق الإنسان. والتنفيذ الماد لل قانون يتطلب قضاء مستقلاً، وشرطة حابدة وغير فاسدة.
 3. الشفافية: تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد. وتعني أيضاً أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.
 4. سرعة الاستجابة: أن تحارول العمليات والمؤسسات أن تكون مرآية لكل الفاعلين.
 5. الإجماع والمراقبة: ثمة فاعلين متعددين وروى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.
 6. المساواة والاشتمال: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعات الأكثر استضعافاً، بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.
 7. الفعالية والكفاءة: يعني الحكم الجيد أن: نتائج العمليات والقرارات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضاً الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، ولك وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك العام للاهتمام بالحكومة. وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحكومة إلى تحقيق الشفافية والمداثة، ومنح حق مساواة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، وأخذ من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من حاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

9-2- الحوكمة... المفاهيم والتركيزات

أصبح مفهوم الحوكمة الرشيده - أو الحكم الجيد - من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية والديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدتها العام وكان لها أثرها على العام العربي - ومن ضمنه العام - في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، وكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطاً ضرورياً لبيع المساعدات الإنمائية للدول النامية.

وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر التسعينات لشجب التنذير والإسراف في تدبير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية، حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره "ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". وقد عبر الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان عن ذلك بقوله: يكاد الحكم الجيد أن يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وانعاش النمو.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي يتيه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يعرفه بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"، وطبقاً لتعريف برنامج

وهناك علاقة وثيقة بين الحركة الجيدة وعملية التنمية، حيث أصبحت الحكومة الجيدة يختلف إبعادها شرط رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة وانهاض المرأة.

هذا وتتعدد مجالات الحركة، فهي لا تتصرف بالضرورة للنظم السياسية وإنما تتصرف لطريقة الأداء بصرف النظر عن نوع هذه النظم، حيث بينما تدور الحكومة السياسية حول الأمور التالية: المشاركة السياسية (ودور المجتمع المدني، وتفعيل اللامركزية، وسلامة عملية الانتخابات، وحقوق المرأة، وحقوق الأقليات). وسيادة القانون (الدستور - القضاء - النشر - الفصل بين السلطات) والشفافية والمساءلة (حق الشعب في الحصول على المعلومات - حرية الإعلام) فإن الحكومة الاقتصادية تتناول: وضوح الأدوار (دور الحكومة ودور القطاع الخاص)، وتوافر المعلومات المالية للمواطنين، وطرق الخاسبة والمراجعة، وشفافية السياسات المالية والنقدية، والإدارة المالية الجيدة، وأجهزة التابعة الفعالة.

وقد ظهر حديثاً مفهوم التجارة الالكترونية، حيث عندما تندمج الإدارة الرشيدة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها تصبح مفهوم الحكومة الرشيدة الالكترونية E-Governance، وتمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسياً للإدارة الالكترونية الرشيدة.

انتقل مفهوم الحكومة Governance، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرفه الأوساط العلمية، بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وأعمال القانون.

وأصبح الحديث عن "حكومة الشركات"، من أجل كفاءة اقتصادية عليا، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات والمراجعين الداخليين أو الخارجيين أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات. وإن الحاجة لهذا المفهوم -الذي استقر مجمع اللغة العربية في مصر على لفظته (حوكمة)- جاء من جراء الشركات إلى أسواق المال من أجل التمويل، سواء في شكل إصدار أسهم أم سندات.

الخبراء الاقتصاديون يرون أن الحكومة هي مجرد إرشادات تطرح بشكل اختياري على الشركات الرابضة في تطبيقها، وليس لها صفة الإلزام، ولكن التطبيق يؤدي إلى إظهار الشركة بشكل أكثر شفافية، وتزيد من مصداقيتها في أسواق المال.

8. الحاسبة: تعتبر الحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لحاسبة أو لثباتك الماثرين بقراراتها أو أفعالها. والحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9. الرؤية الاستراتيجية: ينبغي أن يمتلك القادة والعامّة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتنازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

وتعرف الحكومة من ناحية أخرى على أنها مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بفهمه الواسع (أي الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها)، والحركة على هذا النحو يصعب الوصول إليها بدون الديمقراطية، وتتطلب الحركة أيضا تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصادقة والمساءلة، مما يقضي في نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء، وتصحيح الأخرافات، وكفالة تحقيق التنمية المستدامة.

هذا وتشير دراسات البنك الدولي إلى أن دراسة الحكم الجيد يجب أن يركز على قيمتين عاليتين: التضمينية والمساءلة. حيث تركز التضمينية على مفهوم المساواة، بمعنى إتاحة فرص متساوية للجميع للمشاركة في إدارة الحكم، ومعاملة الحكومة للمواطنين جميعا تكون على قدم المساواة أمام القانون وبغير تمييز، وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الحكومة، وكذلك فرص عادلة للتنافذ إلى المعلومات.

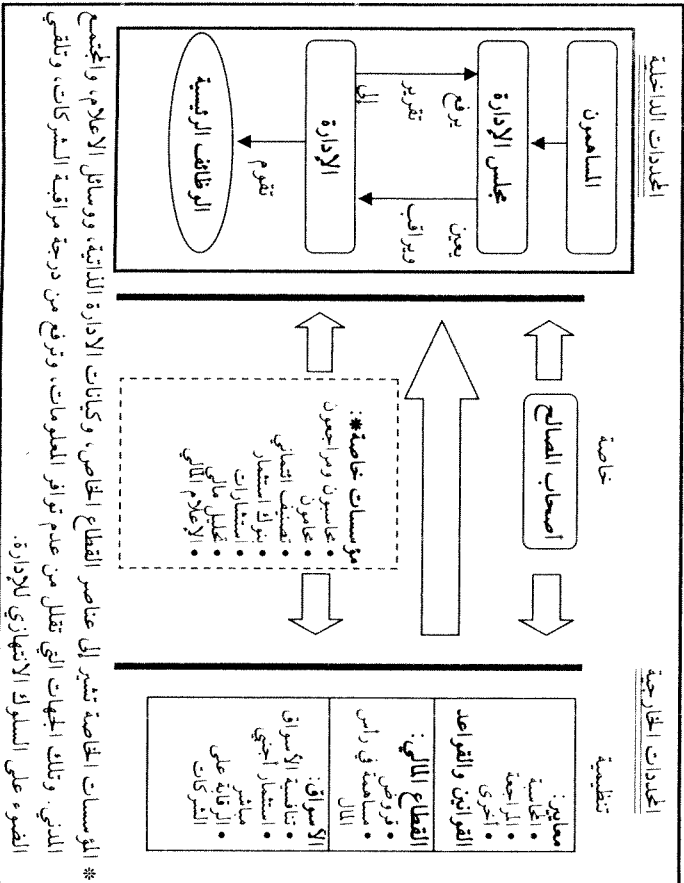
أما القيمة الثانية المتعلقة بالمساءلة: فهي تعني أن من اختيروا للحكم باسم الشعب يجب أن يخضعوا للمساءلة من قبل الشعب، وهي تستند إلى توفر المعرفة والمعلومات، والشفافية في آليات الحكم. كما أنها تركز على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين الحكوميين الذين يقومون بإدارة الحكم باسم الشعب على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة. هذه الحوافز تنأت من وجود التنافسية في اختيار الموظفين العمامين وإرساء السياسات، وتوافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.

على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للمعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمصرفيين العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهنيين الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين المائد الاجتماعي والمائد الخاص.

2. المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

شكل (9-1): المحددات الخارجية والداخلية للموصوفة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، وسائل الاعلام، والجمعية المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source: Iskander, M. and N. Chantlou,(2002)Corporate Governance: A Framework for Implementation,P:122, Fig:6.1, Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy, Washington: World Bank.

وتحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطاراً تفصيلياً لكي تستوفي الشركات شروط الطموحة، ومن أهمها:

1. توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
2. معاملة متساوية لكافة المساهمين، سواء كانوا وطنيين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
3. ضمان القيام بالأفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.
4. ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، وعناية مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ولا يمكن فصل ملامح الحوكمة تلك عن المناخ العام الذي تعمل فيه الشركات. فتذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المنشآت، والذي يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، والبيئة القانونية والتنظيمية.

يضاف إلى ذلك عوامل، مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها، ونجاحها في الأجل الطويل.

9-3-3 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 انظر شكل (9-1). ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها

الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4. دور أصحاب المصالح في أماليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والمعلماء.

5. الإفصاح والشفافية: وتتاول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

9-4-2 معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee) وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1. قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
2. إستراتيجية للشركة مددة جيدا، والتي يوجهها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (& Checks Balances).

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، وأخيرا خلق فرص عمل.

4-9 معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام التزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS مثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المطاة لفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهومها لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

9-4-1 معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصبح بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
2. حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة الفوائد المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من

فصائية الأئتمنة الإحصائية، وضمان جودة المعلومات

اهتمت المنظمات الدولية والدول بجودة الإحصاءات، وسلامة عمل الأئتمنة الإحصائية، حيث ظهرت مبادرات دولية عديدة لتحسين جودة البيانات. ومن أهمها نظام البنك الدولي العام لنشر البيانات GDDS وموقع دليل جودة البيانات QDRS. وقد قامت الأمم المتحدة من خلال لجائها الإحصائية المختلفة بوضع مجموعة " من المبادئ المرئنة بأجهزة الإحصاء القومية، والأئتمنة التي تقوم بها، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، والهدف من هذه المبادئ التأكيد على أهمية وجود إحصاءات رسمية تسم بجودة وشمولية وثقة مرتفعة، بالإضافة إلى التأكيد على الممارسات (الاكواد) المهنية والأخلاقية للأجهزة والبيانات المختلفة التي تتعامل مع الإحصاءات والمعلومات.

حق الوصول إلى المعلومات من قبل المواطنين

بالنسبة للمنصر الثاني، وهو حق الوصول إلى المعلومات، وحرية الاطلاع عليها من قبل المواطنين، نجد أن حق الوصول إلى المعلومات، يعتبر أحد أهم العناصر الضرورية للحركة الرشيدة، وبناء نظام النزاهة القومي، وهو بمثابة إستراتيجية وقائية للتصدي لظاهرة الفساد ونتائجه السلبية على المجتمعات. فمن الضروري، أن يطالع المواطن على معلومات الحكومة، في سبيل تطوير المجتمع المدني، والدفعراطية، وضونه. فالمعلومات تسهل المعرفة والحوار لدى فئات المجتمع، ويساعد الانفتاح والشفافية في عملية صنع القرار في الحفاظ على ثقة المواطن في أعمال الحكومة.

وقد كفلت المعهود والمواثيق الدولية، وفي مقدمتها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (المادة 19)، والمعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية حق المواطنين في الحصول على المعلومات والاطلاع عليها. وقد أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة، في دورتها الأولى من العام 1946، أن "حرية المعلومات هي حق أساسي من حقوق الإنسان، وبغاية اختيار لسان الخريات التي تركزها الأمم المتحدة".

وكذلك أقر المجتمع الدولي بأهمية الوصول إلى المعلومات لدواع أخرى، فالتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الصديق عليها في عام 2003، تدعو الحكومات إلى السماح للمواطنين بالوصول إلى المعلومات، على أنها إحدى وسائل مكافحة الفساد. ويتلازم هذا الحق مع امتداد الثقافة الديمقراطية واتساع تأثيرها داخل المجتمعات، من خلال ترسيخ سيادة القانون، والمقدرة على الحكم باستقامة ووضوح، عبر نشر المعلومات واطلاع المواطن عليها. وهنا تبرز ثلاثة الشفافية والمساءلة والحاسبة، لتجمل الفعل السياسي محكوماً بضوابط، تقلل

6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقف التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع الفترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8. تداق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

4-3 معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد علياً.
4. القيادة.

9-5 النظام الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين

تبين أن هناك العديد من أركان الحكومة الرشيدة، وبضمن هذه الأركان يتضح أنه لا يمكن تفعيلها بدون توافر عنصرين أساسيين: الأول، ضرورة توافر إحصاءات ومعلومات جيدة يتم إنتاجها من قبل نظام قومي كفاء وفعال للإحصاء والمعلومات، حيث يعد جودة النظام الإحصائي وما ينتج عنه من إحصاءات ومعلومات جزءاً أساسياً للحركة الرشيدة الجيدة (Good Governance)، ويتعمل العنصر الثاني في حق الوصول إلى المعلومات، وحرية الاطلاع عليها من قبل المواطنين، حيث يحتاج تفعيل الحكومة وضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات إحصائية ومعلوماتية من خلال توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسياً من أركان الحكومة. ولا ينبغي إذا قلنا أن هذين العنصرين يمثلان "قلب" الحكومة الرشيدة، وفيما يلي سوف يتم تناول هذين العنصرين بالتفصيل.

5. تؤدي إلى تراجع إمكانية صنع القرارات الحكومية انطلاقاً من براصت مشكوك فيها، حيث من المرجح أن تستند القرارات التي يقدر لها أن تنشر على فئات المجتمع، إلى أسباب موضوعية وقابلة للتبرير، وتعزز من الثقة بالحكومة، إذا عرف الشعب أن قراراتها ستأتي على قدر توقعاته، وتكون عادلة.
 6. تسمح بتساؤل الفرص المتاحة أمام الممارسات المثيرة بالفساد، حيث تعتبر التشريعات المتعلقة بحرية المعلومات أداة رئيسية ضمن مجموعة التدابير لمكافحة الفساد، باعتبار أنها تقتضي توثيق الأسباب الداعية إلى إنفاذ العقود وغيرها من العمليات المالية وتبريرها.
 7. تمكن من تحسين فعالية الحكومة، بحيث تستطيع حرية المعلومات أن تحسن تدفق المعلومات داخل الحكومات، في حين تحد شدة السرية من قدرة الإدارات الحكومية على تشارك المعلومات، مؤثرة بالتالي على فعالية أدائها. وكثيرة هي البلدان التي أعلنت أن إقرار قوانين حرية المعلومات قد حسن مستوى التنسيق وتطوير السياسات.
 8. تؤدي إلى تحسين إدارة السجلات الحكومية وزيادة دقتها، فقد أدى إقرار القوانين المتعلقة بحرية المعلومات، في كثير من البلدان، إلى تحسين أساليب حفظ السجلات تحسباً ملحوظاً، فيما تقوم وكالات حكومية بإعادة النظر في أسلوب حفظ سجلاتها، تلبية للمتطلبات القانونية الجديدة.
 9. تؤدي إلى تدني الحاجة إلى قوانين تنظيمية، وتحسين السلامة العامة، فنظراً لأن الحكومات تسمح كما هائلاً من المعلومات الرابطة بنشاطات القطاع الخاص، فانه يمكن استعمال هذه المعلومات، كبديل لإقرار بعض القوانين التنظيمية.
 10. زيادة الشفافية، حيث من شأن إقرار القوانين المتعلقة بحرية المعلومات أن يؤدي إلى المزيد من الانفتاح في النشاطات الحكومية.
- وحديث بالذكر، فانه هناك دوراً فعالاً لوسائل الإعلام في الوصول إلى المعلومات، فقيام وسائل الإعلام بأشكالها المتنوعة بدورها على الوجه الأكمل، يتطلب مجموعة من الشروط يأتي في مقدمتها ضمان حرية العمل لها، وتسهيل مهمة وصولها إلى مصادر المعلومات، لأنه لا مجال للحديث عن محاربة الفساد دون وجود صحافة حرة، وراحة المجال أمام الجميع لتمتلك هذه الوسائل، واحد من رقابة الفساد دون وجود صحافة عليها. ويبرز دور الإعلام كوسيلة أساسية في اطلاع المواطنين على المعلومات بشكل سهل والمشاركة الفاعلة في عملية الحاسبة والمساءلة ونشر الشفافية، وتمثيل مصالح المواطنين والدفاع عنها، خاصة في ظل التعميد الشديد للقضايا

من فرص الفساد والتلاعب، وتحول دون استغلال السلطة، من خلال عدم استبعاد أي هيئة رقابية على جميع السلطات (التنفيذية والقضائية والتشريعية).

وحديث بالذكر أن ممارسة المواطن حقه في الوصول إلى المعلومات تعزز العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن، القائمة على الحقوق والواجبات، وتحديدًا مسؤولية الدولة، والإدارة العامة تجاه المواطن، حيث هناك أهمية كبيرة لحق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية كونها تجعل الموظف العام يقوم بوظيفته في أجواء شفافة تكشف عن مواطن الخلل والتجاوز.

ولا يعني فتح المجال أمام الوصول إلى المعلومات غياب الإجراءات والمعايير التي تنظم هذه العملية، بل يستتبع ممارسة هذه الحقوق واجبات ومسؤوليات خاصة، ويجوز إخضاعها لبعض القيود، ولكن شريطة أن تكون محددة بنص القانون، ويتم ذلك من خلال وضع تشريعات محددة تنظم موضوع الوصول إلى المعلومات والتي من شأنها بيان ما يمكن الاطلاع عليه من قبل المواطنين وبأي وسائل، والأمور التي توصف بالسرية أو يمكن لإفتائها تهديد الأمن القومي، بحيث لا يبقى الأمر خاضعاً لتقدير الموظف الإداري والسلطة السياسية.

وقد ثبت أن القوانين المتعلقة بحرية المعلومات تدر على المواطنين والحكومات معاً منافع كثيرة، نستعرضها على النحو التالي:

1. تعد شرطاً أساسياً من شروط الحكومة الصالحة.
2. تحت الحكومات على الكسوف عن المعلومات، خاصة عند التحقيق في دعاوى الفساد، وكذلك تعزيز التشريع الخاص بالتمويل الحزبي، والحملة الانتخابية الذي تدخل في إطار الشفافية في العملية الانتخابية، بما يزيد من شرعية البرلمان المنتخب.
3. يسمح الاطلاع على المعلومات للمواطنين بفحص أعمال المؤسسة العامة بدقة، مثل (الوزارات، والإدارات، والأجهزة، والمؤسسات التشريعية، والقضائية والتنفيذية، والهيئات المحلية.....الخ).
4. تحسن من المشاركة في العملية الديمقراطية وفهم هذه العملية، حيث تتزايد قدرة الشعب على المشاركة في العملية الديمقراطية، حين يحصل على معلومات عن نشاطات الحكومة وسياساتها. فالوعي العام حول الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة يمكن أن يزيد الدعم ويقبل الفاهيم الخاطئة ويحفظ سخط الشعب. هذا فضلاً عن أن قوانين حرية المعلومات تمكن أعضاء البرلمان، أفراداً، من الإشراف بشكل أفضل.

11. يجب أن تكون التعميمات لمنصب المفوض العام للمعلومات عملية مفتوحة، وتتناز بالشفافية، وتسمح بمساهمة المجتمع المدني فيها.

12. يجب تقديم المقويات الجنائية ضد الأشخاص الذين يقومون بشكل متعمد ومقصود بإعاقة الوصول إلى المعلومات بأي شكل من الأشكال.

13. يجب أن تحمي مسودة القانون الموظفين الذين يقومون بحسن نية، ومن خلال حمايتهم لهم أعمالهم بارتكاب خطأ غير مقصود يتعلق بإنشاء معلومات سرية.

6-9 أوضاع الحكومة عالمياً

في تقرير للبنك الدولي، بعنوان "الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" أشار إلى أن التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية يعيقها ضعف إدارة الحكم العامة التي تختلف فيه الأنظمة عن باقي العالم، حيث يقر أن جذور ضعف النمو في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تكمن في فجوة إدارة الحكم، وإدارة الرديئة تحد بدورها من وجود مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار والإنتاج، وتدني نوعية الخدمات والسلع العامة.

وبشكل عام، تظهر بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نمطاً محدوداً من الشفافية، فالديها أقل قدر من البيانات العلمية عن قضايا تتعلق بنظام إدارة الحكم. ولا يكفل أي بلد لمرابطيه حق الحصول على معلومات حكومية. وتفتقر أنشطة وسائل الإعلام لأقدر كبير من الرقابة والسيطرة في معظم بلاد المنطقة، وهو ما يؤدي إلى كبت النقاش العام.

وقد قام باحثون من البنك الدولي (كاوفمان وآخرون) بتصميم مؤشرات تجميعية تعبر عن الحركة تضم مجموعة واسعة البيانات، بالاستناد على 352 متغيراً لقياس الأبعاد المختلفة للحكم الجيد، تم الحصول عليها من 37 مصدرًا مختلفًا صادر عن 31 منظمة مختلفة، وتتكون مصادر البيانات من مسح خاصة بالأفراد والشركات، بالإضافة إلى تقييم مؤسسات تقييم المخاطر التجارية، ومنظمات غير حكومية، وتتكون مصادر البيانات من مسح خاصة بالأفراد والشركات، بالإضافة إلى تقييم مؤسسات تقييم المخاطر التجارية، ومنظمات غير حكومية، تغطي 216 دولة، للسنوات من عام 1996، إلى عام 2005.

ويعتمد البنك الدولي في صياغته لمؤشرات الحكم الجيد على تعريف شامل للحكم الجيد بأنه مجموعة التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في دولة ما، ويتضمن هذا التعريف كل من التالي: العملية التي يتم بها اختيار الحكومة، والقدرة الفعالة للحكومة

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطلب بحثًا وإطلاعًا واسعًا على المعلومات من مصادر مختلفة، وذلك حتى يستطيع المواطن العادي اتخاذ وجهة نظر محايدة حيالها، وهو ما يتطلب جهداً ووقاً وكلفة لا يستطيع المواطن تحملها. ولذا فإن وسائل الإعلام هي الجهة المؤهلة للقيام بهذا الجهد من البحث والجمع للمعلومات وتقديمها إلى المواطن.

وتغير الأدبيات إلى أن قوانين حرية وحق الوصول إلى المعلومات، يجب أن يتضمن بعض العناصر التالية:

1. يجب أن يكون حق الوصول إلى المعلومات حفا لكل شخص، وليس مقصوراً على المواطنين والمقيمين.

2. يتم السماح للمؤسسات العامة برفض الكشف عن معلومات فقط في حالة أن هذا الكشف سيؤدي إلى إلحاق أذى مادي وجوهري لمصلحة متروعة.

3. يجب إدراج تفوق أهمية المصلحة العامة للسماح بالكشف عن المعلومات في الحالات التي تفوق فيها أهمية المصلحة العامة المترتبة عن الكشف عن هذه المعلومات، من الضرر الذي قد يلحقه هذا الكشف بالمصلحة العامة.

4. يجب أن تتم صياغة الاستثناءات بشكل دقيق واستخدام مصطلحات محددة ومحصورة.

5. يجب إحالة مقدمي الطلبات إلى مؤسسة أخرى فقط في حالة عدم جواز المؤسسة التي تقديم الطلب إليها بالأساس على المعلومات المطلوبة.

6. يجب أن تلتزم مسودة القانون المؤسسات العامة بإعطاء الأسباب الكاملة وراء كل رفض لطلب الحصول على معلومات، لا أن تكتفي فقط بالإشارة إلى الاستثناء ذي العلاقة.

7. يجب أن تسمح مسودة القانون بتقديم طلبات الحصول على المعلومات من خلال البريد الإلكتروني، أو شفويًا أو كتابيًا.

8. يجب أن تنص مسودة القانون على إلزام المؤسسات بالرد على طلبات الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن، ولكن في كل الأحوال خلال 15 يوم عمل.

9. على مسودة القانون أن تنص على أن الرسوم التي يتم تقاضيها لا يجوز في أي من الأحوال أن تتجاوز التكلفة الفعلية لتوفير المعلومات.

10. يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية توفير كمية معينة من المعلومات مجانًا، ووضع استثناء بحيث يتم إعفاء بعض المجموعات العامة للمصالح العام، أو الصحفيين من دفع الرسوم.

جدول رقم (9-1) مؤشرات الحكم الجيد عام 2007

| المؤشر | إجمالي عدد الدول (دولة) | ترتيب العالم | الدولة ذات الرتبة الأولى | الدولة ذات الرتبة الأخيرة |
|-----------------------|-------------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|
| التعبير والمساءلة | 208 | (1.15-)170 | الدانمارك (1.51) | ميانمار (-2.16) |
| الاستقرار السياسي | 213 | (0.90-)168 | إيسلندا (1.58) | العراق (-2.82) |
| فاعلية الحكومة | 210 | (0.35-)120 | إيسلندا (2.20) | الصومال (-2.21) |
| نوعية الأطر التنظيمية | 203 | (0.47-)133 | هونغ كونغ (1.89) | الصومال (-2.35) |
| تطبيق القانون | 208 | (0.02-)95 | إيسلندا (2.10) | الصومال (-2.36) |
| مكافحة الفساد | 204 | (0.42-)116 | إيسلندا (2.49) | غينيا الاستوائية (-1.49) |

المصدر: مؤشرات الحكم الجيد 1996-2007، دراسة حول الحكم الجيد، البنك الدولي 2007.

تبين أن نظام الإحصاء والمعلومات في العالم يعاني العديد من أوجه القصور، سواءً فيما يتعلق بجودة وشمول منتجاته وخدماته أو كفاية مكوناته أو سلامة الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل من خلاله – على النحو الذي تم توضيحه في القسم السابق من الدراسة، وإزاء أوجه القصور السابقة، وتغير طبيعة مجتمع مقدمي ومستخدمي البيانات نظراً لتنامي دور القطاع الخاص والجمع المدني وتنوع احتياجاتهم وكذا الاتجاه نحو اللامركزية، ونظراً للأهمية المتزايدة لعناصر الشفافية والإناحة وحرية تداول الإحصاءات والمعلومات كأحد مرتكزات تفعيل الحركة الرشيدة في العالم، يكون هناك حاجة ماسة إلى تصميم إستراتيجية قومية للإحصاء والمعلومات تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الريد من التنسيق بين الجهات المنتجة للإحصاء والمعلومات لفض الاشتباك بينها وللقضاء على تضارب المسؤوليات والأدوار، وتؤدي إلى مزيد من إتاحة المعلومات لجميع المستخدمين ومزيد من الضبط لجودة المنتج الإحصائي، ووضع معايير قياسية لتسوير البيانات، وتحسين وتنسيق توقيت نشر البيانات، وبشكل عام يتطلب الأمر وجود سياسة إحصائية عامة تفرد العمليات السابقة.

9-7- الحوكمة في الشركات المساهمة

لا شك في أن جميع هذه الجهود تتطلب حضور (الشركة) وتحديد الشركة المساهمة كشخصية اعتبارية وعنصر فاعل في المعادلة الاقتصادية العامة، ملازماً لها نظام الشركات المالي والأنظمة الأخرى ذات العلاقة.

على صياغة وتنفيذ السياسات المتعددة، واحترام كل من الأفراد والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم.

وتتكون مؤشرات الحكم الجيد، من الأبعاد الأساسية التالية:

- البعد الأول: التعبير والمساءلة (Voice and Accountability)، وتقيس هذه المؤشرات الحقوق السياسية والمدنية، بالإضافة إلى حقوق الإنسان.
- البعد الثاني: الاستقرار السياسي (Political Stability)، وتقيس هذه المؤشرات احتمالات التغيير السياسي، وتهديد العنف متضمناً الإرهاب.
- البعد الثالث: فاعلية الحكومة (Government Effectiveness)، وتقيس هذه المؤشرات مدى انتشار البيروقراطية، ونوعية الخدمات العامة المقدمة.
- البعد الرابع: نوعية الأطر التنظيمي (Regulatory Quality)، وتقيس مدى تأثير السياسات غير السوقية على إطار الحكم الجيد.
- البعد الخامس: تطبيق القانون (Rule of Law)، وتقيس هذه المؤشرات مدى إلزام وقوة إنفاذ القانون، ودور الحاكم.
- البعد السادس: مكافحة الفساد (Control of Corruption)، وتقيس هذه المؤشرات استخدام النفوذ والوظيفة العامة للحصول على المنافع والمكاسب الخاصة، متضمناً أوجه الفساد الحكومي المختلفة.
- وتتراوح قيمة المؤشرات الرئيسية بين (-2.5 و+2.5)، وتمثل القسم الأكبر تحسناً في أداء الدولة وفقاً للمؤشر، وتعتبر المؤشرات الرئيسية أكثر قدرة على التعبير عن اتجاهات الحكم الجيد في الدولة من التغيرات التي يتم الحصول عليها من المصادر الفردية. وتوفر الشبهجية للبيعة في تكوين المؤشرات الرئيسية القدرة على الحكم على دقة أو عدم دقة القدرات المحسوبة لكل دولة. ويتناول الجدول رقم (9-1) ترتيب العالم وفقاً لمؤشرات الحكم الجيد لعام 2005.

وفي مرحلة لاحقة لجأت الشركات إلى تعيين أعضاء مجلس إدارة حايدين ومؤهلين وقابلين للمساءلة عن التصرفات والنتائج بدلاً عن أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين.

أيضاً ساهمت الحكومة والهيئات المهنية العالمية ومؤشرات وفرضيات لتوعية تاهيل أعضاء مجلس الإدارة، إضافة إلى فكرة إنشاء اللجان الرقابية التابعة لمجلس الإدارة.

كما أن الدكتور إبراهيم بن عبدالله المنيف في كتابه (حوكمة الشركات)، ص 124 وما بعدها، يرى:

ان جملة هذه التعريفات تجمع بين ثنائياها ثقافة جمعية غربية شاملة تجمع بين الإدارة والاقتصاد والقانون، وهي العلوم الإنسانية الثلاثة ذات الطابع التنفيذي، كما تجمع ما بين ثنائياها تحقيق مصالح وطنية وعالية كما يلي:

1. وقف المخاطر والتحديات لمصالح المساهمين والمستثمرين.
2. وقف الخسائر والتزوير والفساد من إساءة استخدام السلطة في الشركات.
3. الترابط والتكامل والتوازن في العلاقات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والشاملين، لا يحقق مصالحهم بطريقة وأسلوب وممارسة أخلاقية قيمة.
4. توفر أنظمة وإجراءات رقابية تربط ما بين تحديد الإستراتيجية والأهداف والتنفيذ والمصالحات والمسؤوليات والمساءلة بين كافة الإدارات والدوائر والأقسام في الشركة.
5. استحداث نظام التوازن والسيطرة لأمر التعميمات والمكافآت للإدارة العليا بما يتفق ومبادئ العدالة والمساواة والقيمة الأخلاقية.
6. نشر الوعي والحضارة والثقافة في الشفافية والإفصاح.

ولتحقيق النهج والنهج حوكمة الشركات فقد كان أول من ساهم في صياغة المبادئ الأساسية من المنظمة الأوروبية للتنمية الاقتصادية (أو. إي. سي. دي) آخذة في الحسبان آراء وجهات نظر الدول الأوروبية في بحثها عن الآليات والممارسات المتميزة. وقد ركزت هذه المبادئ على ضرورة صياغة أنظمة وقوانين تؤدي إلى تكوين مناخ عام يسمح للمنافسة وقرى السوق بأن تعمل بحرية، وتتيح للشركات تحقيق أهدافها الربحية وهي:

1. حماية حقوق المساهمين: والتي تشمل:

1. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات.
- ب. حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة، كالأخذ في الاعتبار المسائل التي يرضب المساهمون في إدارتها في جدول الأعمال ومناقشتها، وحقوقهم في توجيه

لقد تغير التطور التاريخي للشركات المساهمة عالمياً بتغلبه الإطار القانوني والتنظيمي العام مع بعض الخصوصية المكتسبة من المفاهيم والمبادئ الاجتماعية لكل دولة على حدة، فعلى سبيل المثال نجد أن (مبدأ الفصل بين السلطات) وهو من المبادئ السياسية والدستورية للنظام الرأسمالي، تم تطبيقه بخصوص إدارة الشركة المساهمة في الدول الغربية كمنهج إصلاحي يكفل تفريد شريحة من المديرين التنفيذيين تنفيذاً للتوجه الإصلاحي العام بالا يقوم بإدارة الشركة من يملكها، فتم فصل إدارة الشركة عن مالكيها بل أضيف لهذا الكيان الثلاثي الأبعاد السلطات الرقابية التشريعية للدولة والتي تتدخل لتنظيم أعمال الشركات لأهميتها في مسار حركة وقوة الاقتصاد الوطني.

وبدا التفكير في بناء فكرة الشفافية والأخلاق المهنية داخل الشركة مع تفعيل الدور الحامل لمجلس إدارات الشركات في المجال الرقابي والتوجيهي والإشرافي على أعمال الشركة، وتحجيم دور شريحة المديرين التنفيذيين في شؤون الشركة بالقدر الذي يكفل صيانة حقوق المساهمين من الإهدار، يجلب موازنة تحدث انضباطاً في العمل وتحكماً وسيطرة فعلية من جانب آخر وبهذا ظهر مفهوم الحوكمة كمفهوم يهدف إلى استخدام آليات الضبط والتوازن في استمرارية واستدامة بتوفير قوة الدفع للمديرين التنفيذيين بحيث تتطابق وتتسجم أهداف المالكين مع أهدافهم في الحد من تصرفات المخاطرة غير المستمرة. بتفعيل دور اللجان التنفيذية والتشريعية والرقابية في مجلس الإدارة بطريقة تحول دون إفراد شخص أو جهة معينة داخل المجلس بكافة الصلاحيات والسلطات.

مفهوم حوكمة: الشركات المساهمة يتطلب التعرف على خصائصه وتعرفاته التي منها GOVERNANCE وهي المترادف من اللغة الإنجليزية لكلمة حوكمة والمعترف عليها عالمياً في مجال الشركات المساهمة، وهي لغة التكوين، واصطلاحاً تقين مشروعية مسار الأداء بالشركة حفاظاً على حقوق المساهمين وذوي المصالح الآخرين. أو آليات التوجيه والإشراف والرقابة على إدارة الشركات، وتتضمن الوسائل التي يكون فيها عادة مجلس الإدارة مسؤولاً عن توجيه الإدارة التنفيذية للشركة على أفضل السبل المحققة للأهداف والقرعات.

ولقد جاءت حوكمة الشركات لتسد الثغرة لنقص استمرارية هذه التهدييات الإفلاسية وأثرها اللامر على الاقتصاديات المحلية والعالمية، وبدأ الاتجاه نحو إنشاء مظومة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، مع إلغاء الأنظمة والوائح التي تسمح بأن يشغل شخص واحد وظيفتي رئيس مجلس الإدارة ووظيفة الرئيس التنفيذي.

د. بالرغم أن الأنظمة الخاصة بالشركات المساهمة العالية لا تخلو من متطلبات قد يترتب عليها بناء الأوضاع التنظيمية الجديدة والمستحدثة، إلا أن الممارسة الفعلية تغيب العرض الأساسي من تلك الأنظمة وتجعلها مستندات تكميلية فقط، ويمضي ذلك إلى:

- افتقار المواطن إلى الثقافة التنظيمية بحقوقه تجاه مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وواجباته، وهذا ناتج عن محدودية وضور الثقافة في هذا المجال مما يتطلب جهداً أكبر في إيصال تلك المعلومات إلى المواطن باستحداث الوسائل التي تكفل ذلك.

- نظام الشركات المساهمة في ظل التغيرات والمستجدات يعتبر نظاماً جديداً في مجال الممارسة وهذا أيضاً يستلزم جهداً أكبر لتطبيق هذه المفاهيم الجديدة.
- ربما كانت هنالك بعض الإدارات بالشركات المساهمة والتي تقوم بعمليات غير مشروعة عن طريق مكاتب المدققين الخارجيين، بوضع نتائج غير حقيقية لأرباح الشركات وقوائمها المالية للظهور أمام المساهمين بمظهر الإدارة الناجحة، وهذا جانب لا يستبعد وجوده في الواقع، مما يتطلب زيادة إجراءات الحكومة التي تعالج مثل هذه الظواهر غير الصحيحة للجيلولة دون حدوث الفساد المالي داخل الشركات الوطنية أو شركات الاستثمار الأجنبي بالبلاد.
- كما اثرنا بتفعيل دور مجلس الإدارة ببلجانه المتعددة الأغراض يجب تفعيل دور عضو مجلس الإدارة ليكون عضواً فعالاً وليس عضواً تابعاً.

وفي هذا الإطار لا بد لنا من الإضاءة تماماً بالدور الكبير الذي تبذله هيئة السوق المالية التي تسعى لتعميق مفاهيم الأداء القانوني لمؤسسات القطاع الخاص التجارية لدى المواطن والمستثمر العالمي عن طريق إقامة الندوات التثقيفية المفتوحة والإصدارات القانونية والاقتصادية التي تعني بثقافة المستثمر العالمي وتوجيهه إلى مصادر المعرفة.

أما الآلية المناسبة لحركة الشركات كما يلي:

1. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة.
2. توفير اللوائح الخاصة بالزام الشركات لزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالشركة.
3. خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.

الأسئلة بشأن الموضوعات المطروحة، مع تمكين المساهمين من الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة.

ج. حقوق المساهمين في التصويت، وعلى الشركة تثبيت هذا الحق وتجنب وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت.

د. يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق التوازن في مراعاة حقوق المساهمين والشركة.

هـ. مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسولية التفسيرية بقصد أو بدون على أعضاء المجلس.

2. السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح: على الشركة أن توضح وتحتفظ بسياسات وإجراءات وأنظمة إشرافية مكتوبة بشأن الإفصاح وفقاً لنظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية، إضافة لضرورات الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة بمتطلبات الحكومة.

3. من الملاحظات العامة: جاء طرح مشروع لائحة حوكمة الشركات المساهمة في ظروف تسمى فيها الجهات المختصة لإعادة هيكلة الكيانات الاقتصادية لتتلاءم مع متطلبات الأوضاع الاقتصادية العامة المرتقبة في ظل المد التلافي الأبعاد والشتمل في:

- أ. انضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية ومتطلبات ذلك من ضرورات إصلاحية.
- ب. عدم ثبات أوضاع السوق المالية في الآونة الأخيرة وما يجتسمه ذلك من ضرورات إعادة النظر في الأنظمة القانونية ذات العلاقة لتأسيس الهيكل القانونية التي تتناسب ومتطلبات الأوضاع الجديدة.

ج. من الواضح أن ظهور مشروع لائحة حوكمة الشركات في 2006/06/02م، كمشروع كان ينبغي أن يؤسس على خلفية معطيات الأنظمة ذات العلاقة، مثل نظام الشركات ولوائح هيئة السوق المالية ولوائح وزارة التجارة والصناعة العالية كمرحلة أولى لإيجاد التناغم القانوني، وتجنب أي تعارضات قد تنشأ مستقبلاً، فمن الواضح أن الجهود القدر الذي بذلته هيئة سوق المال العالية وهي تسارع الزمن من أجل إصدار لائحة حوكمة الشركات المساهمة كان العرض منه تكملة المنظومة القانونية لقبالة المتطلبات التي قد تنشأ عند ممارسة العمل فعلياً ولتأكيد الضمانات وصيانة الحقوق، وعناية لأي المخالفات للفساد من خلال إدارة الشركات العالية.

والغرب، والأردن، ومصر، والبحرين. وتهدف هذه المؤتمرات إلى تنفيذ القطاع الخاص في كل دولة من دول الاقليم حول تأثير الحكومة على مؤسساتهم، كما تعمل على جمع القطاعين العام والخاص في حوار مشترك حول الإصلاح.

ويتوجه من مؤسسات وجهيات القطاع الخاص المحلية، تستضيف هذه المؤتمرات خبراء عالين ومخضيات قيادية حكومية وتجارية للتحديث إلى المشاركين. وتتناول المناقشات عددا من القضايا ومنها دور القطاع المصرفي، والحاسبة والتدقيق، والاطار التشريعي والتنظيمي لحركة الشركات والدروس المستفادة من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال.

ثانياً: المجلس الاستشاري الاقليمي: يتألف المجلس الاستشاري الاقليمي التابع لمركز المشروعات الدولية الخاصة من خبراء وعاملين في مجال حكومة الشركات ضمن شبكة خبراء المركز، ويسهم المجلس في عمليات تقييم البيئة الاقليمية لحكومة الشركات، وتحديد الاستراتيجيات الاقليمية اللازمة لتعزيز مبادئ حكومة الشركات، والمساعدة على نشر الوعي حول الحكومة وتطبيقها من خلال مشاركتهم في أنشطة ومبادرات البرامج المشتركة. ويقوم المجلس بتحديد المعايير وتقييم المقترحات المقدمة ضمن برنامج المنح الصغيرة التابع للبرنامج المشترك.

ثالثاً: دور الإعلام في نشر الوعي بحكومة الشركات: سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع عدد من الشركاء المحليين بتنظيم ورشة عمل أولية للإعلام الاقتصادي لتزويد الصحفيين الاقتصاديين بالأدوات اللازمة للمنطقية الإخبارية المتعلقة بتطور حكومة الشركات في دولهم. وستتم توجيه الدعوة للدعوة للمصحفين في كافة الدول العربية لحضور هذه الورشة، وقد أعد المركز منهج حكومة الشركات الخاص بالإعلام الاقتصادي باللغة العربية، وستتم تعديله ليعكس الواقع الاقليمي.

رابعاً: وسائل الاتصال الإقليمية: يقوم المركز بتوضيح التطورات المتعلقة بموضوع حكومة الشركات وكذلك كلمات المتحدثين والتوصيات الناتجة عن انعقاد المؤتمرات من خلال النشرة الإقليمية الخاصة بقضايا واتجاهات حكومة الشركات والتي تصدر باللغتين الإنجليزية والعربية، ومن خلال الموقع الإلكتروني الذي تشرف عليه مبادرة شراكة الشرق الأوسط www.hawkama.net. وستتم طباعة 3000 نسخة من كل إصدار من الإصدارات الثمانية للنشرة الإقليمية وتوزيعها خلال المؤتمرات وورش العمل، بالإضافة إلى توزيعها على قائمة شركات وجهيات القطاع الخاص التي

4. استنباط وسائل الكفاءة الأساليب المتبوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركات.
5. تزويد مجالس إدارات الشركات بالكوادر المتخصصة في كافة المجالات للاستفادة منهم في رئاسة لجان المجلس، ذات الطبيعة الرقابية على أعمال الإدارة التنفيذية.
6. هنالك العديد من الأنظمة التي تتعارض وتتداخل الصلاحيات مع أنظمة أخرى تابعة لسلطات حكومية داخل الجهاز الحكومي، لذا نرى أن يكون هنالك فك ارتباط بين تلك الجهات وذلك بتوحيد اللغة المشتركة بين تلك الجهات، مع إيجاد الضمانات الكافية للالتزام باحترام الأنظمة ذات العلاقة.

9-8 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPPE) ومبادرة شراكة

الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حكومة الشركات في العالم العربي

خلال شهر كانون الأول/ ديسمبر من عام 2003 أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) مشروعاً إقليمياً مدته عامين يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، مع التركيز على قضية حكومة الشركات بصفتها نقطة المحور في تنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي. ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) هو جزء من غرفة التجارة الأمريكية والمؤسسة الرئيسية التي تعمل تحت مظلة الوقفية الوطنية للمبتكراتية (NED).

يعمل المركز على دفع عجلة برامج الإصلاح في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن طريق تشجيع المبادرات المحلية في مجال حكومة الشركات، ودعم حلول عملية للتصدي للشحنات التي يواجهها القطاع الخاص في العالم العربي. وعلى هذا، فإن تبني الدول لمبادئ حكومة الشركات الجيدة يمكنها من التصدي للفساد وسوء الإدارة والعمل على تعزيز الشفافية في الحياة الاقتصادية ومواجهة التيارات القادرة للإصلاح.

وقد أنشأ المركز شبكة واسعة من المبادرين بالإصلاح في مجال حكومة الشركات لنشر الوعي على المستوى الإقليمي بين أصحاب المشروعات، والبرلمانيين، ورجال الصحافة، وصانعي القرار. ويهدف المركز من هذا المشروع إلى تحديات الحكومة التي يواجهها القطاعين العام والخاص، ولحد من الفساد، ودفع المعلقة نحو اقتصاد سوق حر وديمقراطي.

9-8-1 أوجه نشاط البرنامج

أولاً: المؤتمرات الوطنية عن حكومة الشركات: سيقوم شركاء المركز من القطاع الخاص في المنطقة باستضافة عدد من المؤتمرات حول حكومة الشركات في كل من لبنان،

اسئلة الفصل التاسع

- س 1: وضح مفهوم الحوكمة.
 - س 2: ما هي عدادات الحوكمة.
 - س 3: ما هي معايير الحوكمة.
 - س 4: ما هي معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
 - س 5: ما هي عناصر الحوكمة الرشيدة.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. عرف باريكسون الحوكمة بما يلي:
 - أ. الحوكمة هي الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي الممتد.
 - ب. والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.
 - ج. أ + ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. من عناصر الحوكمة الرشيدة:
 - أ. المشاركة.
 - ب. حكم القانون.
 - ج. الشفافية.
 - د. سرعة الاستجابة.
 3. من شروط الحوكمة:
 - أ. عدم توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
 - ب. معاملة متساوية لكافة المساهمين، سواء كانوا وطنيين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
 - ج. عدم ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.

يراسلها المركز. ويأتي اسم الموقع من المصطلح العربي "حوكمة الشركات" المرادف لما يعرف بالإنجليزية "Corporate Governance". ويقدم الموقع الإلكتروني للبرنامج المتمركز والتوفّر بثلاث لغات أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويقع المناقشات عن حوكمة الشركات في إطار احتياجات واهتمامات العالم العربي.

خامساً: برنامج المنح الصغيرة: سوف يقدم المركز منحاً تنافسية بقيمة 20.000 دولار لجمعيات ومؤسسات السياسات الاقتصادية المحلية لتبني تطبيق مبادرات حوكمة الشركات. وستتم تطوير مقترحات المشاريع للحصول على المنح من قبل مجموعات العمل وتقييمها وفقاً لمعايير تنافسية يضعها المجلس الاستشاري الإقليمي، وتعتمد المقترحات الممولة على الخبرات المكتسبة في كل دولة، كما يمكن أن تتضمن الترصيات التي تصدر عن ورش العمل التي تعقد في كافة الدول حول موضوع حوكمة الشركات. وتستمر المنحة من 6-8 أشهر.

سادساً: تقييم البيئة الإقليمية لحوكمة الشركات: سوف يقوم المركز بتقييم ممارسات الحوكمة لدى الشركات على مستوى خمس شركات في المنطقة، مع التركيز على التجارب في مصر، ولبنان، والمغرب، والأردن والبحرين. وستتم جمع معلومات وبيانات عملية التقييم من خلال المقابلات مع الشركات، والتقارير السنوية، والنقطة الإعلامية، ومسح الإجراءات الإدارية والتنظيمية لدى هذه الشركات. ويعمل المسح على تقييم اتجاهات وممارسات حوكمة الشركات في الدول المذكورة ومساعدة المركز وشركاؤه على تطوير إستراتيجية تعمل على دمج وإشراك القطاع الخاص في المناقشات الجارية عن حوكمة الشركات.

سابعاً: تبادل الخبرات عن أفضل الممارسات في مؤتمر إقليمي: سوف يعقد المركز مؤقراً إقليمياً يضم خبراء في حوكمة الشركات، وعدداً من التخصصات القيادية في القطاع الخاص بالإضافة إلى وسائل الإعلام. وسيبرز المؤتمر نخاضج إقليمية لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، كما سيعرض إنجازات البرنامج المشترك. وسيقوم المركز بتوجيه الدعوة إلى التخصصات القيادية في القطاع الخاص وصانعي السياسة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. بإشراف وقيادة شركاء المركز، سوف يجدد المؤتمر الخطوط المستقبلية التي يجب اتخاذها على المستوى الإقليمي.

ج. يجب إدراج 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.

8. وتتكون مؤشرات الحكم الجيد، من الأبعاد الأساسية التالية:

أ. عدم التعبير والمساءلة (Voice and Accountability).

ب. الاستقرار السياسي (Political Stability).

ج. عدم فاعلية الحكومة (Government Effectiveness).

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. إن الآلية المناسبة لحركة الشركات هي:

أ. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة.

ب. توفير اللوائح الخاصة بإلزام الشركات ليزيد 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.

10. إن حماية حقوق المساهمين والتي تشمل:

أ. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصوهم على المعلومات.

ب. حقوق المساهمين المتعلقة بمد حضور اجتماع الجمعية العامة.

ج. حقوق المساهمين في قراءة الصحف.

د. جميع ما ذكر صحيح.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. من محددات الحركة:

أ. محددات خارجية.

ب. محددات عالية.

ج. محددات وطنية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات.

ب. حفظ حقوق جميع المساهمين.

ج. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن القوانين المتعلقة بحرية المعلومات تدر على المواطنين والحكومات معا منافع كثيرة منها:

أ. تعدد شروطا أساسيا من شروط الحكومة الصالحة.

ب. تحث الحكومات على الكشف عن المعلومات، خاصة عند التحقيق في دعاوى الفساد.

ج. يسهل الاطلاع على المعلومات للمواطنين بفحص أعمال المؤسسة العامة بدقة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. إن قوانين حق الوصول إلى المعلومات، يجب أن يتضمن بعض العناصر التالية:

أ. يجب أن يكون حق الوصول إلى المعلومات حقا لكل شخص، وليس مقصورا على المواطنين والقيمين.

ب. يتم السماح للمؤسسات العامة برفض الكشف عن معلومات فقط في حالة أن هذا الكشف سيؤدي إلى إلحاق أذى مادي وجوهري لمصلحة مشروعة.

الإجابة الصحيحة

مراجع الفصل التاسع

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤسساتها. القاهرة: دار الشروق، 2003.
2. البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
3. مارك هيسيل "محور" ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوروبا، 2001.
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة، والمتحوثة، مارس 2002.
6. Alamgir, M. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
7. Azab, B. The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
8. BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
9. Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No.82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
10. Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
11. <http://www.conference-board.org/knowledge/governance.cfm>
12. <http://www.gcgf.org/>

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

- 1-10 مفهوم الثقافة
- 2-10 خصائص الثقافة
- 3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية
- 4-10 عناصر الثقافة التنظيمية
- 5-10 أهمية الثقافة التنظيمية
- 6-10 خصائص ثقافة المنظمة
- 7-10 أنواع الثقافة التنظيمية
- 8-10 تغيير ثقافة المنظمة
- 9-10 المحافظة على ثقافة المنظمة
- 10-10 العناصر البيئية
- 11-10 مكونات الثقافة التنظيمية
- 12-10 إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية
- أسئلة الفصل العاشر
- مراجع الفصل العاشر

- 13. <http://www.iccwbo.org/cg.htm>
- 14. IIF. Corporate Governance in Poland. Institute of International Finance. February 2003.
- 15. Iskander, M. and N.Chanlou.(2002).Corporate Governance: A Framework for Implementation.Pp. 119-137.Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S.Fawzy .Washington: World Bank.
- 16. UNDP, Governance for Sustainable Human Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan.1997.
- 17. www.cipe.org
- 18. www.encycogov.com
- 19. www.nacodline.org

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الثقافة.
- خصائص الثقافة.
- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- عناصر الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- خصائص ثقافة المنظمة.
- أنواع الثقافة التنظيمية.
- تغير ثقافة المنظمة.
- المحافظة على ثقافة المنظمة.
- العناصر البيئية.

1-10 مفهوم الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. في حين يعرفها Linton بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار، كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعريفات لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (روؤوساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة.

ويضموي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتعارض تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما توعدت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر محيز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ولذلك تعتبر القيم القسم أنها المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيمة معينة مثل الانصياع للأظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتتعكس على سلوكياتهم.

4-10 عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن 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.

2-10 خصائص الثقافة

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تصنف بها الثقافة، كما يلي (العميان، 2005):

1. تغيير الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن ننسب سلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3. الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجيا ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4. للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك اختلافات نسبية في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الآباء عن الآباء والأجداد.

3. تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد بصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكابان Kreinter & Kimicki إلى أن ثقافة المنظمة تُخدم أربع وظائف هي:

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

6-10 خصائص ثقافة المنظمة

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عصر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية عارسة السلطة، أسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية من تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تخلو ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأوراد للنتمين إليها. مثال ثقافة الجماعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحركة). بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية تشكل لتساعد مجموعات معينة من الأوراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهاها الجموعية.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المتعة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع. (سال، 2000).

رابعاً: التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: تشمل التوقعات التنظيمية بالعناقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمرءاء من المرءاء الآخرين والنمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ونتاج تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

5-10 أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأوراد والمنظمات كما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من بهدف إلى تغيير أوضاع الأوراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأوراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجحياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

به. بينما في الثقافات الضميمة، فإن الأفراد يسرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفتشون في اتخاذ قرارات مناسبة وموافقة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تكن الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيؤدي إلى صراعات تنظيمية وبالتالي ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. وقد أكد مارتون ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين حيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.

8-10 تغيير ثقافة المنظمة

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Peter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية تصميم القسم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى النماذج ثابتة، وفعال الإدارة التي تعزز أفعالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهتم بمبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتخففهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتسور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: (العميان: 2005)

1. الانتماء في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطرقاً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إكماله (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).

3. القيم المتحممة: توجد قيم أساسية تبنها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والالتصاح بالأنظمة والتعليمات.

4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والمعلماء.

5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد الرسمية له.

6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والنبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

7-10 أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام

2. اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.
3. الملاحظة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

10-10 العناصر البيئية: Elements of the Environment

إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عدداً من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف. ومن الواضح أن المنظمات القادرة على الاستمرار والنمو مقارنة مع منظمات أخرى أقل قدرة على منها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو مقارنة مع منظمات أخرى أقل قدرة على التكيف مع هذه التغيرات. إن العناصر المكونة للبيئة الموجودة فيها المنظمة تؤثر عليها بدرجات متفاوتة، فالبعض منها يعد ضرورياً أو أساسياً لبلوغ المنظمة لأهدافها. كما أن بعضها يتعرض عمل المنظمة أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها. كما أن هذه العناصر متفاعلة مع بعضها البعض وأن أكثرها يستمد قوامه وأهميته بالنسبة للمنظمة معينة من خلال هذا التفاعل. (حامد، 1982).

1. البيئة الثقافية Cultural Environment

تعرف الثقافة بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ويشتمل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط المنظمات المختلفة، إن للثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات الإدارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة، وأن القيم الشخصية التي يحملها المدبرون مصدرها المجتمع وبالتالي فإن تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه إلى اختلاف القيم الشخصية للمدبرين عبر المجتمعات المختلفة وهو الذي يقود بالنهاية إلى وضع حلول معينة وهي عادة مستقرة ولا تتغير كثيراً. إن سلوك المنظمة الفرد (المدبر) لفاهيم وأشياء معينة وهي عادة مستقرة ولا تتغير كثيراً. إن سلوك المنظمة والعاملين فيها لا يتم فهمه إلا من خلال القيم الثقافية السائدة في المجتمع ذي العلاقة.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات الذاتية.

رابعاً: الموارد والمكافآت: ويقصد بالموارد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها. ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ب. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ج. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

• اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

10-9 المحافظة على ثقافة المنظمة

هناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: (عيد اللطيف، 1994).

1. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فكل أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطرق مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

إن اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعني الإذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية أو النحلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية، بحجة أنها لم تتهيأ بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة. ولكن يجب أرقامه أو تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

2. البيئة الاجتماعية Social Environment

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتويها فحينما تسود المنظمات الأولية في المجتمع وتتحكم العلاقات الأسرية في سلوكية الأفراد، نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولا سيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات. وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية. أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية - أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها - ولا تمثل المنظمة الأولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطائفي في علاقات الأفراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم. فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر إلى جانبها فكرة العائلة الممتدة ويتم التأكيد على الأسرة النووية التي يضيف نفوذها على الأفراد ليحل محله نفوذ المنظمات الرسمية.

إن هذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعمالين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في إدارة المنظمات العاملة في المجتمعات النامية وامتدادًا لما هو موجود في العائلة الممتدة، فعلاقات القرابة والمصاهرة والصداقات والجار غالبًا ما تؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة. أما في المجتمعات الممتدة فنجد اختلافًا واضحًا في سلوكية المنظمة والعمالين فيها وشكل يختلف جذريًا عن المجتمعات النامية، حيث تشجع الموضوعية محل الطابع الشخصي والمعايير الذاتية. في هذه المجتمعات المتطورة أو الصناعية، فاعتبارات القرابة والجار والمصاهرة والصداقات تفقد قوتها وتأثيرها لتحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد قوتها من الكفاءة والجدارة والإنجاز. كما أن تقسيم العمالين في المنظمة أو اكتساب بعضهم مزايا معينة لا يتم بالشكل الذي يجري في المجتمعات النامية وإنما على أساس قدراتهم ومساهماتهم الفردية وتوسع هذه النظرة لتشمل معاملة الجمهور أيضًا.

3. البيئة الاقتصادية Economic Environment

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعمالين فيها. فقدره المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل

وتعرف القيمة الثقافية Cultural Value بأنها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما أو مجتمع معين ويصبح مرغوبًا لذاته. كما يمكن القول بأن القيم هي بمثابة أحكام ومعايير مكتسبة من الظروف الاجتماعية يشرها الفرد عن طريق الأسرة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية، وهي تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه. فالصدق والأمانة والشجاعة والمساواة... كلها قيم تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك مبدأ من المبادئ أو بالمكس احتقاره والرضية في الابتعاد عنه، كما أن لكل قيمة معينين أحدهما موضوعي Objective وهذا موجود في الشيء نفسه ويجز الآخرين نحو احترامه أو اقتنائه. أما المعنى الآخر فلذاتي Subjective وهو ما يرض فيه الشخص أو يجترمه، وفي هذا المعنى تختلف قيم الأشياء فيما بين الأفراد بحسب أدواقهم وحاجاتهم وطبيعة المواقف التي تجرون بها.

إن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعمالين فيها بشكل كبير. فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أو للمؤسسات. ولعل من بين الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل والإنجاز، وأهمية الوقت، والاستقلالية، والتكيد اللات والزرعة للتجديد نحو العمل والإنجاز... الخ، وبالإمكان وصف درجة تقدم الثقافة عن طريق التعرف على حقيقة العناصر الثقافية الرئيسية داخل المجتمع. ويظهر ذلك بملحوظة التغيرات في الشكل رقم (10-1).

| متغيرة أو متطورة | تقليدية متخلفة | عناصر الثقافة |
|--|-----------------------|---------------------------------|
| 1. كمية التعليم الرسمي | قليلة | كثيرة |
| 2. عدد العمالين بالصانع | قليلة | كثيرة |
| 3. الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة | سلبي (رفض) | إيجابي (قبول) |
| 4. الاعتقاد في العلم | سلبي | حموي ومثالي |
| 5. مستوى الأهداف التي يرض فيها الأفراد | منخفضة وقليلة | مرتفعة وكثيرة |
| 6. المعرفة في الوقت والتخطيط | غير مهمة | مهمة |
| 7. أحداث وأخبار | محدودة بالنطاق المحلي | مهتم بالأخبار القومية والعالمية |
| 8. جغرافية | اتجاه نحو الريف | اتجاه نحو الهدف |

الشكل (10-1) استمرارية الثقافة

المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الكويت: دار الفلم للنشر والتوزيع 1982 ص 83

بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة، ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استمرار تغير معين لصالحها.

5. البيئة التكنولوجية Technological Environment

تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العملي للمنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية. والتكنولوجيا بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الرسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم. ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة فلا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات. وينظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقات الأفراد بالمنظمة، فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة، تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعوناتهم وكذلك في نطاق الإشراف. وكذلك للتكنولوجيا تأثيرات على القرارات الإدارية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

6. البيئة الأخلاقية Ethical Environment

تتكون البيئة الأخلاقية من الأحكام القيمة المنصبة على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أو غير صحيحة، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة. وتشير الأخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والأعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي. وغالبًا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الأول وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية الريضية التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قوانين معين. غير أن ذلك لا يعني أن كل المعايير الأخلاقية التي تواجه المديرين مجسدة في قوانين وتشريعات رسمية.

11-10 مكونات الثقافة التنظيمية

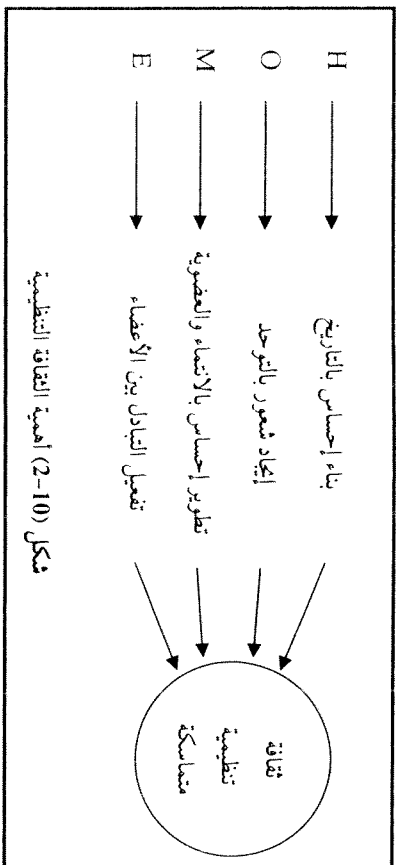
تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. لقد بدأ الاهتمام بدراسة الثقافة التعليمية في منتصف السبعينات من القرن الماضي ومثلت مقالة (Peritrew) بداية لاهتمام واسع النطاق لدراسة ثقافة المنظمة ومكوناتها. إن المطلاع على الأدب الإداري يجد تعاريف متعددة لما يمكن أن يمثل ثقافة المنظمة فالبعض يركز على الظاهر السلوكية الظاهرة أو الخفية في حين يركز آخرون على القيم المشتركة وغيرهم يركز على الجوانب الرمزية. وقد رأيت مجموعة أخرى أن الثقافة ما هي إلا تدوين

مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات. مثال ذلك مساهمة الموارد الاقتصادية الأولية في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الإنتاجية. كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصراً أساسياً في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة، ففي مجال البيئة التسويقية يحاول المدبرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للأفراد في سوق معينة ولك أي حد بالإمكان تسعير المنتجات أو الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادراً على الشراء والاقتناء. فكلما كانت المؤثرات إيجابية في صالح المنظمة ازدهرت المنظمة والمكسب صحيح. كما يلاحظ أن الكثير من المنتجات تقلص عملياتها أو إنتاجها في أوقات الكساد وقد تتحول إلى إنتاج سلع أخرى أساسية في الغالب، وذلك بسبب تدني القدرات الشرائية. أما في أوقات أو فترات الازدهار، فيحدث العكس. ومن جهة أخرى فإن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الحكومية والضريبية والنضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها.

4. البيئة السياسية والقانونية Political & Legal Environment

إن فلسفة النظام الحاكم وأيدولوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية. ومن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الإنتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة. وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الإنتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة. فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة، والقوانين باعتبارها أحد القوابط العامة في المجتمع، تؤثر في نوعية انتشار منظمات دون أخرى. ولما كانت التشريعات القانونية تحس وتعالج مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، التعليمية... الخ، فإن تأثيراتها على المنظمة وأنشطتها ومدخلاتها وتخرجاتها لا يمكن إغفالها. إن القوانين والأنظمة المختلفة غطت مختلف مجالات أعمال المدير المعاصر وأصبحت المنظمات نظراً لكثرة القوانين والتشريعات الخاصة بالأعمال، بحاجة إلى إحداث وظائف معينة أو وحدات إدارية في هيكلها التنظيمية لتقديم الاستشارات القانونية، كوظيفة المستشار القانوني أو الأقسام والدوائر القانونية في المنظمات الكبيرة.

إن القرارات والتشريعات في تغير مستمر، إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات حسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحرورية الحدوث وشموليته. ولعل أحد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ



وتحاور إدارات منظمات الأعمال بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وتتمثل قوة الثقافة التنظيمية بالآتي:

1. الاشتراك والالتزام بمختلف مكونات الثقافة التنظيمية من قبل أكبر عدد من العاملين بالمنظمة، فإذا لم يشترك أغلب أعضاء التنظيم بالقيم والافتراضات والمعتقدات والطقوس والرموز كمكونات للثقافة التنظيمية فمن إذن في منظمة ذات ثقافة ضعيفة وغير متماسكة.
2. وضوح ترتيب مفردات ومكونات الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين فإذا كانت الثقافة التنظيمية منتشرة على مختلف المستويات ويفهمها الجميع بنفس المعاني والدلالات فإننا نتحدث عن ثقافة تنظيمية قوية وواضحة الترتيب والمكس صحيح.
3. الغنى والتعقيد فالثقافة التنظيمية القوية تمثل لغة مشتركة تكثر فيها مفردات وسلوكيات متعددة تعطي لغة يفهمها الجميع وتبرز قيم الأداء وتزيد من تماسك المنظمة وهي تسمى لتحقيق أهدافها. فالثقافة القوية هي ثقافة غنية بتقاليدها وطقوسها ومفرداتها السلوكية المتعددة.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية فإن أغلب الباحثين مثل (Narayanan, 1993, P.445) و(القرينوتي، 1993، ص 104)، و(David, 1997, P. 114)، و(المطية، 1993، ص 24) و(202) P. 202 Harris & Moran, 1988، فإنهم يشيرون إلى الأبعاد التالية أو بعضها كمكونات للثقافة التنظيمية:

1. القيم Values: والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها

للقواعد والمبادئ الأخلاقية والسلوكية ورغم ذلك فإن التعريف للعامل للثقافة يصفها بكونها متمثلة بمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمبادئ السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة (Burnett, 1984, P.60) و(سعد غالب، 2002، ص 91-92). ويمكن القول أن ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بثلاثة قضايا أساسية وهي: بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، فبعض الأعمال تصنف بثقافة تنظيمية ديناميكية وحديثة مثل منظمات الاتصالات والحاسوب والمؤسسات الافتراضية وأخرى أكثر استقراراً ونضجاً مثل المنظمات الصناعية التقليدية.

2. القيادة الإستراتيجية والذين تنشر أفكارهم وآراءهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين فيها.
3. خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.

ويرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدواراً مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل عجزاً للأداء والعمل. وتلعب الثقافة دوراً مهماً في تريب مختلف أجزاء التنظيم بكونها – أي الثقافة – المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة بالآتي (حريم، 1997، ص 452):

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجاً تاريخياً تُسرد فيه حكايات الأداء والعمل المتأخر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالترابط (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
3. تطوير إحساس بالمضوية والانتماء (Membership): وتبرز هذه المضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتترد جوارب الاحبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالترابط العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

والسياسات وغيرها. ويرى (Ronen, 1986) بأن الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة المنظمة لمتخلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي.

8. التقاليد Traditions: وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمقومات غير المكتوبة لذلك فإنها تمثل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب. ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة للكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقاً بشكل تطور المنظمة.

10-12 مبادئ الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية

إن الثقافة التنظيمية القوية والواضحة والترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفئاً والتزاماً قوياً بجهدى العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. إن الاحترام والالتزام بجماير الجودة وخدمة المستهلك ورفاهية العاملين وعدم خرق القواعد القانونية تمثل قيمنا أساسية تدعم السلوك الأخلاقي في المنظمة. إن اعتبار ثقافة المنظمة مفهوماً مركباً يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية لذلك يمكن القول أن الثقافة تمثل حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى (Bhatia, 2003, P. 67). وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت الثقافة السمة المشتركة لأغلب المنظمات الأكثر نجاحاً في عالم الأعمال وكما يشير إلى ذلك (Peters & Waterman) في كتابهما البحث عن التميز Excellence In Search of. لقد تشكل لدينا فطان من الإدارة، الأول قائم على أساس الأوامر والأهداف والثاني هو النمط المتمدد على الثقافة والسلوك الأخلاقي ويخصص الجدول التالي اختلاف نمط الإدارة ونوع الممارسة الإدارية في كليهما.

ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياساً بالإنجازات.

2. المعتقدات Belief: وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، المخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم توضح معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.

3. الافتراضات Assumptions: وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية (Schermerhorn et al., 1997, P. 271).

4. الرموز Symbols: وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القمصن والشعارات والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة أو غيرها.

5. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والجموعات وقد تكون فريدة وتمييزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

6. المعايير Standards: وهي من أبعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها ويجدها (Jose Foltz, 1980) المعايير بأنها القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به. وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضاً فهي إذن قواعد سلوكية تعطي للفرد قواعد العمل للمقاب والشراب وغيرها.

7. الاتصالات Communication: وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقرحات والأوامر والإرشادات والخطط والمقررات

ومن الموصف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية وكوخص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف يتعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بنظر الاعتبار مصلحة المنظمة والجمهور. وإذا ما أردنا أن نعطي تصوراً عن مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظماتنا فيمكن أن نشير إلى الآتي:

1. تنتشر الفكر الاستراتيجي أو غيابه عن المنظمة الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها. كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحاً فكرياً لمعالجتها والتميز بين الأهم والأهم في تحديد الأولويات.
2. تكاد تكون معظم المنظمات تفتقر مغالطة على نفسها بحيث إن توصلها مع محيطها البيئي يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منظمة. ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب المستخدمة في معالجتها والانتقال إلى حالات متميزة أفضل.
3. شيع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً ببعض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل. وعلى هذا الأساس فإن منظماتنا وخصوصاً الحكومية منها تبذل جهوداً لإرضاء المسؤولين وإهمال التعاملين معها.
4. نشيت المسؤولين الكبار بمناصهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومعتقدات قرارات فيها جانب كبير من اللاأخلاقية حيث أن بقائهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.
5. الاهتمام بالناسبات الظاهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات ففذه الأمور ونادراً ما تحتفل منظماتنا بالأداء المتميز والاهتمام بالبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.
6. نفتقر الكثير من المنظمات العربية للأسلوب العلمي النهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجاً عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة أو لحل الوحيد بعيداً عن اعتبارات تفتح للمشاركة وتمكين رصيد معرفي ففذه المنظمات فإذا كانت المنظمات في الدول الصناعية – أو معظمها – قد استفادت من خبرتها وتجارب الآخرين وكوزنت مكتبات وأصدرت مجالات علمية

جدول (10-1) نوع الممارسات الإدارية ونمط الإدارة

| نمط الإدارة المتعمدة على الثقافة والسلوك الاجتماعي | نمط الإدارة بالأوامر والأهداف | نوع الممارسة الإدارية |
|---|---|---|
| إبداع وطول ابتكارية | إجراءات تنظيمية وبيروقراطية | 1. التطبيقات ذات الأولوية |
| إدارة قائمة على الاعتراف والتخصص العام | أسلوب المشاركة وتغيير جماعي وفردى | 2. المهارات المطلوبة لإدارة أعضاء التنظيم |
| قيادة تحورية ذات رؤية ومظهر وقيم مشتركة | تقليدي وموزع للموارد بالعمالة الممكنة وما يحقق الأهداف | 3. نمط القيادة المفضل |
| نرد له حق وحرية الاختيار والاعتقاد وتقديم الاقتراحات | مشترى وزبون دائم | 4. النظر للمستهلك |
| عالي التنوع وديناميكي | احتكاري أو جراً إلى أقسام مرمرى ومستويات متعددة أو قليلة | 5. انماط السوق للمنتجات |
| عالية | متدنية – متوسطة | 6. الهياكل التنظيمية المفضلة |
| عالية | قليلة – متوسطة | 7. القدرة على تحمل العمومس بالورائف الحرجة والأزمات |
| عالية | قليلة – متوسطة | 8. الشغافية والروتنة في العمل |
| بيئة ديناميكية وسريعة التغيير | مستقرة أو بطيئة التغيير | 9. الرغبة في الاستقلالية |
| رقابة ذاتية واللقه والالتزام الذاتي والمبادرة | إجراءات مكثورة وموثقة ومبدأ المقاب والتواب | 10. نوع البيئة |
| تحقيق النتائج من خلال التحسين المستمر للعمليات | صيانة الموارء وتحقيق النتائج المستهدفة | 11. فلسفة الرقابة والسيطرة |
| بعيدة المدى | قصيرة – متوسطة الأمد | 12. التوجه العملياتي |
| التطوير، التعليم المستمر، الإبداع، التكيف، الالتزام، الثقة الشاملة، الروتة. | إنتاج كمي عالي، الولاء، الانسجام، المقالاتية، الكفاءة، التحفيز. | 13. مدى الرؤية الإستراتيجية |
| | | 14. القيم التنظيمية المفضلة |

المصدر: محمد صدام، 2004، ص 35-36.

موجودة في عقود الموارد البشرية العاملة فيها. من جهة أخرى لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في مظماتنا وبالتالي فإن البائع المتخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.

11. وكما نلاحظ عامة يلاحظ أن حظوة المنظمة وأهميتها مشتقة من النفوذ والخطوة التي يتمتع بها مديرها الأعلى لدى أصحاب القرار السياسي وكبار موظفي الحكومة وهذا يعني الابتعاد أو الافتراق بين هذا المدير والعمالين لديه ويولد في المنظمات السلبية والنفاق وحجب الحقائق ومداومة المدير خاصة وأن العمالين يعرفون أن وجود هذا المدير في الموقع لا يرتبط بقدرته على الأداء ولا الكفاءة ولا السلوك الأخلاقي للتوهم ولكن بالعلاقات متعددة الأبعاد.

12. لا تزال أغلب المنظمات وإداراتها تنظر إلى البيانات والمعلومات في المنظمة على أنها أسرار لا يجوز البوح بها للأخرين أو عرضها للتحليل والنقد والإغناء رغم أننا في عصر المعلوماتية والاتصالات السريعة المتطورة. وإذا كانت منظمات الأعمال في العالم التقدم وإدارتها تمثل مختبرات للبحوث وتعرض تجاربها للحوار والنقاش مع الجامعات والباحثين، وكذلك يقوم مديرها وكبار المسؤولين فيها بالإجابة على استفسارات واستبيانات الباحثين ودعوة هؤلاء إلى رفد المنظمة بنتائج بحوثهم، فإننا لا نجد مثل هذا التقليد في مظماتنا بشكل كبير بل إن بعض المسؤولين يجربون بشكل غير موضوعي وبدون أكثرات حقيقي.

13. في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تسابق على اقتناء التكنولوجيا والتقاضي بالخصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتناء هذه التكنولوجيا واستيعابها والتعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئا مالياً ثقيلاً لا يحقق الرود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والمهياكل التنظيمية الحالية لهذا المنصر الداخل الجديد.

14. في ضوء العديد من الإشكالات التي ذكرت أعلاه والتي لم تذكر هنا، فإننا نلاحظ تحسباً واقعياً في منظمات الأعمال لدينا يتمثل بكونها منظمات لا تنسى ثقافة تنظيمية قوية وحيالية من الرموز والعقوس والبطولات وبالتالي فإنه يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج وتصحيح التجربة وتراكمها في هذه المنظمات.

ونشرات تطويرية وبشكل منتظم فضلاً عن الخرص على الحصول على أحدث المجالات العملية المتخصصة في نشاطها الإنتاجي متافسة بذلك أكبر الجامعات، بل ولديها من المختبرات والمعاهد العلمية التابعة لها ما يجعل أرقى الجامعات تتوود إليها لغرض التعاون والاستفادة من منسآتها العلمية، فإن مثل هذه الأمور لم تبدأ بعد - إلا في حالات نادرة جداً- في الوطن العربي.

7. التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطات والرقابة بعيداً عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزاً على الجانب الكمي وليس النوعي.

8. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتحويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم التقدم. يضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. وقد يفسر جانب من هذا الأمر باعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية فثقافة الخوف والتردد والخبين للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المنظمات.

9. تقصيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات الإبداع. ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى اكتساب صفة التقديس. وتظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاجية غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه يقوم على أساس الرشد التنظيمي وبين تداعيات تراثية محلية ممتعلة بقيم قبلية وشمولية سالية بحيث ينتج سلوك يمكن أن يمصطلح عليه "البدوقراطية" أو "السيجوقراطية" (محمد صدام، 2004، ص 36)، عامر الكبيسي، 1996). ونرى كذلك عدم الخرص على الوقت والاهتمام بالصالح الشخصية الضيقة بعيداً عن الخس الأخلاقي والقيمي وهكذا يبدو على العمالين شعور بالاعتزاب في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.

10. تكمن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال كبيرة وموجودات عديدة وهي بذلك بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية

أسئلة الفصل العاشر

- س 1: وضح مفهوم الثقافة التنظيمية.
- س 2: ما هي عناصر الثقافة التنظيمية.
- س 3: ما هي أنواع الثقافة التنظيمية.
- س 4: ما هي خصائص الثقافة التنظيمية.
- س 5: ما هي العوامل التي تساعد في المحافظة على ثقافة المنظمة.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. تعرف الثقافة هي:
- أ. مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية.
- ب. في أي مجتمع.
- ج. الأكار والصغار.
- د. جميع ما ذكر صحيح.
2. من خصائص الثقافة هي:
- أ. متطورة.
- ب. لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد.
- ج. غير قابل للانتقال من جيل لآخر.
- د. جميع ما ذكر صحيح.
3. تعني الثقافة التنظيمية هي:
- أ. مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم.
- ب. مجموعة من الحارات.
- ج. مجموعة من التحليل.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

ولأننا إذ نستعرض هذه الخصائص السلبية في منظمات الأعمال لدينا فإننا لا نمارس جلدًا للذات وإظهارًا للنواقص وتحويلًا للإشكالات وإنما نستهدف توضيح هذه الإشكالات لغرض معالجتها بصورة علمية أو منهجية. ولذا تبدو هذه الإشكالات كبيرة وتحتاج إلى موارد مختلفة كما أن أولوية البدء في أي منها يصعب تحديدها فإننا نود أن نعطي المفتاح الأساسي الذي لا يمكن البدء بمعالجة هذه المشاكل دون إقامته وهو الديمقراطية بركيزتي حرية التعبير على كافة المستويات ومبدأ تكافؤ الفرص وفسح المجال للأفكار.

9. تؤثر البيئة الاجتماعية على:

- أ. هيكل وعلاقات الأعمال.
- ب. هيكل وعلاقات منظمات الأعمال.
- ج. هيكل وعلاقات الأفراد.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

10. البيئة الأخلاقية تتكون من:

- أ. الأحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية.
- ب. البعد الثقافي.
- ج. البعد القرمي.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

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

4. إن ثقافة المنظمة تقدم مجموعة من الوظائف هي:

- أ. تعطي الأفراد هوية منظمة.
- ب. تسهل الالتزام الجماعي.
- ج. تشكل السلوك.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

5. من خصائص الثقافة التنظيمية:

- أ. الانتظام في السلوك والتقيده به.
- ب. الأخط.
- ج. القيم المشروعية.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن من أنواع الثقافة التنظيمية هي:

- أ. ثقافة قرية.
- ب. ثقافة ضمنية.
- ج. ثقافة متوسطة.
- د. بعض ما ذكر صحيح.

7. هناك عدة وسائل لتغيير ثقافة المنظمة:

- أ. مشاركة العاملين
- ب. المعلومات عن الآخرين.
- ج. العوائد والمكافآت.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

8. تعرف القيمة الثقافية بأنها:

- أ. الشيء الذي تؤمن به مجموعة معينة ويصبح مرغوباً لذاته.
- ب. شيء تؤمن به الكائنات.
- ج. البعد الاستراتيجي.
- د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل العاشر

1. حامد أحمد رمضان، 1982. إدارة المنظمات: اتجاه شرطي. دار القلم للنشر والتوزيع. الكويت.
2. حريم، حسين. 1997. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
3. السالم، مؤيد سعيد، 2000، نظرية المنظمة: الميكل والتصحيح، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
4. عبد المعطي، محمد عساف. 1994. السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان - الأردن.
5. العميان، محمود، 2005 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. المدهورن، موسى وبرايمم الجزائروي، 1995، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن.
7. Robert, Kreinier and Kinicki Organizational Behavior Home wood: Irwin 1992.
8. Stepher P. Robbins. 1998, Organizational Behavior Eighth Eight Edition, New Jersey. Perentice

الفصل الحادي عشر

الإنترنت وأخلاقيات العمل

| | |
|---|------|
| القدمة | 1-11 |
| مفهوم الإنترنت | 2-11 |
| الإنترنت والأعمال الإلكترونية | 3-11 |
| ظاهرة أدمان الإنترنت | 4-11 |
| أعراض أدمان الإنترنت | 5-11 |
| سوء استخدام الموظفين للإنترنت | 6-11 |
| معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت | 7-11 |
| التواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت | |
| استئنة الفصل الحادي عشر | |
| مراجع الفصل الحادي عشر | |

الفصل الحادي عشر

الإترنت وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الإترنت.
- فوائد ومضار الإترنت.
- الإترنت والأعمال الإلكترونية.
- ظاهرة أدمان الإترنت.
- أعراض أدمان الإترنت.
- سوء استخدام الموظفين للإترنت.
- مظاهر سوء استخدام الإترنت.
- معالجة سوء استخدام الموظفين للإترنت.
- دور الإدارة في الحد من سوء استخدام الإترنت.
- القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإترنت.

المقدمة

تسعى كثير من الدول اليوم إلى أن تجعل من الإترنت الأداة الرئيسية في إدارة الأعمال، ولكنها قد تصبح أيضاً سبباً رئيسياً في تخفيض الإنتاجية في كثير من الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء...!

يجب على الشركات أن تتأكد من أن موظفيها يستخدمون الإترنت بشكل صحيح، وأن الوقت الذي يقضونه متصلين بالشبكة سوف يعود على الشركة بفائدة حقيقية، وهذا ما يفترض حصوله لنجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية.

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين تتوفر لهم إمكانية الاتصال بالإترنت أثناء العمل، يكون تركيزهم على العمل أضعف، حيث تتوفر لهم كمية كبيرة من المهيات

1-1-11 فوائد الإنترنت

1. استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل ومفاتيح لشخص أو لعدة أشخاص خلال ثواني حول العالم والرد خلال ثواني.
2. عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى بحيث يمكن مشاهدتها حول العالم (وهذا ما يسمى بإنشاء صفحات الويب على موقع خاص أو عام) والاتصال مع القائمين والتواصل معهم، وبصورة أخرى إمكانية عرض سلع وخدمات المراد على العالم أجمع.
3. تكزين موقع مثل (لوحة إعلانية) Board Bulletin بحيث يحتوي على مواضيع للنقاش ويستطيع أي شخص وضع رده الخاص على أي موضوع من المواضيع المطروحة أو وضع موضوع جديد لمناقشته.
4. تكزين موقع للمحادثة الآتية Chat بحيث يتناقش عدة أفراد حول العالم آتياً.
5. الحصول على معلومات مطلوبة للأبحاث فمثلاً مجلة بايت للحاسوب واسعة الانتشار في العالم تتيح لك فرصة الوصول مجاناً إلى جميع المقالات التي كتبت من عام 1993 وحتى هذه اللحظة www.bbyte.com
6. إمكانية البحث عبر الإنترنت عن بضائع معينة فمثلاً يمكنك مجاناً من تنزيل download كالتالي كامل مكون من 60 صفحة عن أجهزة حاسوب www.apcc.com
7. الحصول على شهادة دراسية عالية مثل البكالوريوس أو الماجستير عبر الإنترنت www.yahoo.com/universities/degree on line .
8. تسهيل الحصول على معلومات عن شركات أو أفراد.
9. تحديث وعي الطالب الجامعي خاصة والمواطن عامة كل في مجاله عن الجهات السوق العالي الآتية مثل معرفة البضائع الحالية التي أثبتت جودتها في السوق العالي وأسعارها الحالية وعلى سبيل المثال قطع الحاسوب يمكن الدخول عبر الإنترنت إلى موقع شركة Computer Zone الأمريكية www.w-w-w.com ومشاهدة مواصفات دقيقة لجميع البضائع مع أسعار بل ويمكن طلبها فوراً.
10. الاشتراك مجاناً بمجلات إلكترونية عبر البريد الإلكتروني list Mailing لكافة مجالات الحياة الأكاديمية والغير أكاديمية وفي الجانب الآخر سهولة إيصال معلومات معينة إلى عدد

والمعلومات غير المتعلقة بعملهم، وحسب دراسة للشركة الدولية للبيانات IDC فإن 30 إلى 40٪ من وقت الموظفين على الإنترنت يقضي في نشاطات غير مرتبطة بالعمل، وأن 60٪ من عمليات الشراء على الإنترنت تحصل خلال ساعات العمل¹⁰.

دراسة أخرى أجرتها شركة تايلور نيلسون سوفريز (وهي إحدى أكبر أربع شركات للدراسات في العالم) بينت أن حوالي 90٪ من الموظفين يشعرون بأن الإنترنت تؤدي إلى الإدمان، وأن 41٪ يعتبرون بأنهم يتصفحون الشبكة العالمية لأغراض شخصية خلال أوقات العمل بمعدل يزيد على 3 ساعات أسبوعياً. والإنترنت هي فترة هائلة ترازوي في أهميتها اختراع الطباعة أو الهاتف في قدرتها على وصل الأفراد والجموعات ببعضهم البعض على مستوى العالم أجمع ونحن فإن العالم أصبح قرية صغيرة.

وساحول في هذا الفصل أن التي الضوء على الإنترنت كوسيلة ساعدت منظمات الأعمال من تطوير أعمالها وما هي الأخلاقيات المطلوبة في استخدام هذه الوسيلة بالشكل المثالي في منظمات الأعمال بما يحقق المصلحة من وجودها وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

1-1-11 مفهوم الإنترنت

الإنترنت: عبارة عن مجموعة شبكات أجهزة حاسوب في دول العالم وقد اتصلت ببعضها البعض دون أية رقابة رسمية وقد أصبحت اليوم طريقة للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني مثلاً بين مستخدم الإنترنت في الأردن وبين مستخدم الإنترنت في سان فرانسيسكو في أمريكا على سبيل المثال. وهناك فائدة كبرى هو قدرة مؤسسة أو شركة في أي بلد في العالم من عرض معلوماتها ومتواجتها بحيث يستطيع أي مستخدم للإنترنت في العالم الوصول لهذه المعلومات بل ونقل المعلومات التي تهتمه إلى جهازه، وهذه المعلومات العروضة يمكن أن يتم تحديثها كل يوم بل كل ساعة، وهذا ما يسمى بشبكة الويب Wide Web واختصار www.

كيفية الربط بالإنترنت

يمكن للمواطن العادي الذي يحوزنه جهاز حاسوب مع جهاز مودم (وهو جهاز يربط الحاسوب بخط الهاتفون) أن يتصل على خط محلي وبكلفة مكالة محلية أن يرتبط بالإنترنت كما لو كان يتصل بالهاتف مع شخص آخر. وما يداخه هو ثمن المكالة المحلية بالإضافة لرسم شهري. وهناك عدة شركات محلية توفر خدمة الربط بالإنترنت.

2-11 الإنترنت والأعمال الإلكترونية

لقد أمكن إزالة حاجز المكان الأكبر من مائة دولة، واختفت المسافات التي تفصل بينها، واستطاعت العقول أن تدخل هذه الدول دون جواز سفر، كما أمكن إذابة حاجز الزمان والتغلب بين الدول في عدة ثوانٍ والتحدث دون مناعب اختلاف اللغات، وأصبح العالم الترامي الأطراف قرية صغيرة نتيجة ثورة في عالم الكمبيوتر اسمها الإنترنت (سواحل. 2003).

يتكون الإنترنت من عدة شبكات للمعلومات، ويقصد بشبكة المعلومات ((توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض بهدف تبادل المعلومات والشكل النهائي لها على هيئة شبكة ضخمة يمكن لأي عنصر فيها الاتصال بعنصر آخر عن طريق جهاز مضمن - جهاز لنقل إشارات رقمية على خطوط الاتصالات بين الكمبيوترات بتحويل الإشارات الرقمية لأعلام إشارات يمكن نقلها على قنوات الاتصال والمكس - أيضا خط الهاتف)).

1-2-11 خدمات شبكة الإنترنت

وتتنوع خدمات شبكة الإنترنت بعد أن ربطت بين جميع القطاعات بدون التقيد بجمعية الحراسيب الآلية، وأصبحت تضم الشركات والمؤسسات الحكومية والراكز البحثية والمنظمات العمالية، ويقف وراء سرعة انتشار الإنترنت تقدم الخدمات المتنوعة والمعدية، ومن أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت (سواحل. 2003):

1. البريد الإلكتروني: يقوم البريد الإلكتروني بدور حيوي في الربط بين مستخدمي الشبكة العمالية (إنترنت) في جميع المجالات ومختلف التخصصات، حيث أنه يتيح للمستخدم الاتصال بأقرانه في أي مكان في زمن قياسي لا يتعدى بضع ثوانٍ، ويمكن أن يتلقى الرد على خطابه في نفس الوقت في حالة وجود الملقني أمام الجهاز يقرأ بريده الإلكتروني. أصبحت للبريد الإلكتروني أهمية كبرى في النشاط اليومي لكل مستخدم، حيث أصبح من العادات اليومية أن يبدأ المستخدم يومه بتصفح الرسائل الواردة إليه والرد عليها، فنرى البريد الإلكتروني يقوم بنفس الدور الذي يقوم به البريد العادي مع السرعة الفائقة وضمان وصول الرسالة والرد الفوري عليها.
2. المؤتمر الإلكتروني: هو الصورة الإلكترونية لعقد المؤتمر أو ما يسمى ((حوارا تفاعليا)) باستخدام الهاتف، فيمكن لأي مستخدم التحدث مع الآخرين باستخدام الشاشة

من المشتركين. مثلا يمكن الاشتراك بسهولة بمجلة مايكروسوفت الإلكترونية والحصول على معلومات قيمة عن آخر المستجدات في البرامج الأساسية للحاسوب:

send e-mail to enews@microsoft.fnnmet.com with words SUBSCRIBE TO WINNEWS

11. توسيع أفق الطالب والتلميذ وتكوين الروح العمالية عنده عن طريق تشجيعه للدخول في منافسات أكاديمية وذهبية مع طلاب من دول أخرى مثل المسابقة بين الطلاب في العالم من سن 12-18 والتي ترعاها مؤسسة أمريكية أمريكية <http://fo.advanced.org/thinkquest>.

12. تسهيل إمكانيات التعاون بين الأفراد والمؤسسات في الوطن الواحد وفي العالم أجمع.

13. الاتصال من خلال الإنترنت على تلفون في أمريكا مثلا وتوفير أجرة الاتصال حيث تكون الكلفة هي أجرة مكالمة محلية على الأكثر مثل خدمة شركة mediarng.com أو dialpad.com. كما يمكن استخدام الإنترنت لإرسال رسائل نص على أي تلفون متنقل في العالم أجمع مثل خدمة شركة quios.com.

2-11-1 مضاير الإنترنت

على الرغم من الزايا الكبيرة والخدمات العديدة التي توفرها شبكة الإنترنت إلا أن للشبكة مع ذلك مساوئ عديدة لذا سارع كثير من المهتمين بالإنترنت للتحذير والوقاية منها، ولعل من أبرز مساوئ هذه الشبكة ما يلي:

1. المواقع السبئية في الشبكة المعكوبية: هي مواقع سبئية مخلة بالأداب والأخلاق الفاضلة أو تخالف عقيدة المسلم وآداب الإسلام.
2. فيروسات الحاسب: هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة وكذلك مع البيانات.
3. سرية أمن المعلومات: هو مطلب ضروري لحماية الأجهزة والمعلومات من عبث البعض لذلك للمحافظة على سرية المعلومات توجد برامج خاصة لمنع الغرباء من الوصول إلى الأجزاء الخاصة بشبكة المستخدم وأجهزته أو الإطلاع على محتوى المعلومات من رسائل أو أرقام حسابات وتقوم هذه البرامج بتشفير البيانات والملفات لمنع معرفة محتواها.
4. الإدمان على شبكة الإنترنت: هو استخدام شبكة الإنترنت لفترات طويلة بدون هدف يذكر.

- موضوع ما، من خلال الشبكة التي أدت آلي توفير السفر والوقت، كما أمكن من خلالها تنظيم المؤتمرات وغير ذلك من الأجهزة.
9. التصوير الطبي: فعلا صور الأشعة المختلفة التي تريد تفحصها وعرضها على المستشفيات الأخرى يمكن عمل ذلك من خلال استخدام نظم الاتصال متعددة الوسائط.
10. الطبقة الافتراضية: هي طريقة لعرض المناظر الجسمة الركية والتي يتم توليدها عن طريق الكمبيوتر والسماح للمستخدم ليس فقط بمشاهدتها ولكن بالتفاعل معها، ومن ثم يتم المستخدم أنه داخل الحدث نفسه، واحد هذه التطبيقات ((التصوير المعماري)) حيث يعطيك هذا النظام الإحساس بأنك تتجول داخل المنزل الذي يتم بناؤه بعد، وتحسن بالتساعه وتجربة نظم الإضاءة وشكل الأثاث، فيمكنك إيداء ملاحظاتك على كل التفاصيل، من تصميم ودكور، وبذلك يأخذ المهندس المعماري وأخصائي الديكور ملاحظتك في الاعتبار قبل البدء بالتنفيذ.
11. التصفح بالعموت عبر الإنترنت: خطت الجهود المبذولة لإيجاد بدائل للروابط النصية لشبكة www خطوة للإمام، وكمكانتي صوتي لتلك الروابط، أعلن voicexmlforum ملتقى أن تم الانتهاء من الإصدار الأول من مواصفات تلك اللغة، الملتقى الذي ترفع إعمدته أربع شركات هي: (Lucent&ar;ibm.t. and Motorola) قد وضع لنفسه هدفا وهو إيداع وتطوير لغة قياسية جديدة للوصول لمحتويات ومعلومات شبكة الإنترنت صوتيا ومن خلال الميكروفون أو التليفون ولو كان من النوع المحمول. وهو ما يجعل وجود برامج صوتية خاصة للتصفح عبر الإنترنت بالعموت قريبا من الحقيقة.
- وبالنسبة لـ voicexml والتي تصل العاملين معا، إذ تسمح لطوري البرامج أن يقدموا بيئة عالية المستوى يتداخل من خلالها المستخدم صوتيا للحصول على خدمات لها نفس قدرات العرض المرئي على شبكة الإنترنت، وسهولة ويسر الطلب من خلال الهاتف للخدمة الآلية.
12. إمكانية إجراء عادية هاتفية تلفزيونية: ويتم ذلك من خلال كاميرات صغيرة خاصة توضع على جهاز الكمبيوتر بالإضافة إلى الجهاز الصوتي ويستطيع مستخدمي هذين الجهازين التحدث مع بعضهما البعض بالإضافة إلى مشاهدة بعضهما البعض.
13. إمكانية التصوير بكاميرات الفيديو نظام: وباستخدام ديسكات معينة تم وضعها في جهاز الكمبيوتر وتوثيقها ومن ثم إرسالها عبر الإنترنت مباشرة.

لوحة المفاتيح، فبعد الشاشة الكمبيوتر تنقسم إلى قسمين: (علوي وسفلي)، وكل متحدث يكتب ما يريد في القسم الخاص به.

ويمكن أن يجد الحديث ليشمل عددا كبيرا من الأشخاص في وقت واحد وفي هذه الحالة تنقسم الشاشة إلى عدد من الأقسام، حسب عدد المستخدمين.

3. تبادل الملفات: يعد تبادل الملفات من أهم الخدمات المطلوبة والميزة لشبكة المعلومات العالمية. وهي تتيح الفرصة للمستخدمين لتبادل البيانات والمعلومات في صورة ملفات يتم نسخها بين أجهزة الكمبيوترات المختلفة داخل شبكة الإنترنت.

4. الاستخدام عن بعد: تعد هذه الخدمة من أكبر الخدمات المطلوبة على شبكة الإنترنت، إذ أنها تمكن المستخدم في أي مكان وعلى مسافة آلاف الكيلومترات من استخدام الكمبيوترات الموجودة مثلا في الولايات المتحدة أو أوروبا، وكأننا يجلس المستخدم في نفس الغرفة وأمام نفس الأجهزة التي يستقى منها المعلومات.

5. جوفز: أوسع خدمات شبكة الإنترنت انتشارا، حيث تتيح للمستخدم أن يحصل على عدة قوائم معلومات أو بيانات أو ملفات على الشبكة، وأن تكون هذه القوائم مسلسلة ومرتبعة تبعاً للموضوعات والاهتمامات. وهذه الخدمة تمكن للمستخدم من الحصول على معلومات متباعدة وموزعة على أماكن مختلفة في العالم وعلى عدد كبير من المراكز المتصلة بالشبكة، وهي تظهر للمستخدم وكأنها على جهازه الخاص ومن خلال هذه الخدمة... نجد المستخدم يحصل على معلومات لا حصر لها.

6. مجموعات المناقشة: من شبكة الإنترنت يتم عمل مجموعات للمناقشة والحوار، ويستطيع المستخدم من خلال الشبكة اختيار إحدى هذه المجموعات حسب الموضوعات التي تتم مناقشتها، كما أن العديد من هذه المجموعات تصدر نشرات دورية عن هذه المناقشات يتم استقبالها على شاشة الكمبيوتر، وبالضغط على زر معين تخرج إليك مطبوعة.

7. الدليل الإلكتروني: تشبه هذه الخدمة دليل الهاتف، ومن خلالها يمكن الحصول على عنوان البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف لأي مشترك.

8. برامج التعليم والتسليّة: حيث يتم إلقاء المحاضرات أو الدروس، كما أمكن استخدامها في الترفيه والتسليّة، فيستطيع المستخدم أن يلعب ((المنطرنج)) مثلا مع مستخدم آخر في دولة أخرى، كما أنها أتاح الفرصة للشركات والمؤسسات التجارية، وتقل أيضا هذه البرامج فرصة للباحث العلمي أن يتابع رسائله، فيتناقش مع أساتذته أو المشرف في بلد آخر أو دول أخرى، ويتبادل معه المعرفة، كما أمكن عمل فريق بحثي من دول مختلفة للمناقشة في

(سوء) استكشاف التنقيطية) الإسلام يدعونا إلى أخذ الجوانب الإيجابية في الحضرارات الأخرى ولكن بعضنا مع الأسف يفعل العكس وحتى عندما نأخذ الإيجابيات ينبغي أن نأخذها بحكمة ورفق حتى الذين يقولون نبينا **الطيب**: (فاوغل فيه برفق) فمن الواجب إذن أن تقول: أوغلوا في الإنترنت بحذر وحكمة وتعلموا وضع الضوابط والاستراتيجيات التي تضمن مجتمعاتنا المحصول على الحسنات دون السيئات، إن الأبحاث تشير كلها إلى أن الإنترنت لها طبيعة إدمانية خطيرة.

إن من الواجب عندما تصبح حياة الشخص أمام الكمبيوتر أهم من حياته الواقعية، أن ندق نواقيس الخطر. وليس من المعروف عدد المصابين بهذا النوع من الإدمان، إلا أن الخبراء في جامعة همبولدت بربلن يقولون إن عدد المدمنين في ألمانيا ضمن الفئة العمرية ما بين 15 إلى 18 عاماً يصل إلى ما يتراوح ما بين 2.2 و 15.8 بالمائة من أولئك الذين تم استطلاعهم. ويرى توماس هنزفوث وهو أخصائي علاج نفسي وخبير في العلاج السلوكي في ميتهوخ في بافاريا أن الاستخدام المفرط للإنترنت يمكن أن يكون له أسباب طبية مثل تكيف البحث عن مشروع مدرسي، والإدمان يكون موجوداً عندما يجد شخص صعبوبة في الابتعاد عن الإنترنت والألعاب. وحسب إحصاءات كريستين باسيتيانو، وهي باحثة نفسية في شؤون الشباب والأسرة من مانهيم، فإن الأولاد الذكور هم أكثر الفئات تأثراً.

ويبدو أن التفتح الذهني للأولاد تجاه التكنولوجيا يلعب دوراً كبيراً في هذا الصدد. علاوة على ذلك فإجادة ألعاب الكمبيوتر تعد بالنسبة للشباب وسيلة ليعترف رفاقهم بقدراتهم. ويختلف إدمان الكمبيوتر عن الدوافع الأخرى التي لا تقاوم، إضافة إلى أن العديد من الأشخاص يكون اتصالهم بالكمبيوتر والإنترنت في مكان العمل. وتكمن خطورة سوء استخدام الكمبيوتر في قدرته على عزل الأشخاص عن الأصدقاء والأقارب. وهذا ضار على وجه الخصوص بالنسبة للمراهقين، في هذه المرحلة التي يجب أن يتعلم الناس فيها كيف يقيمون العلاقات الاجتماعية ويحافظون عليها ويصبحون مشاركين في المجتمع. وبعض أولئك المصابين بهذا الإدمان غالباً ما تنمو لديهم مخاوف عميقة من الالتقاء بالآخرين، والأمر الهام هنا هو أن يحظى الشاب ببعض التامية، وعلى الآباء محاولة بث الحساس في نفوس أبنائهم لأنشطة أخرى مثل الرياضة.

عادة ما يكون الإدمان مرتبطاً باستخدام مواد تدخل جوف الإنسان مثل المسكرات والمخدرات. ولكن الحقيقة أن هناك عدداً من الدراسات الإكلينيكية في مجال الإدمان قد توصلت إلى أنه قد ينتج إدمان مرضي من جراء استخدام الإنترنت بطريقة غير سليمة. ومن

وان الإدارة الإلكترونية تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة وهي تعتمد على مجموعه من الأنظمة:

1. الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية.
- ب. أنظمة المتابعة الفورية.
- ج. أنظمة الشراء الإلكتروني.
- د. أنظمة الخدمة المتكاملة.
- هـ. النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
 - نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم والجودة والوردن).
 - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع (نقاط البيع ونظم إدارة العملاء).
 - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية.

11-3 ظاهرة إدمان الإنترنت

إن سوء استخدام الموظفين للإنترنت ما هو إلا امتداد وجزء من ظاهرة أشمل تسمى مستخدمي الإنترنت أو أكثرهم ألا وهي إدمان الإنترنت، cyber addiction أو Internet addiction من السكان، فإنه سوف يشمل نسبة كبيرة من الموظفين، وحتى لو لم يكن الموظف يدخل إلى الإنترنت في أثناء العمل، فإنه إذا كان من المدمنين على الإنترنت فسيكون أداؤه في العمل أقل بكثير لأنه سوف يخفي الليل أمام شاشة الكمبيوتر ويذهب إلى عمله متأخراً أو كسولاً خامللاً لا يرحى منه خبر.

لذا، ينبغي أن تبدأ بالتفكير جدياً في ظاهرة إدمان الإنترنت على مستوى المجتمع، ولا تزيد صحة متأخرة تجاه مشكلة تستفحل كل يوم أكثر وأكثر ولقد بدأت المجتمعات التقدمية على صعيد استعمال الإنترنت في حياتها بدراسة مشكلة الإدمان على الإنترنت، وصارت عندهم أبحاث متعمقة في هذا الخصوص، وأقيمت مراكز لتقديم الاستشارات ومعالجة (ومنع) إدمان الإنترنت فالوقاية خير من العلاج ولا أظن أحداً يعتقد أن هذه المشكلة خاصة بالغرب المتقدم بل على الأرجح أننا نسبقهم فيها فنحن نعاني من ظاهرة يمكن أن نسميها

وتشير بعض الإحصائيات إلى أن أكثر من 15٪ من مستخدمي الإنترنت قاموا بتصفح أكبر 10 مواقع إباحية على الإنترنت خلال شهر واحد في عام 1998م، كما تشير إحصائيات أخرى إلى أن أكثر من 60٪ من المراهقين في الولايات المتحدة يتصفحون ويشكل مستمر مواقع إباحية وبدون علم أولياء أمورهم.

2. إدمان الحوارات: ويكون ذلك إما عن طريق الدخول في غرف الحوارات (Chat Rooms) أو عن طريق البريد الإلكتروني. وبعض النظر عن نوعية الأحاديث المتبادلة من خلال هذه الغرف، فإن كثيرا من المستخدمين يقضون أوقات طويلة تكون على حساب التزامات شرعية واجتماعية.

3. الألعاب الإلكترونية: ويضم هذا الصنف الاستخدام المكثف للألعاب الإلكترونية الموجهة على شبكة الإنترنت، كما يشمل كذلك لعب القمار والدخول إلى مواقع الكازينوهات التخيلية والتي تمكن المستخدمين من اللعب مع آخرين كما لو كانوا في كازينو حقيقي.

4. الإفراط الملمو مائي: إن الكثرة المعلومات وتويعها على شبكة الإنترنت دورا في إفراط بعض المستخدمين في تصفح المواقع المختلفة على الشبكة وقضاء وقت طويل في التنقل من موقع لآخر بدون هدف.

وسائل العلاج:

أما عن وسائل علاج هذا الاضطراب فإن أصعب مراحلها هو إقناع المدمن بأن استخدامه للشبكة قد وصل حد الإدمان... ولكن كيف يمكن حل مشكلة الإدمان إذا ما تم إقناع ذلك المدمن بمشكلته؟... يرى بعض الأخصائيين النفسيين المتخصصين في هذا المجال إن الحل يكمن في الإقلاع الجذري والباشر عن استخدام الإنترنت، فيما يرى آخرون إن هذا ليس بالحل الجذري والباشر نظرا لا في هذه الشبكة من فوائد سيحرم هذا الأسلوب من العلاج المدمن من الاستفادة منها، ولذا فإن الحل الأمل لعلاج هذه المشكلة يكمن أن يكون على غرار مشاكل الإفراط في الأكل والتي تتمثل في التقليل التدريجي تحت إشراف مختصين.

11-4 اعراض إدمان الإنترنت

يُحس مدمن الإنترنت بأنه في حالة قلق وتوتر حين يفصل الكمبيوتر عن الإنترنت في حين يُحس بسعادة بالغة وراحة نفسية حين يرجع إلى استخدامه، كما أنه في حالة ترقب دائم

هذه الدراسات، دراسة قامت بها الدكتور كيمبرلي يونج الأخصائية النفسية في جامعة بتسبرج على حوالي 500 شخص عن مستخدمي الإنترنت بشكل مكثف. بناء على عدد ساعات الاستخدام والتأثير الذي قد يتجده استخدام الكنتف على حياة الشخص الاجتماعية والعملية، تم تصنيف من تم عليهم الدراسة إلى صنفين، الصنف الأول هم من يقضون في المتوسط 38 ساعة أسبوعيا على استخدامات لا تمت لهمهم أو دراستهم - بالنسبة للطلاب - بصفة، حيث كان فلما الاستخدام المكثف أثر سلبي على إنتاجية المستخدم العملية أو الدراسية، كما كان له تأثير سلبي على حياتهم الاجتماعية. وقد تم وصفهم في هذه الدراسة بـ مدمني إنترنت. والصنف الآخر هم الذين لا يستخدمون الإنترنت بنفس كفاءة استخدام الصنف الأول ولم يكن لاستخدامهم أثر على حياتهم العملية أو الاجتماعية. وفي دراسة عمالة أظهرت أن حوالي 50٪ من مدمني الإنترنت الذين يستخدمون الشبكة بما لا يقل عن 40 ساعة أسبوعيا فيما لا علاقة له بالعمل، لا يستطيعون النوم أكثر من 4 ساعات يوميا.

ولقد وضعت الجمعية الأمريكية للأمراض النفسية معايير لتحديد ما إذا كان مستخدم الإنترنت مدمنا ومنها:

1. الرغبة المستمرة في زيادة الوقت المستهلك لاستخدام الإنترنت.
2. ظهور بعض الأعراض عند تقليل الوقت المفقود على الشبكة مثل قلق وتفكير مستمر عما يجري على الإنترنت وكثرة الأحلام أو التخيلات.
3. فشل أو تهديد حياة المستخدم العائلية أو الوظيفية.
4. ضعف الرغبة في التواصل الاجتماعي مع الوسط المحيط.
5. معارضة استخدام الإنترنت مباشرة بعد قضاء وقت طويل على الشبكة.
6. الكذب على بعض أفراد العائلة أو الأصدقاء لإخفاء توله المستخدم بالشبكة.

أما عن مجالات الاستخدام الأكثر شيوعا بين المدمنين فيمكن تصنيف إدمان الإنترنت بناء على مجالات الاستخدام إلى أربعة أصناف:

1. الإدمان الجنسي: إن الانتشار السريع والمجدد للمواقع الإباحية على شبكة الإنترنت كان له دور رئيسي في هذا النوع من الإدمان. ولا يقتصر الإدمان الجنسي على الدخول على المواقع الإباحية على الإنترنت، بل يمتد ذلك إلى إضفاء أوقات طويلة في بعض غرف الحوارات (Chat Rooms) في أحاديث جنسية مع مستخدمين آخرين أو تبادل صور أو عناوين لمواقع إباحية على الإنترنت.

القررة بالدرسة، ومع أن الإنترنت يعتبر وسيلة بحث ومثابة فإن الكثير من طلاب المدارس يستخدمونه لأسباب أخرى كالبحث في مواقع لا تمت لدراستهم بصلة أو كالتفرقة في حجرات الطائرات الحية أو كاستخدام ألعاب الإنترنت.

رابعاً: مشاكل في العمل

بسبب وجود الإنترنت في مكان عمل الكثير من الناس يحدث في بعض الأحيان أن يضع العامل بعض وقت عمله في اللعب على الإنترنت، أو استخدامه في غير موطن تخصصه، وبشكل ذلك مشكلة أكبر إذا كان العامل مدمناً للإنترنت، كما أن سهر مدمن الإنترنت طيلة ساعات الليل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه لعمله. وحل تلك المشكلة يقوم بعض رؤساء الأعمال بتزويد أجهزة مراقبة على شبكات الكمبيوتر في محل عملهم، للتأكد من استخدام الإنترنت فقط في مجال العمل.

ولكن هل هناك علاج لإدمان الإنترنت؟ حسب رأي الدكتورة بونج فان هناك عدة طرق لعلاج إدمان الإنترنت، أول ثلاث منها تتمثل في إدارة الوقت، ولكنه عادة في حالة الإدمان الشديد لا تكفي إدارة الوقت، بل يلزم من المريض استخدام وسائل أكثر هجومية:

1. عمل العكس: فإذا اعتاد المريض استخدام الإنترنت طيلة أيام الأسبوع نطلب منه الانتظار حتى يستخدمه في يوم الإجازة الأسبوعية، وإذا كان يفتح البريد الإلكتروني أول شيء حين يستيقظ من النوم نطلب منه أن ينتظر حتى يفطر، ويشاهد أخبار الصباح، وإذا كان المريض يستخدم الكمبيوتر في حجرة النوم نطلب منه أن يضمه في حجرة المعيشة. وهكذا.
- ب. إيجاد موانع خارجية: نطلب من المريض ضبط منبه قبل بداية دخوله الإنترنت بحيث ينوي الدخول على الإنترنت ساعة واحدة قبل نزوله للعمل مثلاً حتى لا يندمج في الإنترنت بحيث يتناسى موعد نزوله للعمل.

ج. تحديد وقت الاستخدام: يطلب من المريض تقليل وتنظيم ساعات استخدامه بحيث إذا كان -مثلاً- يدخل على الإنترنت لمدة 40 ساعة أسبوعياً نطلب منه التقليل إلى 20 ساعة أسبوعياً، وتنظيم تلك الساعات بتوزيعها على أيام الأسبوع في ساعات محددة من اليوم بحيث لا يتعدى الجدول المحدد.

د. الامتناع التام: كما ذكرنا فان إدمان بعض المرضى يتعلق بمجال محدد من مجالات استخدام الإنترنت. فإذا كان المريض مدمناً لحجرات الطائرات الحية نطلب منه الامتناع عن تلك

لفترة استخدامه القادمة للإنترنت، ولا يحسن المدمن بالوقت حين يكون على الإنترنت، ويتسبب إدمانه في مشاكل اجتماعية واقتصادية وعملية. ويحتاج مدمن الإنترنت إلى فترات أطول وأطول من الاستخدام، ليشبع رغبته كما أن جميع عوارضه للإفلاج عن الإدمان تنوء بالشلل، وكثيراً ما يستخدم مدمن الإنترنت هذه الوسيلة، ليتهرب من مشاكله الخاصة.

ما هي آثار الإدمان السلبي؟

أولاً: مشاكل صحية

يتسبب الإدمان في اضطراب نوم صاحبه بسبب حاجته المستمرة إلى تزايد وقت استخدامه للإنترنت حيث يقضي أغلب المدمنين ساعات الليل كاملة على الإنترنت، ولا ينامون إلا ساعة أو ساعتين حتى يأتي موعد عملهم أو دراستهم، ويتسبب ذلك في إرهاق بالغ للمدمن مما يؤثر على أدائه في عمله أو دراسته، كما يؤثر ذلك على مناعته، مما يجعله أكثر قابلية للإصابة بالأمراض، كما أن قضاء المدمن ساعات طويلة دون حركة تذكر يؤدي إلى آلام الظهر وإرهاق العينين، ويجعله أكثر قابلية لمرض الفئق الرسغي.

ثانياً: مشاكل أسرية

يتسبب انغماس المدمن في استخدام الإنترنت وقضائه أوقاتاً أطول وأطول عليه في اضطراب حياته الأسرية حيث يقضي المدمن أوقاتاً أقل مع أسرته، كما يهمل المدمن واجباته الأسرية والمنزلية، مما يؤدي إلى إثارة أفراد الأسرة عليه. وسبب إقامة البعض علاقات غرامية غير شرعية من خلال الإنترنت تتأثر العلاقات الزوجية حيث يحس الطرف الآخر بالخيانة، وقد أطلق على الزوجات اللاتي يعانين من مثل هؤلاء الأزواج سانهين أوائل الإنترنت، ويعترف 53% من مدمني الإنترنت أن لديهم مثل تلك المشاكل، وذلك طبقاً للدراسة التي نشرتها كيمبرلي بونج في مؤتمر مؤتمرات علماء النفس الأميركيين المعقد عام 1997.

ثالثاً: مشاكل أكاديمية

يبين الاستطلاع الذي نشره ألبيرت عام 1997 في مجلة USA Today تحت عنوان: تساؤلات حول القيمة التعليمية للإنترنت أن 86% من المدرسين المشتركين في الاستطلاع يرون أن استخدام الأطفال للإنترنت لا يحسن أدائهم، وذلك بسبب انغماس النظام في المعلومات على الإنترنت، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين معلومات الإنترنت ونتاجات المدارس. وقد كشفت دراسة كيمبرلي بونج - السابقة للذكر - أن 58% من طلاب المدارس المستخدمين للإنترنت اعترفوا بانخفاض مستوى درجاتهم وغيابهم عن حصصهم

من شأن الإصابة، وتدرجها في دائرة الإصابات النفسانية بتعبير الاستخدام المرضي للشبكة من Pathological Internet Use. وفي الحالتين لا يستهان بما تعنيه الإصابة على أرض الواقع، عندما يقول عنها إيثان جولديبرج Ivan Goldberg، مدير معهد الدراسات الصيدلانية النفسانية في نيويورك إن من علامات الإصابة استخدام الشبكة فترات طويلة يمكن أن تصل إلى عشرين ساعة يومياً..

واستنادات كيمبرلي بونج من الشبكة لكافة تساوي التفریط في ضوابط استخدامها، فانشأت موقعاً شبكياً metaddiction.com يساعد زائره على أن يتكشف بنفسه ما مدى إصابته بالإدمان أو اقترابه من درجة الإصابة المرضية، وانتشر في هذه الأثناء الأسلوب المفضل عند علماء النفس والاجتماع، أن يطرح المرء على نفسه أسئلة ولكنه من خلال الإجابة عليها وتقويم الخصيلة؛ يستنتج ما إذا كانت أعراض الإصابة المرضية تسري عليه وبأي نسبة، ومن تلك الأعراض المستخلصة من رصد أفراد المدمنين على الشبكة ما يلي:

1. تخفيض ساعات النوم إلى أقل من خمس ساعات لصالح الناشئة الصغيرة.
2. إهمال نشاطات اجتماعية أخرى كلية كيلا تتغل عن الشبكة.
3. التفكير المتواصل بالشبكة.. حتى أثناء عدم استخدامها.
4. إغتراب الحافلة المتكررة لتخفيض فترة استخدام الشبكة.
5. الكذب على الآخرين بصد فترة استخدام الشبكة.
6. استخدام الشبكة أوقاتاً طويلة رغم إدراك ارتفاع التكاليف.
7. استخدامها أكثر من المقرر لها سابقاً من جانب مستخدميها نفسه.

ويوجد من العلماء من يعارض إلقاء هذه الظاهرة بقائمة الإدمان، فحتى الآن لا توجد دراسات قاطعة بتأنيها بشأن تثبيت العلامات المميزة للإدمان، كما هو الحال مع المخدرات والمسكرات ومن هؤلاء جون جروهول John Grohol الذي يقول مثلاً: إن إهمال الطالب للدراسة وعدم نجاحه مع إفراطه في استخدام الشبكة يمكن تفسيره بأن إغترابه في الدراسة يدفعه نفسانياً إلى الإغتراب في استخدام الشبكة؛ بل كما ثبت به نفسه، ولا يعني بالضرورة الإدمان الشبكي والإغتراب بسبب الإدمان.. كما يقول مثلاً آخر: إن المرأة التي تهمل نفسها وأسررتها وتطيل جولاتها الشبكية، قد تصنع ذلك هروباً من مشكلات عائلية أو انتباض نفسي، فلا يصح الربط المعاكس والقول إنها مدمنة شبكياً فافسد الإدمان حياتها.

الرسيلة امتناعاً تاماً في حين تترك له حرية استخدام الرسائل الأخرى الموجودة على الإترنت.

• إعداد بطاقات من أجل التذكير: نطلب من المريض إعداد بطاقات يكتب عليها خمساً من أهم المشاكل الناجمة عن إسراره في استخدام الإترنت كإهماله لأسرته وتقصيره في أداء عمله مثلاً ويكتب عليها أيضاً خمساً من الفوائد التي تنتج عن إفلاعه عن إدمانه مثل إصلاحه لمشاكله الأسرية وزيادة اهتمامه بعمله، ويضع المريض تلك البطاقات في جيبه أو حقيبته حيثما يذهب بحيث إذا وجد نفسه مندبجاً في استخدام الإترنت يخرج البطاقات ليذكر نفسه بالمشاكل الناجمة عن ذلك الاندماج.

• إعادة توزيع الوقت: نطلب من المريض أن يفكر في الأنشطة التي كان يقوم بها قبل إدمانه للإترنت، ليعرف ماذا خسر بإدمانه مثل: قراءة القرآن، والرياضة، وقضاء الوقت بانادي مع الأسرة، والقيام بزيارات اجتماعية وهكذا.. نطلب من المريض أن يعاود ممارسة تلك الأنشطة لعله يندرك طعم الحياة الحقيقية وحلاوتها.

ز. الانضمام إلى مجموعات التأليب: نطلب من المريض زيادة رفته حياته الاجتماعية الحقيقية بالانضمام إلى فريق الكرة بالنادي مثلاً أو إلى درس لتعلم الخطاطة أو اللهاج إلى دروس السجدة، ليكون حوله مجموعة من الأصدقاء الحقيقيين.

ح. المعالجة الأسرية: في بعض الأحيان تحتاج الأسرة بكلها إلى تلقي علاج أسري بسبب المشاكل الأسرية التي يجدها إدمان الإترنت بحيث يساعد الطبيب الأسرة على استعادة النقاش والحوار فيما بينها ولتفتح الأسرة مدى أهميتها في إعانة المريض، ليقطع عن إدمانه. المسألة ليست مسألة هجوم على الشبكة ودفاع عنها، بل مسألة ظاهرة اجتماعية مرضية تراقب ظاهرة تقدم تقي مفيدة.. وتقدر كيمبرلي بونج حجم انتشار الإصابة بالإدمان بين الأمريكيين بما يشمل 200 ألف مصاب تقريباً، وهو رقم متواضع بالمقارنة مع نسبة انتشار الأمراض النفسانية الأخرى، ناهيك عن إدمان المسكرات والمخدرات، كما أنه متواضع بالمقارنة مع معدلات انتشار استخدام الشبكة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن توجد دراسات أمريكية أخرى تقدر أن 17٪ من مستخدمي الشبكة الأمريكيين مدمنون.

وساهم تعدد وجهات النظر في تصنيف الإصابة وتقدير خطورتها في تعدد المصطلحات التي شاعت لتسميتها، وأشهرها ما يعبر عنها - كإصابة إدمان واضحة- بتعبير الاضطراب الإدماني الشبكي (Internet Addiction Disorder) مقابل انتشار تسمية تهوّن

لكن الإشكال الذي يثور هنا هو ما مدى عكس العينة المشاركة في المقياس لحالة الباقين غير المشاركين، ورغم أننا نقر بهذا التحفظ فإن هذا المقياس إذا اعتبرناه استنباطاً عبر الإنترنت، وفي موضوع استعمال الإنترنت يكتسب خصوصية؛ إذ إنه يتحدد موضوع الاستبيان مع وسيلته، مما يعني أننا نحصل على آراء عينة من الناس متلصقة بممارسة موضوع الاستبيان (استعمال الإنترنت)، فقلاً عن أن المشاركة تعكس رغبة معرفية (أو اهتماماً على الأقل) لدى المشارك في الحصول على إجابة للسؤال التي طرحها الاستبيان.

ومع ذلك فلا يمكننا الحديث إلا عن العينة المشاركة، والنسب التي سنشير إليها هي بالنسبة لمجموع المشاركين فقط، والبالغ عددهم 8177 مشاركاً.

5-11 سوء استخدام الموظفين للإنترنت

في عام 2008 جرى استطلاع للدراسة آراء ما يزيد على 11 ألفاً من قادة الأعمال في 131 دولة وهو أكبر عدد من الدول يعطيه التقرير حتى الآن. (شبكة البناء العالمية) أن 64٪ من الموظفين يستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية وإن كنت ممن يستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية بحتة، فانت لست وحيداً في محيط الأعمال. فالإحصائيات تؤكد أن 64 في المائة من الموظفين يقولون إنهم يستخدمون الإنترنت في العمل لحاجات شخصية. إذا، كيف يتعامل الموظفون مع الإنترنت أثناء ساعات العمل؟

ويزور expedia.com، وهو أشهر موقع إلكتروني لحجز تذاكر السفر والفنادق، نحو 47 في المائة من عملائه أثناء ساعات دوامهم الرسمي. في حين يزور نظرائه من المواقع المنافسة نحو Travelocity وMSNBC وWom فضلا عن موقع الأحوال الجوية الشهير weather.com ما تتراوح نسبته بين 41-46 في المائة تقريباً في أوقات أفعالهم! وهذه المواقع اشتهرت بأنها ليست ذات صلة مباشرة في كثير من الأعمال (مصدر الأرقام: Communications Jupiter).

وكذلك أظهر استفتاء أجرته شركة بريتش تليكوم أن سوء استخدام الإنترنت يكلف الشركات الشخصية، والمحادثة النصية عبر الإنترنت، وزيارة مواقع مالية كالبنوك وغيرها التي تظهر أوضاعهم المادية، فضلاً عن البورصة. (المصدر: Chicago Tribune وBusiness 2.0).

في حين أن 70 في المائة من أوقات الذروة يبحث فيها الموظفون عن مواد إباحية عبر الإنترنت في أثناء ساعات الدوام الرسمي (المصدر: SexTracker).

وإننا جروهول موقفاً شبكياً psychcentral.com، يؤكد فيه على نظرياته هذه.. والواقع أن هذا أقرب إلى اللعب بالكلمات، ويخل الجبهة الأضعف بين العلماء، مقابل من يصنفون الظاهرة في قائمة الإدمان.

ونهم في النمسا العالم النفسي هانس تسيمل Hans Zimmerl، الذي أجرى عام 1999م استطلاعاً شبكياً شمل عينة من يرتفع متوسط استخدامهم للشبكة يومياً، فكانت إجابة 41٪ أنهم يعتبرون أنفسهم مدمنين فعلاً ويدركون ذلك، وتحدث 20٪ عن شعور بالثورة أثناء استخدام الشبكة، وعدد زهاء 13٪ سلوكيات توجي بالإصابة.

وهذا مما يشير إلى أن الإحساس بالإصابة وخطورتها بات ينتشر بين مستخدمي الشبكة أنفسهم، وهو ما يستتج أيضاً من مادة أقدم عليها مجموعة من علماء جامعة هو موبولد Humboldt في برلين سبق اشتغالهم في الموضوع منذ سنوات، وأعلنوا في حزيران/ يونيو 1999م عبر الشبكة، رغبتهم في إجراء دراسة جديدة يحتاجون فيها إلى من يعتقد بأنه مدمن على الشبكة أو قريب من الإدمان.. فجاهم الجواب من أكثر من مائتي ألف مستخدم خلال الأيام الثلاثة الأولى فقط، مما أثار دهولهم على حد تعبيرهم.

ويقول العالم النفسي الألماني بيرنهارد باتنيك Bernhard Batinic من جامعة جيسن Giessen الألمانية: إن المرض موجود قطعاً، ويوجد الناس متعلقون بالشبكة فقدروا القدرة على التحكم في وقت جولتهم فيها، ولكن من العسير تحديد الخط الفاصل ما بين حالة الاستخدام غير المرضي.. وبين مرحلة الإدمان. وشبه ذلك ما تعبّر عنه جابرلي، فالكي Gabriel Park اللدنة سابقاً، والتي أسست بعد شفائها معتمدة على نفسها، رابطة باسم المساعدة على المساعدة الذاتية للتخلص من الإدمان الشبكي، والتي اشتهرت في هذه الأثناء وأصبحت تتعاون مع جهات عديدة كمجموعة علماء جامعة هو مبولدت في برلين.

ومقياس إدمان الإنترنت، تم نشره على صفحات موقع أسلام أون لاين. نت في الفترة من 23 نوفمبر 2001 إلى 1 نوفمبر 2002، يقوم من خلاله المستخدم بالإجابة على 26 سؤالاً، بعضها يحدد مدى إدمانه للإنترنت، وبعضها يعطي مؤشرات عن تأثيرات الإنترنت على حياته، شارك في هذا المقياس 8177 مشاركاً من مختلف دول العالم، كان غايتهم من العام العربي. وقد عكس هذا المقياس جانباً من واقع الإنترنت في عالمنا العربي على الأقل (بالرغم من وجود مشاركات قليلة من خارجه)، ليشكل إضاءات يمكن لها أن تُشفي. بتصوير ما عن المستقبل.

وتظهر الإحصائيات أن 15 في المائة من ذروة أوقات استخدام الإنترنت تحدث يوم الاثنين، وهو مطلع الأسبوع لدى معظم دول العالم، في حين أن يومي عطلة نهاية الأسبوع، وهما السبت والأحد، يشهدان أقل استخدامات الإنترنت (المصدر: NUA Internet Surveys).

ويستمع نحو 74 في المائة إلى برامج الراديو التي تبث عبر شبكة الإنترنت، بين الساعة الخامسة صباحاً والحادسة مساءً من أيام الأسبوع، بينما يستمع 14 في المائة فقط إلى هذه البرامج في أثناء عطلة نهاية الأسبوع. (المصدر: Streaming Media World)

أظهرت دراسة أعدت خصيصاً للمباحث الفدرالية الأميركية FBI أن 78 في المائة من الشركات تبين أن موظفيها قاموا بإساءة استخدام خدمة الإنترنت من خلال تنزيل مواد إباحية أو تنزيل برمجيات غير مرخصة لـ soft ware. (المصدر: Computerworld)

في معرض دراسة مالية أجرتها وزارة الخزانة الأميركية على مستخدمي الإنترنت، تبين أن 51 في المائة من وقت الموظفين مضمونه في استخدام الإنترنت لأنشطة مثل: قراءة البريد الإلكتروني، تقوم 43٪ من الشركات بحزن الملفات الحاسوبية والتدقيق فيها. وتراقب 12٪ منها، المدونات أو المحريات التي تنشر حول الشركة، بينما تراقب 10٪ العيكات الاجتماعية. وتوضح الشركات أنها تراقب البريد الإلكتروني للمساكين وتصفهمم الإنترنت بسبب مخاوف قانونية.

وقالت 83٪ من الشركات إنها تخبر موظفيها بأنها تراقب محتويات الإنترنت وضربات أضرار لوحة المفاتيح وزمن الضرب عليها، فيما تقول 84٪ منها أنها تدقق في نشاط الأجهزة الحاسوبية، و71٪ أنها تراقب البريد الإلكتروني.

وعلى سبيل المثال وجد استبيان أجري مؤخراً في الولايات المتحدة أن ثلاثة أرباع أرباب العمل قاموا بمراقبة زيارات موظفيهم للإنترنت من أجل منع التصفح غير المناسب وقام 65٪ منهم باستخدام برامج تمنع الدخول إلى مواقع اعتبرت خارجة عن نطاق المقبول. ووجد الاستبيان نفسه أن ثلث برامج المراقبة تقوم بتعقب ضربات لوحة المفاتيح والوقت الذي يتم تفضيته عليها وأن نصفها قامت بمراجعة البريد الإلكتروني والاحتفاظ بها. والأهم من ذلك أن 80٪ من أرباب العمل يقومون بإبلاغ موظفيهم بالقيام بعمليات مراقبة لاستخدام الإنترنت وأن معظم الشركات وضمت قواعد ونظم تحكم الاستخدام الشخصي للإنترنت بما في ذلك البريد الإلكتروني.

وللملم فإن الإحصائيات أعلاه وغيرها المرتبطة باستخدامات الناس الإنترنت فيها جانب كبير من اللذة، لأن الأمر صار يجسب بطريقة رقمية يسهل الحصول على نتائجها، بخلاف الدراسات العلمية التقليدية الأخرى التي تعتمد على اختيار عينات عشوائية من مجتمع الدراسة.

قد يبدو الأمر مبالغاً فيه غير أن أحدث استطلاع أمريكي أجرته رابطة الإدارة الأميركية AMA ومعهد «إي بوليسي» للسياسات في الميدان الإلكتروني، أظهر أن أكثر من ربع الشركات طردت عاملين فيها بسبب سوء استخدامهم للبريد الإلكتروني، فيما طرد أكثر من ثلث الشركات عاملين فيها بسبب سوء استخدامهم الإنترنت. (صحيفة القدس، 2008/4/19)

ووفقاً للاستطلاع الذي يجري بمشاركة 304 من الشركات من مختلف الأحجام قال غالبية مديري الشركات (84٪) إن الطردين بسبب سوء استخدام الإنترنت، كانوا يدخلون إلى المواقع الإباحية، والمواقع الأخرى ذات المستويات المنخفضة، وهو أمر تمنعه ضوابط العمل في الشركات.

وذكر 64٪ من المديرين أنهم طردوا موظفيهم بسبب سوء استخدام البريد الإلكتروني لحساباتهم ضوابط العمل في الشركة، فيما أصدر 62٪ منهم أوامر الطرد لأن الرسائل الإلكترونية للمطردون كانت تحتوي على مضمون أو لغة سيئين في مقابل 22٪ أشاروا إلى أن الطرد حدث لأن الموظفين خرقوا قواعد السرية المهنية.

وأدى الاستطلاع قلق الشركات من الاستخدام غير السليم للإنترنت، إذ قالت 66٪ من الشركات أنها تراقب اتصالات الإنترنت، بينما تستخدم 65٪ منها برامج لمنع الدخول إلى بعض المواقع الإلكترونية فيما تمنع 18٪ منها الدخول إلى عدد من المدونات الإلكترونية.

وتوظف الشركات طرقاً متنوعة لمراقبة أجهزة حواسيب العاملين فيها، إذ تقوم 45٪ منها بمراقبة المحادثات، وضربات أضرار لوحات المفاتيح، والزمن المستغرق في الضرب عليها. كما تتفق الشركات البريطانية الصغيرة الحجم نحو 1.5 مليار جنيه إسترليني في السنة. (المصدر: BBC News)

يقضي مستخدمو الإنترنت في أثناء ساعات الدوام الرسمي (1.4 ساعة يومياً) من أوقاتهم لمشاهدة الملفات الإعلامية المتعددة على الإنترنت وذلك بنسبة 46 في المائة أكثر من مشاهدتهم للتلفاز. (المصدر: AdAge.com)

8. من شركات Fortune 100 ها سياسة مقبولة لاستعمال الإنترنت (مجموعة أيردين).
9. 58٪ من أرباب الأعمال الذين يراقبون استخدام الإنترنت، يعملون ذلك للسيطرة على الاستعمال الترفيهي؛ 47٪ يعملون ذلك لتخفيض إساءة استخدام االمظ، 47٪ ياملون في التخلص من تنزيل البرامج الفرصنة، و33٪ ياملون في تخفيض بطء خطوط الإنترنت بسبب الاستعمال الترفيهي (PC World).

6-11 معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت

تسمح أجهزة المراقبة الحديثة للمديرين بتتبع استخدام الإنترنت من قبل الموظفين، وقد أجرت إحدى الشركات الكبرى متابعة لجميع الصادرات والواردات عن طريق الإنترنت واكتشفت أن 23٪ فقط من الاستخدام له علاقة بالعمل. وتتصدر برامج المراقبة تقارير مفصلة مثل: ما هي أكثر مواقع الشبكة استخداماً، من أكثر المستخدمين نشاطاً على الخط المباشر، وتسجيل استخدام الإنترنت مؤقتاً بالوقت المحدد من اليوم، وعندما يكتشف المدير أن أحد العاملين استخدم الإنترنت لأغراض شخصية لمدة ساعة مثلاً يتم توجيه تنبيه لهذا الموظف وعندما تتكرر المخالفات قد ينتهي الأمر بفصل الموظف من عمله... والأفضل من ذلك أن تتوفر لدى الشركات برامج علاجية نظراً للطبيعة الإدمانية التي تحدثنا عنها، فالطرد من العمل ليس حلاً ليس بالنسبة للشركة التي تتكلف عناء توظيف شخص جديد وبالنسبة للموظف المطرود الذي لن يكون سهلاً عليه تدير عمل بديل وبالنسبة للمجتمع الذي يجسر عنصراً منتجاً يتحول إلى حامل ومدمن، ولكن كيف يمكن تلافي الوصول إلى هذه النتيجة المخيبة والكارثة؟

يقوم البرنامج العلاجي بوضع تقارير محددة:

1. من الذي ينفق معظم الوقت متصفحاً الإنترنت.
2. من الذي ينفق معظم الوقت في زيارة مواقع التسوق والرياضة ومواقع الكبار.
3. من يقوم بالدراسة أو استخدام خدمات بريد إلكتروني مثل هوثيل او جيميل.
4. من الذي يرسل معظم بريده الإلكتروني مع مرفقات.
5. من يجتهد أنه يقوم بتسريب معلومات سرية عن طريق أصابع الذاكرة أو الأقراص المدمجة وما شابه.

وتقوم الشركات باستخدام برامج المراقبة والاستطلاع للكشف عن إساءة استخدام الإنترنت وتذني الإيجابية وتسريب معلومات سرية وغيرها من الأنشطة غير الملائمة من قبل موظفين مما قد يعرض هذه الشركات لمخاطر مالية وقانونية وغيرها.

وجدت أحد الأبحاث أن العنور على موظف ينفق ساعة يومياً في تصفح مواقع إنترنت لا علاقة لها بالعمل وتخفيض ذلك إلى عدة دقائق يوماً يمكن أن يوفر على الشركة أكثر من 200 ساعة عمل سنوياً من الإنتاجية المهدورة. فإذا شمل ذلك 10 موظفين فإن الشركة تكسب 2000 ساعة من الإنتاجية في عام واحد. وكذلك من مظاهر سوء استخدام الإنترنت من قبل الموظفين ما يلي:

1. يتبادل 55٪ من العمال تقريبا رسائل تختمل الضمر مرة واحدة على الأقل في الشهر (بي سي ورك).
2. في مسح أجري مؤخراً على 224 شركة استعملت برامج المراقبة، قال 60 بالائة من المديرين أنهم عاقبو بعض الموظفين لإساءة استعمال الإنترنت، وقام 30 بالائة بطرد بعض الموظفين نتيجة لسلكيات من أمثال، تنزيل الصفحات الخلاقية، والتسوق، والقامرة على الإنترنت (برامج أمن وينستين).
3. 47٪ من المستخدمين يرسلون 5 رسائل بريدية إلكترونية شخصية باليوم تقريباً، و32٪ يرسلون مجرود 10 رسائل بريدية إلكترونية شخصية يوماً، و28٪ يرسلون مجرود 20 بريد إلكتروني شخصي يوماً (Vault.com).
4. يذهب واحد من كل خمسة أشخاص تقريباً إلى مواقع جنس على الإنترنت أثناء وقت العمل (استطلاع رأي MSNBC يونيو/حزيران 98).
5. ركبت مؤخراً شركة أمريكية كبرى لإنتاج الطواصب برامج مراقبة واكتشفت بأن عدداً من الموظفين قد زار أكثر من 1000 موقع جنسي في أقل من شهر. وتم طرد عشرين شخصاً لإساءة استعمال مصادر الشركة (USA Today).
6. 68٪ من الشركات اعتبر أن جنح الرسائل واسعة الانتشار، يجسائر تقدر ب \$3.7 مليون لكل شركة في السنة (داناميش).
7. قام مستخدمون من شركات التقنية العليا التي تتضمن آي بي إم، آبل كومبيوتر، وAT&T، بدخول موقع Penthouse آلاف المرات كل شهر (مجموعة نيلسون الإعلامية، 97).

- د. الموظف مسؤول عن كل المواد التي يقوم بإرسالها أو نشرها على الإنترنت من رسائل وصور وغير ذلك.
 - ه. للشركة الحق في مراقبة الرسائل والمواد الموجودة على شاشة الكمبيوتر. ويجب أن تخضع لأحكام القانون.
 - و. المخالفات يمكن أن تؤدي لإجراءات تأديبية قد تصل إلى الفصل من العمل.
 - ز. يجب إصدار هذه التعليمات وتوزيعها على الموظفين وأخذ توقيعهم عليها.
- 7-11 القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت**
- 1-7-11 القواعد المتعلقة بالحاسوب**
- على الموظف الذي تم تزويده بجهاز حاسوب مراعاة ما يلي:
1. اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ على الحاسوب الخاص به.
 2. عدم تنزيل البرامج على الجهاز إلا بعد مراجعة دائرة أنظمة المعلومات.
 3. التأكد من إطفاء الجهاز قبل مغادرة مكان العمل.
 4. المحافظة على سرية المعلومات الموجودة على الجهاز الخاص به من خلال استعمال كلمة السر الخاصة به وعدم إشارتها للغير.
 5. عدم استخدام الجهاز لأغراض التسلية وعدم تنزيل الألعاب والبرامج الترفيهية.
 6. عدم الدخول إلى أجهزة الآخرين ومحاولة الحصول على معلومات منها.
 7. استخدام الجهاز لغايات تطوير المهارات والقدرات وبما يتلاءم مع مصلحة العمل.
 8. عدم استخدام الجهاز لإجراء أعماله الشخصية.
 9. ترشيد استخدام الطابعات ما أمكن.
- 2-7-11 القواعد المتعلقة باستخدام الإنترنت**
- على الموظف الذي تتوفر لديه إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت مراعاة ما يلي:
1. الالتزام باستخدامها لأغراض العمل بما في ذلك لغايات تطوير القدرات والمهارات ذات العلاقة بطريقة عمله وبما يعصب في مصلحة العمل.
 2. الالتزام بشروط ومتطلبات حقوق الملكية الفكرية للملفات والبرامج ومراعاة شروط ترخيص استخدامها.

6. من هم الأكثر خرقاً للكلمات المفتاحية التي تدل على سوء الاستخدام.
 7. من يقوم بطباعة مستندات حساسة.
 8. من يعمل متأخراً ويغادر مبكراً أو يأخذ استراحات غذاء طويلة.
- ولذا إن الرقابة تتطلب من المدير اتخاذ الإجراءات المحددة التالية بكل دقة:**
1. الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن وجود المشكلة: ومنها انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء في العمل وانخفاض مستوى التفاعل مع الزملاء في العمل.. وقلة تحمل ظروف مكان العمل والإرهاق المستمر وطلب الإجازات المرضية والتأخر عن مواعيد العمل، يمكن أيضاً أن نضيف هنا: ملاحظات ردود أعمال الموظفين عندما تقترب من موقع عملهم ولا حظ كيف يجفل الموظف ويحاول تغيير ما يجري على شاشته.. هذه الإشارات تترج جرس الإنذار وتستوجب من الإدارة تحمل مسؤوليتها لتلافي الكارثة القريبة.
 2. اتخاذ إجراءات مساعدة الموظف اللدمن: تعامل مع الموضوع بحذية من خلال تنفيذ العاملين لديك وليس تهديدهم أو وضع له أنك تريد أن تساعد في التخلص من مشكلته، أعطه معلومات عن الإدمان على الإنترنت وأطلب منه قراءتها جيداً والأهم هنا هو إيجاد برامج لعلاج الإدمان على الإنترنت في المجتمع، حيث يمكن للمدير الاستعانة بتلك البرامج.
 3. ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت، وقد يكون من الأفضل عدم منح الموظفين إمكانية الاتصال بالإنترنت من خلال أجهزتهم الخاصة وتحديد أجهزة معينة يمكن للموظفين من خلالها الدخول على الإنترنت كلما احتاجوا لذلك، وتوضع الأجهزة المرصولة بالشبكة في مكان عام ومكشوف.. كما يمكن تحديد مجالات الدخول على الإنترنت للموظفين بحسب ما تقتضيه أصنامهم وتوفر برامج وأنظمة حجب (فلاتر) فعالة جداً لهذه الغاية.
 4. وضع لائحة بالقواعد السلوكية الخاصة بالإنترنت توضح ما هو مطلوب من العاملين فيما يتعلق باستخدام الإنترنت منذ البداية وهذه اللائحة يجب أن تشمل أموراً مثل:
 1. تحديد الهدف من الدخول على الإنترنت في موقع العمل وهو مصلحة المؤسسة وزيارتها.
 - ب. يجب أن تكون جميع عمليات الاتصال بالإنترنت لأسباب مهنية تقتضيها حاجة العمل.
 - ج. يمنع استخدام الإنترنت في موقع العمل لأغراض شخصية.

أسئلة الفصل الحادي عشر

- س 1: وضح مفهوم الإنترنت.
 - س 2: ما هي فوائد ومضار الإنترنت.
 - س 3: ما هي أعراض إدمان الإنترنت.
 - س 4: ما مظاهر سوء استخدام الموظفين للإنترنت.
 - س 5: ما هي وسائل معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت.
- وضح دائرة حول الإجابة الصحيحة من الأسئلة التالية:
1. إن مفهوم الإنترنت هو:
 - أ. عبارة عن مجموعة شبكات أجهزة حاسوب في دول العالم.
 - ب. وقد انفصلت بعضها البعض دون أية رقابة رسمية.
 - ج. وقد أصبحت اليوم طريقة للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. إن بعض فوائد الإنترنت:
 1. استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات لشخص أو لعدة أشخاص خلال فواتي حول العالم والرد خلال فواتي.
 - ب. عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى.
 - ج. أ + ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. إن من مضار الإنترنت:
 1. المواقع السيئة في الشبكة المتكثرتة (هي مواقع سيئة حمله بالآداب والأخلاق الفاضلة أو تخالف عقيدة المسلم وآداب الإسلام).

3. استشارة الوحدة المنية بنظم المعلومات فوراً لدى ملاحظة أية أمور غير طبيعية خلال استخدام الإنترنت.

4. عدم تنزيل النصوص والصور التي تحتوي على مواد غير أخلاقية، أو عنصرية، أو تحتوي على آراء سياسية متطرفة، أو تخرض على العنف والكرهية، أو أية أنشطة غير قانونية.

5. عدم تنزيل الملفات التي لا تتعلق بطبيعة عمله مباشرة كملفات الفيديو وملفات الوسائط المتعددة، مثل الأفلام أو الأغاني، أو الموسيقى وما شابه ذلك.

6. عدم استخدام الجهاز والإنترنت لخاوة الدخول والتنسل إلى أجهزة وشبكات أخرى. وعدم استخدام الإنترنت لإرسال مواد سرية، أو سياسية، أو تحتوي على تهديد ومضايقة للآخرين.

11-7-3 القواعد المتعلقة بالبريد الإلكتروني

على الموظف الذي يخصص له عنوان بريد إلكتروني مراعاة ما يلي:

1. عدم استخدام البريد الإلكتروني لإنشاء وتوزيع الرسائل التي تحتوي على مواد دعائية، أو شخصية، أو لا أخلاقية، أو تلك التي تتضمن آراء سياسية متطرفة أو تعليقات عنصرية حول المعتقدات والممارسات الدينية أو النوع الاجتماعي، أو العمر، أو العرق، وفي حال ورود أية رسالة من أي موظف بها الخصوص يجب إبلاغ الوحدة المنية بنظم المعلومات عن ذلك مباشرة.
2. عدم إعادة إرسال الرسائل التي تفصله وتحتوي على الكلمات أو الصور أو ملفات الأفلام والصور ذات الحجم الكبير.
3. عدم إعادة إرسال الرسائل الواردة والتي قد تحتوي على فيروسات أو ملفات قد يشبهه بأنها فيروسات، ويجب في هذه الحالة الاستعانة بالوحدة المنية بالنظمة المعلومات.
4. الأخذ بعين الاعتبار بأنه ليس هنالك أية خصوصية فيما يتعلق بالرسائل التي تصل إلى أي موظف أو التي يرسلها من خلال نظام البريد الإلكتروني. ويجوز الرقابة على البريد الإلكتروني لأي موظف من قبل موظفين مصرح لهم دون إخطار مسبق.
5. عدم فتح أية رسائل واردة غير معروفة أو غير متوقعة، حتى لو كانت الرسالة من شخص معروف لدى الموظف وكذلك عدم فتح أو تنزيل أية ملفات مرفقة يشك في مصدرها.
6. استخدام البريد الإلكتروني لتطوير القدرات والمهارات وفقاً لمتطلبات العمل.

- د. جميع ما ذكر صحيح.
8. إن الوقاية تتطلب من المدير اتخاذ الإجراءات المحددة التالية بكل دقة:
 - أ. الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكثف عن وجود المشكلة.
 - ب. اتخاذ إجراءات مساعدة الموظف اللدمن.
 - ج. ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
9. في معرض دراسة مالية أجرتها وزارة الخزينة الأمريكية على مستخدمي الإنترنت، تبين أن 51 في المائة من وقت الموظفين مضمونه في استخدام الإنترنت لأنشطة مثل:
 - أ. قراءة البريد الإلكتروني.
 - ب. قراءة الصحف المحلية.
 - ج. أ + ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
10. إن من المجالات الاستخدام الأكثر شيوعاً بين اللدمنين يمكن تصنيف إدمان الإنترنت بناءً:
 - أ. الإدمان الجنسي.
 - ب. إدمان الحورارات.
 - ج. إدمان الألعاب الإلكترونية.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

ب. فيروسات الحاسب (هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة

وكذلك مع البيانات).

ج. سرية أمن المعلومات.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. إن من خدمات شبكات الإنترنت:

أ. تبادل الملفات.

ب. الاستخدام عن قرب.

ج. جوكر.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. وتعمت الجمعية الأمريكية للأمراض النفسية معايير لتحديد ما إذا كان مستخدم

الإنترنت مدمناً ومنها:

أ. الرغبة المستمرة في زيادة الوقت المستهلك لاستخدام الإنترنت.

ب. ظهور بعض الأعراض عند تقليل الوقت المقتضي على الشبكة مثل قلق وتفكير

مستمر.

ج. فشل أو تهديد حياة المستخدم العائلية أو الوظيفية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن من أعراض إدمان الإنترنت:

أ. مشاكل صحية.

ب. مشاكل تنموية.

ج. مشاكل جغرافية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. الرسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال لرعاية سوء استخدام الإنترنت:

أ. من الذي يتفق معظم الوقت متصفحاً الإنترنت.

ب. من الذي يتفق الوقت في زيارة مواقع التسوق والرياضة ومواقع الكبار.

ج. من يقوم بالترددة أو استخدام خدمات بريد إلكتروني مثل هوت ميل أو جيميل.

مراجع الفصل الحادي عشر

1. درويش، أيمن سيد (1998) المرجع الكامل لخدمات الإنترنت، دار شمع للنشر والعلوم، سوريا.
2. رضوان، رأفت (1999) عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. الفيرغاني، أمين: (2002) مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للمعلومات الإدارية، السنة المشرون، العدد الثاني إبريل، القاهرة، مصر.
4. العيسوي، إبراهيم: (2001) التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
5. العراب، إيمان محمد (2003) التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
6. الفعري، عادل جرحوش – صالح، أحمد علي (2003) رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
7. <http://www.annabaia.org/banews/67/027.htm>
8. <http://www.alquds.com/node/20707>
9. http://www.hayamais.com/khoater_nalstia/main.htmhttp://www.marco.m.net/indexa.htm
10. <http://www.opendirectorysite.info/internet.htm>
11. <http://www.hayamais.com/index.html>

الإجابة الصحيحة

1. د
2. ج
3. د
4. 1
5. د
6. 1
7. د
8. د
9. 1
10. د

الفصل الثاني عشر

مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات العمل

- 1-12 مفهوم الاتصال
 - 2-12 عناصر الاتصال
 - 3-12 وسائل الاتصال
 - 4-12 أنواع الاتصالات
 - 5-12 مميزات الاتصال
 - 6-12 مقومات الاتصال الفعال
 - 7-12 كيف تكون متصلاً بآرماً
 - 8-12 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال
 - 9-12 بناء العلاقات مع الآخرين
 - 10-12 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي
 - 11-12 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل
 - 12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل
- أسئلة الفصل الثاني عشر
مراجع الفصل الثاني عشر

الفصل الثاني عشر

مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- التعرف بالاتصال ووظيفته.
- أهداف الاتصال.
- تحديد عناصر عملية الاتصال.
- تحديد مميزات الاتصال.
- تحديد شبكات الاتصال.
- التعرف بوسائل وطرق وأنواع الاتصال.
- خطوات الاتصال النعمال.
- المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين.
- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال.
- كيف تكون متصلاً بارعاً.
- مهارات الاتصال في تطوير الذات.
- العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي.

1-12 مفهوم الاتصال

كلمة الاتصال مصطلح شائع لدى الإداريين والباحثين وكثير استعماله والعناية به وتوسع أهل العصر في الدراسات التي تعنى به وتحدث عنه.

والمراد به: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد سواء أكان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية.

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحدها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوي)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرته قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أثار بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75٪ من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

وإن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1. إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85٪) منه على البراعة الاتصالية و(15٪) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
2. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية - ويقدر به بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95٪ من وقت الموظفين، هذا فضلاً عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
3. إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
4. إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
5. إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يكتملها من تحقيق أهدافها.
6. إنها وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأشطة المختلفة للمنظمة.
7. إنها وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظفين في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة.

2-12 عناصر الاتصال

للاتصال عناصر لا بد من المرور بها ليحقق النجاح في عملية الاتصال والتأثير، وهذه العناصر تتلخص في الخطوات الآتية:

1. وجود رغبة ومثير وحافز لدى المرسل الذي هو مصدر الرسالة، وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح، وأن يكون هذا الهدف مرغوباً فيه وإلا كانت عملية الاتصال

والالاتصال الشخصي هو عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية.

1-1-11 أهداف الاتصال

إن سكوت ومثيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركن عليها الباحثون اللذين تولوا دراسة ذلك الجانب المين للاتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (12-1).

جدول رقم (12-1) أغراض الاتصال

| الوظيفة (الفرصة) | التوجه | الأهداف | مجال التركيز الفكري والبحث |
|-------------------|---------|--|---|
| الاتصال (الماتنة) | المعاصر | زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية | الرضا ومعالجة الصراع وتحقيق وحدة التوتر وتحديد الأدوار |
| الدائعية | التأثير | الالتزام بالأهداف التنظيمية | النفوذ والسلطة والموثقة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك. |
| المعلومات | تقني | توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات | اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات |
| الرقابة | البنية | توضيح الواجهات والسلطة والمسؤولية | التصميم التنظيمي |

يتضح من الجدول السابق رقم (12-1) ارتباط كافة الأهداف التي تسمى عملية الاتصال لتحقيقها بهام وأدوار، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نتناقلها من خلال الفقرة التالية.

2-1-12 أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات وتوابعات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المتاعف ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات وهي ما تسمى بالاتصالات غير الرسمية.

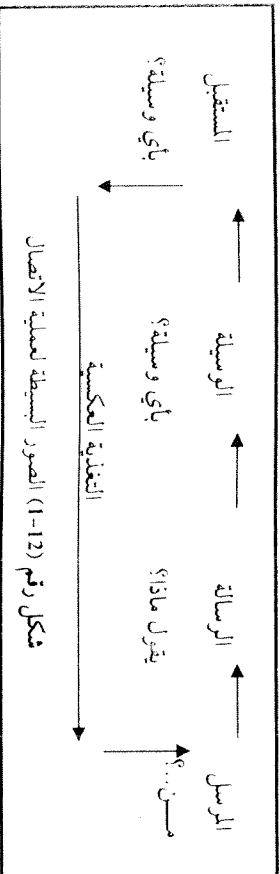
ثم الانتقال لإرسال رسالتك مع ربطها بالتأثير السابق واحرص على تجنب المفهوم المباشر على الأفكار والمسلّمات التي يعتز بها الآخر، بل حاول إنقاصه عبر المفاهيم المشتركة بينهما والوسائل التي من خلالها يتم تبليغ الرسالة هي:

1. اللغة.
- ب. نبرات الصوت.
- ج. تعابير الوجه.
- د. حركة الجسم من يدين وغيرها.
- هـ. الوسائل الخارجية المصاحبة.

4. استقبال الرسالة: أثناء تنفيذك للرسالة يبدأ الطرف الآخر المستهدف بالرسالة في عملية الاستقبال لرسالتك والتفاعل معها سلباً أو إيجاباً، وهناك كثير من الأمور التي تؤثر في كيفية استقبال الإنسان لأي رسالة توجه إليه، من هذه الأمور:

معتقدات المستقبل، ثقافته، حالته النفسية، راحته البدنية، الأمن أو الخوف الذي يعيشه، انطباعه عن المرسل للرسالة، ميوله ورغباته، حاجته للرسالة وإشباعها هذه الحاجة وملائمتها لمتواه، حسن إصغائه.

5. رد فعل المستقبل حيال الرسالة، وهو الهدف الذي يسعى المرسل للبلوغه والوصول إليه، فإذا كان رد الفعل إيجابياً والرسالة مقبولة فهو الغاية التي يطمح إليها المرسل، وإذا كان سلبياً، فهذا يعني عدم النجاح في الاتصال وتبليغ الرسالة والتأثير في المستقبل.



ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة- ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز

باهته، وعليه فلا بد من أن يكون المرسل مؤمناً بهدفه بقوة قد خلاط لحظه ودمه، فنكلم عنه قلبه قبل لسانه وعبر عنه كل ذرة في كيانه، وكلما كان الإيمان بالهدف أشد كلما كان التحريض على تبليغ الرسالة أكمل وأبلغ.

2. تحديد صيغة الرسالة، بعد أن يحدد المرسل هدفه الذي يتوخاه من عملية الاتصال يحدد صيغة الرسالة المناسبة لتحقيق هذا الهدف والرسالة تختلف من هدف إلى آخر، ومن مستقبل إلى آخر، فالرسالة التي تهدف لنقل الأخبار غير الرسالة التي تهدف للإقناع بفكرة معينة غير الرسالة التي تهدف للإقناع فقط، وكذلك الرسالة التي تستهدف شريحة جامعية غير الرسالة التي تستهدف شريحة من العوام الأميين الذين لا يقرؤون ولا يكتبون.

ولا بد عند تحديد صيغة الرسالة من توقع رد فعل المستقبل وتعديل صيغة الرسالة لتحقيق رد الفعل الذي ترض فيه والرسالة الناجحة هي التي تجيب من خلالها على الأسئلة الآتية:

1. ماذا أريد من هذه الرسالة؟
- ب. متى أريد ذلك؟
- ج. أين أريده؟
- د. كيف أريد أن يتحقق؟
- هـ. لماذا أنا أريده؟

وهذه الأسئلة يجب أن تكون لنفسك أنت وأن تجيب عليها مع نفسك وتعدل في صيغة رسالتك بناء على هذه الإجابة.

3. إيجاز الرسالة فعلاً وتنفيذها على أرض الواقع، أي بعد تحديد صيغة الرسالة وتصميمها من الناحية النظرية ينتقل الإنسان إلى الجانب العلمي وهو تنفيذ الرسالة مباشرة وإرسالها للمستقبل.

وهنا يستدعي منك دربة وإجادة، وأول خطوات التنفيذ هي لفت انتباه المستقبل وإثارة حركته أو نكته أو كلمة أو صرخة أو ذكر هدف محبوب لدى المستقبل كمدخل لرسالتك التي تريد تبليغها، وهو ما يسمى لدى علماء البلاغة (براعة الاستهلال) وإذا نجح الإنسان في استهلاله فقد نجح غالباً في تبليغ رسالته.

والبيدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم language body، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90٪ من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

الجدول (2-12) يوضح طرق الاتصال

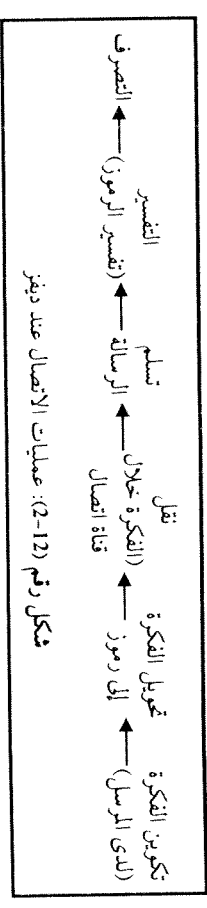
| الاتصال اللفظي | الاتصال اللفظي | الاتصال اللفظي |
|---|--|--|
| يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لسداد كبير من العاملين. مثل | يقوي روح التعاون والصدقة. يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور. يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر وقت والجهد. مثل | يوضح ردود الفعل العكسية. مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تحسنت بصوت أعلى من الكلمات. له اثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والقدرة العالية. مثل |
| المشورات - الشكاوى. اللوحات البيانية. وسائل الإيضاح البصرية. جريدة العمال والجرائد الحائطية. | اللقاءات الشخصية. الكلمات التليفونية. الاجتماع والاجتماعات والمؤتمرات. الحاضرات. | السكوت - الغضب والانفعال. السلام باليد. الاجتماع. |

وحتى تكون عملية الاتصال ناجحة ومؤثرة لابد من توافر شروط النجاح في كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة.

4-12 أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة وهما:

(1997م) والشكل (2-12) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثم تحويل الفكرة إلى رموز، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثم تسليم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثم القيام بعمل أو تصرف ما.



3-12 وسائل الاتصال

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي:

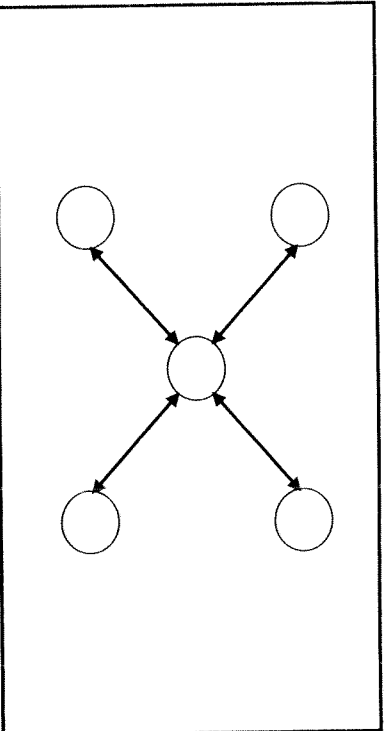
1. **الرسائل الشفهية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (اللقاءات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتخريف وسوء الفهم. نظراً للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الرسائل أكثر من غيرها.

2. **الرسائل الكتابية:** وهي الرسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والنشرات والتقارير والتعاميم والمذكرات والقرارات والشكاوى... الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (o)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS).

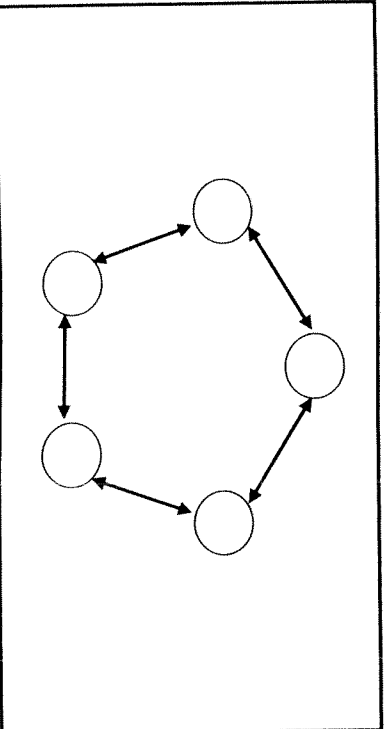
وتتميز الرسائل الكتابية بزيادة أهميتها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التخريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال النهم الخطاطي لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

3. **الوسائل غير اللفظية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين

1. النمط الأول (شكل المجلة): وهذا النمط يتيح لمعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.



2. النمط الثاني (شكل الدائرة): وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.



أولاً: الاتصالات الرسمية

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة، بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكن خارجية، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

- أ. اتصالات نازلة: وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التنفيذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.
- ب. اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المواقف والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء المأدفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2. الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتعاقبة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاضدية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلاق من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3. الاتصالات المتعاقبة أو المحورية: وهي الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويقتض هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الجرائط التنظيمية.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

إن بعض البحوث حول الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في صنع القرارات وضحت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، إلا أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط من الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية:

5-12 موقفات الاتصال

توجد عدة موقفات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك المواقف إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال – طبقاً لما سبق أن بيناه – من ست مراحل متناخلة ومقعدة، ونظراً للأخطاء أو الفترات التي يجتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة موقفات أساسية هي:

1. خصائص المتلقي: يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من يشتمل مختلفين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالوظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى الكفاية التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم ويتبع للشكوك فقد يفسر نفس التعليق من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

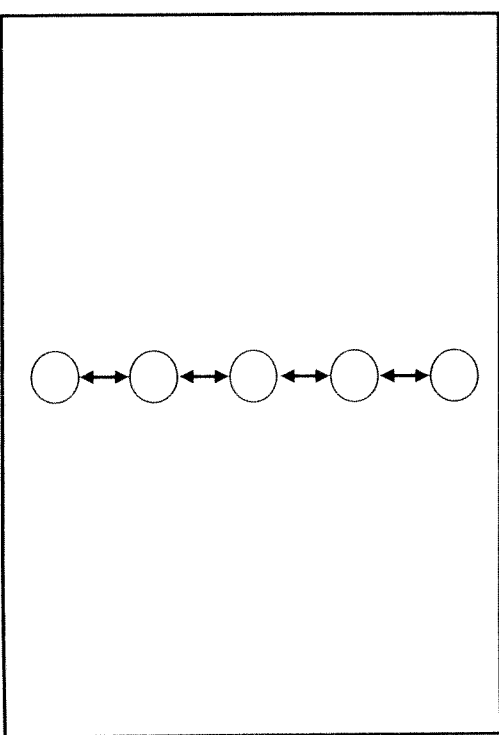
2. الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غرض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقريب طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3. المشكلات اللغوية: تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصممب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

4. ضغوط الوقت: يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير فترات الاتصال الرسمية كان يصدر الموظف أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين

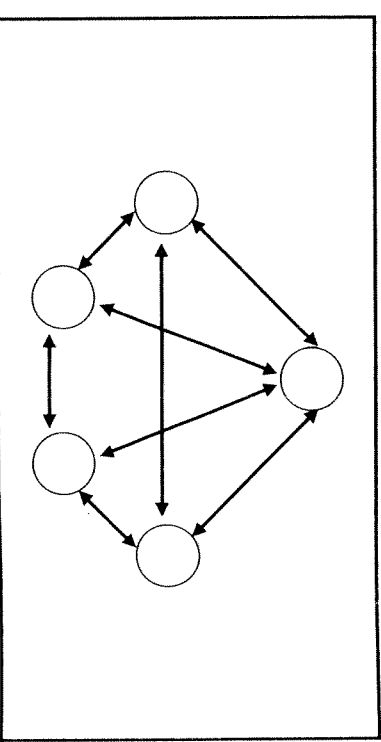
3. النمط الثالث (شكل السلسلة): وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد،

حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يحملون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (متصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منضمه الوسطي.



4. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة

(الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، ولك إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.



أولاً: الإصغاء (الإنصات)

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعةهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [الأعراف: 204]. وتعتبر الدراسات أن 75٪ من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أينا نستعمل فقط 25٪ من قدراتنا في الإنصات.

ويعتبر إصغاء المسؤول لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغائه للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث العفوي.

وإصغاء المسؤول لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يتنح عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي انطباعاً بإصغائه فإذنه لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

لكن القادة يجنبها: إهمار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانت إصغاله بمكاله هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهية الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد على ضرورة تخلص العاملين من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

1. استعمال سياسة الإفصاح: إعطاء المتحدث الصفحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم التفتيز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

2. استعمال لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامه وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالرافقة، والاشجيج على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة اللائمه التي تشعر

بمحبة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد يتفاد هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن الموظف.

ثانياً: حجم المعلومات

يتعمل ثاني الموقرات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن المتكافؤ السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

وهناك بعض الأمور التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال وعدم نجاحه بغض النظر عن نوعه، وهذه الأمور منها ما يكون في المرسل ومنها ما يكون في المستقبل ومنها ما قد يكون في الرسالة، وسأذكر جملة منها ثم أفصل في ذكر واحد منها:

1. عدم وضوح الهدف من الرسالة.
2. خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة.
3. تبليغ الرسالة بصورة غامضة أو خاطئة.
4. تنفيذ عملية الاتصال في وقت غير مناسب.
5. الفشل في استخدام التيرات والمزجات أو في ربط موضوع الرسالة بها.
6. عدم حسن الإصغاء والاستماع وعدم الاهتمام بالرسالة.
7. الخطأ في تفسير الرسالة وعدم فهمها على وجهها الصحيح.
8. المبادرة للرد قبل استعمال الرسالة.
9. الخجل الذي يؤدي إلى عدم قدرة المرسل على تبليغ رسالته بالصورة الصحيحة.

والخجل هو الشعور بالخرج والاضطراب عند مواجهة الناس عموماً، وعلى هذا فهو يختلف عن الخياء الذي هو شعور بالانقباض والخرج عن فعل ما يشين أو ذكره، وعلى هذا فالخياء محمود والخجل مذموم.

6-12 معلومات الاتصال النفعال

توقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وتلك المقومات هي:

1. إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقوله): وينصح عند الحديث هذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:
 1. توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأهنية وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.
 - ب. خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.
 - ج. استخدام المواد المرئية.
 - د. حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.
2. إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقبل): عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون متطيقاً من خلال الرسائل التالية:
 1. يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
 - ب. يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يثبتوا من أدلته.
 - ج. لا يغفل أبداً من البيانات المهمة.
 - د. يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
 - هـ. يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.
3. إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يقبل أو لا يؤمن بما يقوله): عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جديلاً، وأن يكون منطيقاً من خلال الوسائل التالية:
 1. يجد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
 - ب. يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
 - ج. يظهر له أنه يجترم عقله وطريقة تفكيره.

- التحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وترجيح الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.. لماذا... كيف...؟ ما رأيك...؟ ما ردد فعلك تجاه...؟
 3. استعمال سياسة استيعاب الآخرين: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن الموظف من تمشيت قدرة الآخرين أو رضيتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقوله، أو على الأقل لروم جانب الطياد.
- ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح)
- وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، أن العاملين في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:
1. المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
 2. المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
 3. المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
 4. الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.
- ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثراً في الآخرين، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فإنه لا بد أن يصوغ رسالته بلبقة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو ياخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.
- ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي العاملون عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحدد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.
- ثالثاً: وسائل الإقناع
- وبين غالباً ما يوراجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

9. أن يحتفظ دائماً باللباشة والالتزام.

10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى اقترب ومتى ابتعد.

خامساً: السؤال والتأقلم

إن الاتصال قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته وطريقته في مخاطبته للموظف.

ولكي يفهم فاعلية الاتصال لابد أن يعطي الفرصة للمستمعين في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن يتبع من تفوسهم الخوف من النقد، إلا أن بعض الرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يخشون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

سادساً: التقويم

إن تقويم العاملين لاتصالاتهم يفيد كاسلوب رقابة واسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالوظف الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويكفيه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو اقتراحات أو اقتادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما يستقبله في المستقبل.

سابعاً: الاستجابة

وتعني ملاحظة العامل لطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يعتنم الفرصة عندما تلوح لكي يتقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعلومات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.

12-6-1 المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين

النظرة الشمولية.

د. لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
هـ. يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.
4. إقناع المستمع اللاهوائي (الذي يفرض عليه ظروف ما أن يستمع): عند الحديث فلما الصنف من المستمعين بأن لا يكون عملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البسء بطريقة روتينية واتباع الوسائل التالية:

1. استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب. البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج. استخدام معلومات حديثة.

د. استخدام النموذج القصصي.

هـ. تذكير أهمية قيمة الدعاية والمرح.

رابعاً: استعمال لغة الإشارة والجسد

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والشي، وطريقة اللبس والأبسة وغيرها، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يجلب الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد العاملون من فعاليتهم في استخدام لغة الإشارة، فإن ينصح بما يلي:

1. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.

2. أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير متعبة أو مرتبكة أو غريبة.

3. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعروهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.

4. أن يكون لبسه دائماً نظيفاً ومرتباً وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.

5. أن لا يتشغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.

6. أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.

7. أن يحافظ دائماً على إشرارك المستمع معه في الحديث.

8. أن يستعمل تيرات صوته بشكل واضح وواثق ويبدأ عن المدائنة.

1. تحقق من جدوى الاتصال: اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا تركه أفضل. إن مجرد التسليم بجمية الإتصال يجعلنا نضاعف فقط من فرص سوء الفهم. يبدو لكثير منا أن الإتصال أمر في غاية البساطة؛ لأنه جزء من حياتنا، ولأننا أمضينا في عمارسته فترة طويلة. إلا أن عمارسة الإتصال لفترة طويلة تختلف عن عمارسته بشكل جيد؟ وهذه العملية هي عملية معقدة ورمزية ومجردة، وتكون مصحوبة بعدد غير محدود من الأشياء، التي يمكن أن تتخذ منحنى خاطئاً.

وقد يبدو الإتصال في بعض الظروف غير ملائم؛ ولكن ما هو البديل؟ إن الإتصال سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، هو الشيء الوحيد الذي يجوزتنا، وما علينا ببساطة إلا أن نتفتح به، آخذين في الاعتبار حقيقة أن فهم الآخرين لنا بشكل كامل مسألة نسبية.

2. وسع دائرة التفكير لديك: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز فقط للحقيقة، وهذا يشبه إلى حد كبير الخراط التي تمثل المناطق، حيث إن حقيقة الأشياء غالباً ما تكون مختلفة عن مظهرها. وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها؛ ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

3. استمع بدقة واستيعاب: إلى الرسالة التي يقلها الآخرون إليك. اجتهد في كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.

انظر إلى ملامح المتحدث وتعبيراته ووضعيته ونبرة صوته، وبطريقة عمالة اتنيه فلهذه الأشياء عندما تكون أنت المتحدث. تذكر بأن المهم ليس ما تقول ولكن الطريقة التي تستخدمها، وتنقل بها مشاعرك وأحاسيسك بشكل صحيح.

4. ضح مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام: فندما تقيم رسالة ما اعرف من قائلها لأن معرفة القائل تكون على الأقل بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لا يقال في تلك الرسالة. وكلما عرفت المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالته بشكل أحسن والدوافع الكامنة وراء إرسائها.

ويبدو هذا الأمر على أنه بديهي وواضح، ولكن في أغلب الأحيان يتم تجاهل هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، قد يعتقد أحد الزملاء عمالك علناً؛ حينما تكون المشكلة

- التفكير الإبداعي والتفكير الخلاق.
- تطوير أساليب العمل.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- النظرة المستقبلية.
- القدرة على تبادل المعرفة.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على الإجابة.
- القدرة على الإقناع.
- إدارة الوقت.
- معرفة أسباب الفشل وتجنبها.

7-12 كيف تكون متصللاً بارعاً

هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول إن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية موهون بقدرته على الإتصال؟

وهل ستفاجأ لو قيل لك بأن الأبحاث أثبتت أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الإتصال، بينما 15% فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملائنا ومكنتنا من تخصصنا. لقد فوجئت شخصياً عندما عرفت هذه المعلومات، ولكنني مع الزمن أدركت هذه الحقيقة. فهل يمكن أن تستفيد منها قبل فوات الأوان؟

ولا شك في أنك في حياتك تعرفت على بعض الأشخاص الذين لفتنا انتباهك بقدرتهم على الإتصال والإقناع والتأثير في الآخرين. ما أسباب ذلك؟ وكيف يمكنك أن تكون متصللاً بارعاً؟ وهل القضية تتعلق بأمور ومفاهيم وخطوات يمكن تعلمها، أم أنها أمور فطرية وأشياء جلت عليها بعض الشخصيات دون غيرها؟

لا يستطيع أحد منا أن يصل إلى درجة الكمال في مسألة الإتصال؛ إلا أننا نتفاوت في قربنا أو بعدنا من تلك الدرجة. فانت وإن كنت متصللاً بارعاً فأنتك ستواجه مشاكل مع كثير من الناس من حولك؛ نظراً لأنك مضطر للتعامل معهم، وهم غير مثاليين. واليك بعض الخطوات الإرشادية التي تساعدك في أن تكون متصللاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً.

8. كن واضحاً وعداداً: لا تدرد حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة. فإن تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

لا تقل على سبيل المثال "أن سعيد فاشل في عمله كمدبر لقسم المبيعات" بل قل عوضاً عن ذلك "لقد شهد قسم المبيعات انخفاضاً في المبيعات قدره 30٪، وغريباً ملموساً، وسجلاً ضعيفاً لتلبية المبيعات لم يشهده من قبل، وذلك منذ أن استلم سعيد عمله في السنة الماضية ثم دع الحقائق تدعّم ما تقول.

9. لا تخف من قول "أنا لا أعرف": فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه. كما أن حجم المعلومات الذي لا نعرفه هو أكبر بكثير من قدرة أي شخص على المتابعة. ماذا لو أن شخصاً ما طرح عليك سؤالاً ليس لديك أي فكرة عن كيفية إجابته؟ إن النظائر بالإجابة أو تلبيةها يضاعف فقط من مشاكل الجهل. وقد بدأ قال إمام من أئمة السلف لست أدري نصف العلم.

10. تذكر بأن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: فرسالة عمدة وبلطخة وبلطخة بالأخطاء الإملائية أو الأسلوبية تخبرك بأن الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، كما أن إختناق شخص ما في الاعتناء بظهوره وصحته ينبؤنا عن ذاته. إن الطرس على المشكلات الثبوتية وبدون سابعة، ونبرة الصوت وارتفاعه وحديثه، والسكوت كلها وسائل اتصال يوجب عليك أن تضعها في الحسب لتلا تتفح في مازق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

11. ابتعد عن الوقوع في مصيدة عبارة إما/أو: وذلك لأن كثيراً من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض بسيطة. بل إن هناك عدداً لا محدود من الظلال الرمادية بينهما. إضافة إلى أنه توجد مساحة كبيرة تتوسط بين الغير والشر، والظلال والخرام، والنجاح والفشل. لذا فإنه يوجب عليك إدراك هذه المساحة، والتفكير في درجات الصلابة والصلح والسجح، وما إلى ذلك...

12. توجه إلى أولئك الذين تحدث إليهم بكل انتباهك: فالكثير منا يستطيع أن يؤدي عملاً واحداً في وقت واحد بشكل جيد. إن الميت بالأوراق، والرد على المكالمات الهاتفية، والتحدث من خلال الهاتف، والنقر بالقلّم، كلها تدل على حالة عدم المبالاة، فإذا لم ترد أن تتحدث إلى الشخص فلا تراه. أما إذا تخصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامتنحه الاهتمام والانتباه: بحيث تجعله يتحدث بما عنده. انظر مباشرة في عينيه فإن لم تستطيع

الخطية شعوره بأن نجاحك المحتمل سوف يجعله يظهر بالظهور السعي. وقد يجرب مندوب مبيعات الكمبيوتر والطابعات والمحلون بأنك تحتاج إلى أحدث ما لديهم من أجهزة؛ بينما تتكدرس لديك الأجهزة في المكتب.

وقد يقدم لك سمسار الأسهم الذي تتعامل معه مجموعة من النصائح الهامة؟ لأن صمولته مبنية على العمليات التي يتم تنفيذها. ومن المفيد أن تتذكر كقاعدة عامة من الناس يميلون إلى إجبارك بما يريدون أن يسمونه منك، وهذا بالضرورة ليس دائماً في صالحتك.

5. صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين: الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تحملهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة. إذ يعتبر مستوى الأداء الجيد الذي تقوم به أساسياً في إيصال تلك الرسالة على الوجه الأفضل وتجنب الإفراط في عملية الاتصال، فمن المحتمل أن تقول أشياء كثيرة في وقت قصير وبالتالي تترك السامع. وكما قيل في المثل: كثرة الكلام يسيء بفضه بعضاً.

6. اشرح الأسئلة: فالعديد منا يتردد في طرح الأسئلة على شخص ما، خاصة عندما نكون غير متأكدين مما يعنيه ذلك الشخص، وهذا يتولد عادة من خوفاً من الظهور بظهور الجاهل. إلا أن كثيراً من الغموض يمكن أن يتبدد عند الطلب من شخص ما ببساطة أن يعيد عباراته، أو يضعها في قالب آخر.

فإذا اعتقدت بأنك تفهم ما يقوله وتريد أن تتأكد من ذلك، فأعد صياغة العبارة كما فهمتها ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيحاً. أما إذا رفضت السماح بطرح الأسئلة الذكية، فإنك قد تكون غير متأكد مما تقول.

7. اعرف ما ستحدث عنه: فمقدرة الناس على إيصال المعلومات والأفكار والحكم على الأشياء التي يجهلونها أو لا يعرفونها عنها إلا النذر اليسير تزداد يوماً بعد يوم. وليس عيباً لا يعرف الإنسان الكثير من الأمور، ولكن الناظر في الآخرين وأنساعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة، وتكون شديد في الموضوع.

إنك تستطيع إتخاذ نفسك والآخرين من الكثير من المشاكل التي قد تطرأ لك في المستقبل، عن طريق تخصيص وقت كاف للتحقق من أفكارك، ومعرفة الكثير عن الأمور التي سوف تحدث عنها.

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يجعل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسر الاتصالات وتبسيطها وتقصير فترات ما يلي:
 - اختصار الوقت والجهد.
 - زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
 - تطبيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
 - قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.
4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي:
 - مهارات التحدث: وهي الاهتمام بحديث الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة اثره على الآخرين.
 - مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء المصاحبة والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.
 - مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
 - مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
 - مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
 - تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة هذه المعلومات والبيانات.
 - الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات انشط وأصدق، أيسر وانخفاضاً في الإشاعات.
 - تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقتها. وفي ظل اعتماد الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون

ذلك فانظر إلى الجزء الأعلى من أفن (النظر في متعلقة العيين والأف له نفس التأثير).
استمع بانتباه إلى حديثه، وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

1.3 لا تقاطع الشخص الآخر: فالقاطعة طريقة سريعة جداً لوضع نهاية لحديث لم يستكمل بعد. والقاطعة أيضاً بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية: "من فضلك اسكت"، فما ساقوله أنا هو أكثر أهمية.

حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسب. وذلك بهدف تحقيق الحد الأعلى من التأثير النافع. فحظة الاستقبال لملازمك في العمل مثلا ليست المناسبة للملازمة لأن تطلب من مديرك زيادة في الرتب، أو تقييم أداء سكرتيرك، كما أن الموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه أنت مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

12-8 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي:

1. مركز الفرد في التنظيم الهورمي
لا شك في أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
 - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
2. وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.
2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته
وتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن المعاند له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

للعام ويتعامل معه من خلال الكلمة المسموعة أو صاحب غط إحساسي ينظر للعام من

خلال أحاسيسه ومشاعره الداخلية.

فمعرفة غط الإنسان الذي تتعامل معه ثم محاولة الدخول له من خلال النمط المناسب له يجعل بالانسجام والتوافق بينك وبينه وإقامة الثقة فيما بينكما، وسيأتي مزيد حديث عن هذا الموضوع بعد قليل إن شاء الله.

3. ضع نفسك في مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب أن تسمعه وتعرف معهم بما تحب أن يعاملك به الآخرون.

4. ابتسم دائماً وبخاصة عند المواقف الصعبة والأحداث المحزنة.

5. احتفظ بهدوئك ورياسة جأشك عند الاستنزاز وتذكر وصية المصطفى ﷺ: «لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب».

6. ضع في حسابك دائماً مشاعر الآخرين وحقوقهم وحاجاتهم، وتذكر قوله ﷺ: «لا يؤذى كبتٌ قلباً قطيظاً لأتقرب من خولك».

7. اختر كلماتك بعناية وبخاصة في أول لقاء وكن متهللاً عند التفوه بكلماتك مع الآخرين، واحذر من جهود القسمات وعظيمة الوجهه حتى وإن كانت كلماتك أرق من النسيم، قال الشاعر:

وإذا نظرت إلى أسرة وجهه بوقت كبرق العارض التهلل

8. إذا كانت الأجواء غير مناسبة للحديث في موضوع ما فاتته الحديث بلباقة وأجله إلى وقت آخر يكون أكثر مناسبة.

9. رصع حديثك بالنكت والطرائف والأمال ولا تجعلها تطفئ على حديثك ولا تقل إلا حقاً، فإن ذلك يضيء جواً من التفاعل على الحديث.

10. اهدية الجميلة وإن صغرت والمساعدة لسعادة الآخرين وإن قلت من أهم وسائل كسب القلوب وبناء العلاقة بين الناس، قال النبي ﷺ: «تهادوا تحابوا».

11. إغناء السلام ورد التحية بأحسن منها مفتاح القلوب، فاحرص على امتلاك هذا المفتاح ولا تكن كيمض الناس الذي إذا حياه الآخرون نظر إليهم مستتراً لا إذا سلمون عليه وهو لا يعرفهم ولا يعرفونه.

هناك دائماً اتصال مكتوب يستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال.

- تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية: إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضاً.

- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.

- تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون موقفاً للاتصال الجيد.

- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكثر قدر من الطائفت والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

- تسهيط الاتصالات الأيقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمشأة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يحظره بتأجيل هذه الاتصالات الأيقية التي هو طرفاً فيها.

- تقسيم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التفويض هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.

9-12 بناء العلاقات مع الآخرين

إن الحديث عن الاتصال والتواصل مع الآخرين والتأثير فيهم والاستفادة مما لديهم يستلزم الحديث عن فن بناء العلاقات وأساليب الجمالة والكباسة في التعامل مع الناس، وهذه هي أهم القواعد التي يجب إتباعها في بناء العلاقات مع الناس:

1. أصلح ما بينك وبين الله يصلح الله ما بينك وبين الآخرين؛ لأن القلوب بيد الله يصرفها كيف يشاء سبحانه، فهو الذي أفضحك وأبكى، قال تعالى: ﴿وَإِنْ يُرِيدْ أَنْ يَخْدَعَكَ فَرُدِّهِمْ إِلَى اللَّهِ هُوَ أَوْلَىٰ بَأْسِكُمْ إِلَهُ يَخْدَعُهُمْ وَإِلَهُ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ فَأَيُّ الْوَالِدِئِمْ أَرْحَمٌ بِأَبْنَائِهِمْ وَرَبُّكَ خَبِيرٌ﴾ [63-62].

2. اثبت الدراسات النفسية أن لكل إنسان نمطاً خاصاً به، وأن الأنماط عموماً هي إما نمط صوري أي الإنسان ينظر للعام ويتعامل معه من خلال الصورة أو نمط سمعي أي ينظر

فالذي يجيد التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم واقناعهم بما يريد هو الذي تفتح له الأبواب وتهد الطرق للوصول إلى أهدافه وبلوغ غايته والنجاح في حياته، ويستطيع أن يجند كل من حوله لخدمة أهدافه والسعي معه لتحقيقها، سواء أكان الذين حولته من عائلته أو زملائه أو جيرانه أو أصدقائه.

وإيصال الرسالة إما أن يكون بالكلام وإنما أن يكون بغيره، وكلما تضافرت الأساليب من كلام وغيره على تحقيق الهدف وإيصال الرسالة كلما كان الأثر أبلغ.

أولاً: الاتصال بالكلام

إن الكلام هو أكثر وسائل الاتصال والتأثير شمولاً وكما نجح الإنسان في إجابة فن الكلام وإملاك زمام الفصاحة والبلاغة كلما كان أقدر على التأثير في الآخرين وتوجيههم الوجهة التي يريدونها.

وهل كانت معجزة القرآن الكريم التي خضعت لها رقاب العرب إلا في بلاغته وفصاحته في المقام الأول مع صور الإعجاز الأخرى؟ ولقد بلغ النبي ﷺ الذروة من ذلك حتى بلغ تأثيره أعلى الدرجات وأرقى المقامات.

وهذه بعض التوجيهات التي يأخذ بها يمكن الإنسان أن ينجح إلى حد كبير في إيلاخ رسالته بواسطة الكلام.

1. انتقاء الكلمات البليغة المؤثرة له أبلغ الأثر في إيصال المعاني للمستقبل، وكما قال ﷺ: «إن من البيان لسحراً»، وهل أسر القرآن عقول العرب وقلوبهم إلا بالبلاغة التي كانت بينهم وبين قلوبهم، ويسلمون أزمة أرواحهم هذه الكلمات طوعاً أو كرهاً.
2. ومن أفضل الوسائل لاكتساب البلاغة حفظ كتاب الله والإكثار من حفظ سنة رسول الله ﷺ وحفظ أشعار وعبارات البلغاء القمصحاء، ويمكنك وضع برنامج لذلك بأن تجعل لك دفترًا خاصاً، وكلما سمعت أو قرأت عبارة جديدة وجيدة بالنسبة لك دونتها في دفترك ثم بحثت عن معناها إن لم تعرفه ثم حفظتها ثم كررت استعمالها كثيراً حتى تصبح من مفرداتك، وحاول أن تصنف بهذه الطريقة في كل يوم لك عبارة جديدة أو بيت شعر.
3. الإلام بمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه له دور كبير في قبول رسالتك واحترام حديثك وبخاصة من قبل التخصصيين في هذا الفن.
3. حدد حجم الكلام الذي تريد أن تقولهُ فلا يجاز محل ولا إسهاب محل.

12. الرفاء بالورع وصدق الحديث يجعل الآخرين يجوبك وإن لم تستطع أن تفعل لهم ما يريدون وليس في صفات الإنسان أزدل من الكذب واستمرائه، فهو يسقط هيئته ويجعل الناس يفقدون الثقة فيه، ولا تنس أن الكذب هو طريق الفجور والنار، ومن صفات أهل النفاق والعياذ بالله.

13. الكرم باليسور وإن قل يبوءك أعلى المنازل في قلوب الناس، ولا يمكن أن يقال الإنسان حجة الناس وهو من الموصوفين بالخل والشح ومن يؤق شح نفسه فأزكرك هم الأتقياء.

14. الساطة وعدم التكلف في التعامل، مع التنظيم لأمر الحياة وعدم الفوضى بكسبك احتزام غيرك حتى ولو كان من أصدائك.

15. النظافة في البدن والتم والملبس والأناقة غير المبالغ فيها وطيب الرائحة مما يريح التعامل منك ولا يفره منك.

10-12 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي

هي تسع مهارات سلوكية أساسية:

1. اتصال العين.
 2. الجسمي الحركي.
 3. الإشارات – وتعبيرات الوجه.
 4. اللبس – المظهر.
 5. الصوت – التوزيع الصوتي.
 6. اللغة – الالكلمات.
 7. تفاعل المستمع.
 8. الدعاية وسرعة البديهة.
 9. الذات الطبيعية.
- الاتصال والتأثير في الناس له أنواع وأساليب متعددة وكلما أجاد الإنسان هذه الأساليب كلما كان النجاح أسرع إليه في حياته.

2. اطلب من بعض من حولك أن يسجل كلامك بدون علمك ثم استمع إلى نفسك وانقد طريقتك في الكلام واطلب من غيرك أن يقيمتك.
3. بعد كل مرة تعتلي فيها منبراً حاول تسجيل ما تراه من ملحوظات على كلامك ثم اجتئبها في حديثك القادم.

التعبير بغير الكلام:

كما أن الكلام وسيلة للتعبير وإيصال الرسالة للآخرين فهناك وسائل أخرى قادرة على تبليغ الرسالة منك لغيرك أو من غيرك إليك، وقد تكون هذه الوسائل أدق وأصدق في التعبير من الكلام؛ لأن الكلام يمكن أن يكون خلاف الواقع أمّا غيره فقد لا يستطيع الإنسان أن يكذب فيه.

وقد قال العرب قديماً: ((رُبَّ إشارة أبلغ من عبارة)) والتعبير قد يكون بالعمود، وقد يكون باليد، وقد يكون بقسمات الوجه، وقد يكون بحركات الكفين أو الرجلين أو الرأس بل قد يكون التعبير عن حالتك النفسية من خلال لباسك، وإليك شيء من التفصيل لبعض هذه الوسائل.

ثانياً: لغة العيون

قال تعالى: ﴿وَأَنزَلْنَا حِكْمَةَ الْكُتُبِ وَأَيُّهَا يُظَاهِرُونَ إِلَيْكَ يُدْعُوا إِلَيْهِمْ فَيَلْبِسُونَ ثِيَابًا غَيْرَ مِنَ الْقُرْبَىٰ﴾.

وقال الشاعر:

إن العيون لبسدي في نواظرها ما في القلوب من البغضاء والإحسان
وقال الآخر:

العين تبدي الذي في قلب صاحبها من الشغواء أو حسب إذا كانا
إن البغض له عين يصددها لا يستطيع لها في القلب كتماننا
فالعين تنطق والأفواه صامتة حتى ترى من صميم القلب تبياناً
وتعمّلت لغة الكلام وخاطبت صبيح في لغة الفسوى عينيك
نعم، إن العيون ليست وسيلة فقط لرؤية الخارج بل هي وسيلة بلغة للتعبير عنا في الداخل أي ما في النفوس والقلوب ونقله للخارج.

ثم حدد الزمن المناسب الذي تريد أن تتحدث فيه؛ إذ قد يكون سوء اختيار الوقت سبباً في عدم قبول الطرف الآخر لكلامك، واعلم أن لكل مقام مقالاً ولكل حال أسلوباً يختلف عن أسلوب حال آخر.

4. الرضوخ والبيان في الكلام من أهم أسباب تفاعل الطرف الآخر مع الكلام، أمّا عندما يكون الكلام غامضاً وطلاسماً فلن يتفاعل معه الآخرون.

5. نبرات الصوت وتفاعلها مع معاني الكلمات من أهم الوسائل في إيصال الرسالة إلى الآخرين، وقد تسمع كلاماً واحداً من شخصين مختلفين فتتفاعل مع أحدهما وتتأثر وتتحمس له غاية الحماس بينما لا يحرك فيك الآخر شعرة واحدة.

وقد قام فريق من الباحثين بعمل دراسات في بريطانيا سنة 1970م حول تأثير الكلام على الآخرين، فوجدوا أن للكلمات والمعبارات لها نسبة 7% من التأثير، وأن لنبرات الصوت لها 38%، وأن لتعابير الجسم الأخرى من عيوب ووجه وأيدي وجسم لها 55%، وهو ما ساعدت عنه قليلاً لكن بعد الفراغ من الحديث عن الاتصال بالكلام.

من عيوب الاتصال بالكلام:

1. الكلام بسرعة فائقة لا تمكن المستمع من استيعاب كلام المتحدث، وقد وصف كلام أبلغ البشر ﷺ بأنه لو عدده العاد لا استطاع ذلك، وربما كرر الكلمة ثلاث مرات لفهمه عنه.

2. الغمغمة في الكلام وعدم الرضوخ في العبارة.

3. الكلام على وتيرة واحدة، سواء أكان الموقف يستدعي الضحك والفرح أو الحزن والبكاء أو الحماس أو الهدوء، وهذا من أسوأ عيوب الكلام.

4. الإغراق في الكتابات والجارات والاستطرادات حتى تُنسى الحقيقة، ولا يعد السامع يعلم في أي موضوع يتحدث المتكلم بل قد يسي هو موضوعه الذي يتحدث فيه ثم يقول للسامع: ما هو الموضوع الذي كنا نتكلم فيه؟

كيف تطور أسلوبك في الكلام؟

1. لكي تكتسب القدرة على الكلام بنجاح استمع جيداً إلى المتحدثين المشهورين بالقدرة على التأثير في مستمعيهم وحاول تقليدهم في طريقتهم ابتداءً ثم اخضع لنفسك طريقة خاصة بعد ذلك.

وكان ما وصلوا إليه كما ذكر الدكتور محمد التكريتي في كتابه (آفاق بلا حدود) أن النظر أثناء الكلام إلى جهة الأعلى للبصار يعني أن الإنسان يعبر عن صور داخلية في الذاكرة، وإن كان يتكلم وعيناه تزيغان جهة اليمين جهة الأعلى اليمين جهة اليمين صوراً داخلية ويركبها ولم يسبق له أن رأىها، أمّا إن كانت عيناه تتجهان لجهة اليسار مباشرة فهو يستنكر كلاماً سبق وأن سمعه، فإن كان نظره جهة اليمين مباشرة فهو يشئى كلاماً عن احساس داخلي ومشاعر داخلية وإن نظر جهة اليسار من الأسفل فهو يستمع إلى نفسه ويجدها في داخله كمن يقرأ مع نفسه مثلاً.

هذا في حالة الإنسان العادي، أمّا الإنسان الأصغر فهو عكس ما ذكرنا تماماً.

وبناء على هذه المعلومات يُمكنك أن تحدد من أي الأنماط يتحدث الإنسان وهو يتحدث معك بل ويُمكنك عند قراءة قصيدة أو قطعة نثرية أن تحدد النمط الذي كان يعيظه صاحبها عند إعدادها لها هل هو النمط السمعي أو الصوري من الذاكرة أو ما يشبهه أو من الأحاسيس الداخلية، وذلك من خلال تأمل كلامه وتصنيفه في أحد الأصناف السابقة.

ثالثاً: التعبير بالوجه

كما يستطيع الإنسان أن يعبر بعينه عما يريد ويستطيع أن يستكشف ما في نفوس الآخرين من خلال التأمل في نظرات عيونهم فإنه يستطيع أيضاً أن يفعل ذلك من خلال تأمل قسّمات الوجه سواء كان ذلك من بشرة الوجه أو شكل الشفتين أو حال الحدين أو الجبين.

وتأمّل معي قليلاً هذه الآيات الكريمة، قال تعالى: ﴿وَأَبْأَيْسَ آبَهُمْ بِالَّذِي عَلَيْهِمُ مَسْرُورًا وَهُمْ يَكْفُرُونَ﴾، قال تعالى: ﴿تَعْرِفُ فِي وُجُوهِ الْأَرْبَعِ كَثْرًا أَلْمَسْكُونِ﴾، وقال تعالى: ﴿كَانَتْ أَعْيُنُهُمْ فِي جَنَّتِهِمْ أَغْلِقُونَ فَلَوْلَا أَعْيُنُهُمْ لَكُنَّ رَبًّا وَقَدْ أُلْقُوا فِيهَا سَمُورًا مَهِرًّا﴾.

فالتجهم والعبوس يقيم الحواجز بينك وبين الآخرين ولذلك عليك أن تتعلم كيف تسيطر على أفكارك ومشاعرك ليكون عبوسك حينئذ مقصوداً ومتحكماً فيه ويعودي رسالة محددة في وقتها المناسب.

وأكثر مظاهر التجهم هو تقطيب الجبين ولفطحة الحدين وتكشير الأسنان بالإضافة لزوم الشفتين وتفوس السفلى منهما مع جفائهما واسوداد البشرة.

فهناك النظرات اللقطة المضطربة وغيرها المستنبية المهرومة المستسلمة، وأخرى حاقلة نائرة، وأخرى ساخرة، وأخرى مصممة، وأخرى سارحة لا مبالية، وأخرى مستفهمة وأخرى محبة...، وهكذا تعدد النظرات المعبرة وقد سمى القرآن بعض النظرات (خائنة الأعين).

والإنسان في تعامله مع لغة العيون يتعامل معها كوسيلة تعبير عما في نفسه للآخرين، وكذا يتعامل معها كوسيلة لفهم ما في نفوس الآخرين.

التعبير الأمل بالعيون:

إذا أردت إيصال مرادك بعينك فاحرص على الأمور الآتية:

1. أن تكون عيناك مرتاحتين أثناء الكلام عما يشعر الآخر بالأطمئنان والثقة في سلامة موقفك وصحة أفكار.
 2. تحدث إليه ورأسك مرتفع إلى الأعلى؛ لأن طلاقة الرأس أثناء الحديث يشعر بالهزيمة والضعف والخور.
 3. لا تنتظر بعيداً عن المتحدث أو تثبت نظرك في السماء أو الأرض أثناء الحديث؛ لأن ذلك يشعر بالألمالية بين المتحدث معه أو بعدم الاهتمام بالموضوع الذي يتحدث فيه.
 4. لا تقلل التحديق بشكل مفرح فيمن يتحدث معه.
 5. احذر من كثرة الرمش بعينيك أثناء الحديث؛ لأن هذا يشعر بالقلق والاضطراب.
 6. ابتعد عن لمس النظرات القاتمة أثناء الحديث مع فريك؛ لأن ذلك يعيق بناء الثقة بينك وبينه.
 7. احذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك أو يتحدث معه؛ لأن ذلك ينسف جسور التفاهم والثقة بينك وبينه، ولا يشجعه على الاستمرار في التواصل معك، ورُبّ نظرة أرثت حسرة.
- كيف تفهم ما في نفوس الآخرين من خلال نظرات عيونهم؟
- لقد قام علماء النفس بالكثير من التجارب للوصول إلى معرفة دلالات حركات العيون عما في النفوس، ورحم الله ابن القيم الذي قال: إن العيون مفاريف القلوب بها يعرف ما في القلوب وإن لم يتكلم صاحبها.

خامساً: كيفية تكسيب احترام الآخرين باللباس؟

اللباس قد يؤثر في نفسية لابس، كذلك هو إحدى الوسائل التي تعطي الآخرين انطباعاً أولاً عن مظهره، لأن اللباس يعبر عن قيم ونفسية صاحبه، فاللباس يعطي انطباعاً للآخرين من خلال لونه وبساطته ونظافته وتناسقه ومرونته، وأهم القواعد التي ينبغي الأخذ بها في أمر اللباس هي:

1. يجب أن يكون اللباس ملائماً بالظوابط الشرعية للرجل أو للمرأة، وهذه الضوابط جعلها كتب الفقه.
 2. احرص على أن يكون لباسك مقبولاً اجتماعياً فقد يكون اللباس شريعياً لكنه اجتماعياً غير مقبول كمن يعصر على لبس البدة في مجتمع بدوي لا يعرف غير الثوب.
 3. لكي يكون لباسك مريحاً لك وللآخرين حافظ على نظافته دائماً.
 4. الأناقة غير المبالغ فيها بما يكسب الإنسان احترام الآخرين.
 5. البساطة وعدم التكلف من علامات الذوق الناصح.
 6. مراعاة الزمن والمكان مما ينبغي عدم إغفاله في اللباس فالصيف ملابسه وللشتاء ملابسه ولأيوم زواجك ملابسه التي تختلف عن يوم تزهتك.
- سادساً: الإصغاء وحسن الاستماع
- حسن الاستماع وإجادة الإصغاء هما ركنا الاتصال الناجح فلا يكفي أن تنتجح في إرسال رسالتك بل لابد من النجاح أيضاً في استقبال رسالة الآخر واستيعاب رد فعله وفهم ما يريد. والاستفادة منه أو التأثير فيه وحسن توجيهه بعد ذلك وحسن الإصغاء أدب من أعلى الآداب السلوكية التي تصنف بها الإنسان إذا نيل ونجح في تسيير نفسه والسيطرة على ذاته وهو كذلك مهارة إنسانية راقية لابد منها للتعلم واكتساب المعارف والمعلوم، وقد دلت الدراسات أن الاستيعاب لا يصدر من الآخرين يفاترت بين 40% إلى 75% بعد الانتهاء من الرسالة مباشرة، وأن أكبر الأسباب في هذا التفاترت هو الاختلاف في الإصغاء والاستماع، وأهم وسائل الإصغاء هي:
1. السمع بالأذن.
 2. البصر بالعين.
 3. الانتباه والتركيز بالقلب والعقل.

وصوماً فهذه بعض الأفكار العامة حول تقنية التعبير بقسمات الوجه:

1. اجعل الابتسامة رسولك إلى قلب الآخرين فهي مفتاح أبواب النفوس كما أنها تجلب الراحة والهدوء للمبتسم نفسه ((وتبسمك في وجه أخيك صدقة)).
 2. عندما تشعر أن الأذان قد أغفلت أمامك وتعمل استقبال رسالتك فمطر الجلو بنكته تلوها ابتسامة.
 3. حذار من الابتسامة الساخرة أو الباردة، فهي تحول بين الآخرين وبين الثقة بفاك.
 4. حاول التعرف على ما في نفس الآخر من خلال رصد ابتسامته وملاحظة جبينه وحركات عينيه.
 5. حاول أن تعود نفسك على أن تكون ابتسامتك وسيلة لإبلاغ رسالتك كما تريد وأن كانت متاعرك خلاف ذلك.
 6. عود نفسك على الاستماع بالطرائف المضحكة لتعود على الضحك أحياناً.
- رابعاً: التعبير بأعضاء الجسم الأخرى
- كما أن الوجه يعبر عما في النفس، فإن حركات اليدين والقامين وحركات الكفين وكيفية الجلوس أو المتني تعبر عما في نفس الإنسان وتعطي تقريراً دقيقاً عن حاله النفسية ومن صور التعبير باليدين الآتي:
1. عندما تلاحظ إنساناً وضع يديه وراء ظهره متشابكين فهذا يعني شعوره بالعجز أو عدم الثقة في الآخرين.
 2. أماً عندما يضع الإنسان يديه متشابكين أمامه أثناء الجلوس فهذا يعني شعوره بالثقة المفرطة في النفس والأطمالة بالآخرين.
 3. إشارات اليدين والأصابع المرافقة مع الكلام تزيد الكلام وضوحاً، وكما قالت العرب: رُبُّ إشارة أبلغ من عبارة.
 4. لاحظ حركات أقدام الآخرين أثناء الحديث معهم فهي تعبر عما في نفوسهم وتحكمم أنت في حركات قدميك أثناء حديثك ما لم تقرر إرسال رسالة من خلال هذه الحركة.
 5. هو الكفين للأعلى بصورة سريعة يعني التجاهل والأطمالة أو الجهل بالنفي والخبرة حياله.

آثار عدم حسن الإصغاء:

1. قد يؤدي عدم حسن الإصغاء إلى فقد ثقة الآخرين واحترامهم لك، فعندما يتحدث معك إنسان وتتفاعل عنه بالاتصال بالتلفون أو الحديث مع جليستك أو الكتابة في أوراقك تصيبه بالإحباط وبالتالي عدم الثقة فيك، وقد اثر عن الأحنف قوله: (إن الرجل يحدثني بالأمر أعرفه من قبل أن تلهه أمه فأصيح إليه حتى ينتهي من حديثه وأرىه أني أسمع لأول مرة).

2. عدم فهم ما يريده الآخرون، وبالتالي الفشل في التعامل معهم؛ لأن النجاح في التعامل مع العدو أو الصديق يستدعي معرفة مراده، ولا يمكن فهم مقصده و مراده إلا بالإصغاء لكلامه والتركيز في فهمه.

3. إضاعة كثير من الفرص التي تؤدي إلى النجاح في الحياة حيث أن الفرص تتاح للإنسان من خلال الاحتكاك بالآخرين وفهم كلامهم واستيعاب مقاصدهم ومرايهم، فإذا فشل الإنسان في الإصغاء لم فشل في فهمهم، وبالتالي فاته الكثير من الفرص.

4. عدم التعود على اكتساب المعلومات بطريقة مختصرة وبقاء المعلومات ناقصة لدى من لا يجيد الاستماع والإصغاء مع ظنه أن معلوماته كاملة.

5. اتخاذ القرارات الخطأ بسبب نقص المعلومات؛ لأن القرار لا يمكن أن يكون صحيحاً إلا إذا كانت المعلومات كاملة وصحيحة.

6. شعور المتحدث بالإحباط لعدم الإصغاء إليه، وبالتالي عدم استعداده للمشاركة بفعالية فيما يناط به من أعمال بعد ذلك.

الإفصاح والاستماع والإصغاء الجيد:

لكي تكتسب مهارة الإفصاح الجيد والاستماع الحسن وتحوز ما يترتب عليه من فضائل ومكاسب وثمرات فلا بد من مراعاة الأمور الآتية:

1. أن تكون في وضع نفسي وبدني مريح أثناء الاستماع لتفرك بالأ تشكو من مرض مؤلم أو سهر مجهد أو جوع مفرط، وألا يكون بعد الأكل مباشرة أو أثناء الانشغال بأمر يسيطر على فكري، وأن تكون في مكان جيد التهوية معتدل الحرارة.
2. ألا تكون هناك ضوضاء وأصوات مزعجة في المكان الذي تجلس فيه أو حوله؛ لأن ذلك يشتت الذهن ويشغل الحواس.

مهارات الاتصال مع الآخرين وإخلاقيات العمل

3. أن تكون جلستك أثناء الإصغاء جلسة مريحة تستطيع أثناءها أن تركز بجميع حواسك مع المتحدث لتستوعب أكبر قدر ممكن من كلامه.
4. اربط ما تسمعه من معلومات بما تراه من صور ومشاهد لينظائر السمع والبصر على استيعاب المعلومات.
5. ركز على حركات جسم المتحدث وتعبير وجهه ونبرات صوته لترسخ معاني كلامه في نفسك وليكون فهمك لا يريد أكثر دقة.
6. لا تظل الجلسة أكثر مما تستطيع أن تستوعب وأجل بقية الحديث لوقت آخر، فإن النفوس إذا ملت كلت.
7. لا تقاطع المتحدث وتستمع للنتائج قبل الوصول إليها وعندما يحصل التباس في الفهم فسجل ذلك ثم استوضح عنه في نهاية الحديث.
8. لا تكثر من الالتفات والتأوب والتعافل والسرحان بعيداً أثناء الحديث.
9. لا تتكلم مع غير المتحدث إلا لضرورة، وجدا لو استأذنت من المتحدث لتتحدث معه أو مع غيره.
10. استخدم القلم والأوراق لتسجيل وتلخيص الأفكار الرئيسة والنقاط الدقيقة التي تسمعها من المتحدث ثم حاول بعد ذلك حفظها لثم بوضع الحديث وتحتفظ بما فيه من معلومات.

11-12 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل

1. بالإضافة لا سبق بيانه في موضوع بناء العلاقات مع الآخرين، الذي أوضحت فيه كيفية التعامل مع الآخرين عموماً من أجل كسب ثقتهم وبناء العلاقات معهم، فإن لزملاء العمل خصومية من حيث كثرة الاحتكاك بهم وضرورة حسن العلاقة بينهم لنجاح العمل، وأهم الخطرات التي يجب الأخذ بها لتحقيق هذه الغاية، هي:
 1. كن حريصاً على عمك أميناً في القيام بها يجب عليك فيه لتتال احترام زملائك.
 2. تتح بالاخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائك، كن شوش الوجه عف اللسان تفغراً صمن أخطأ، وتثني على من أحسن.
 3. احرص على نقالة لباسك وطيب رائحتك لترريح من حولك.
 4. اظهر اهتمامك بزملائك من خلال مشاركتهم أفراحهم واحزانهم وإبداء الرأي.

- ج. أن توجد في نفسك الشعور بالإيجابية والثبات والتفائل، وقد تقدم أيضاً الحديث عنه.
- د. التعود على الحديث والحوار مع الناس بثبات.
- هـ. عدم الطرب من المشكلات بل مواجهتها بطرق علمية وأسلوب عقلاني هادئ.
- و. استبعاد الانفجارات المؤذية والانفعالات المثيره في مواجهة المشكلات.
2. دراسة المشكلة والتخطيط لحلها، وذلك على النحو الآتي:
1. قبل التفكير في المشكلة ترضاً وأكثر من ذكر الله وتفعل الله بركعتين وأسأل الله أن يعيدك بعونه وتوفيقه.
 - ب. قم بعملية استرخاء تريح فيها أعصابك وجسمك بعيداً عن الضوضاء.
 - ج. ابدأ التفكير في الزميل المشكلة، ولكن بداية التفكير في ذلك هو أن تحاول تحديد أي تصرفاته يثير المشكلات بالنسبة لك، وما هي دوافعه إلى هذا التصريف، هل المشكلة مثلاً عباراته النابية أو تعالبه على الآخرين أو شكه في تصرفاتهم أو نفسه لأعمالهم باستمرار أو حسده لهم على مراكزهم وإنجازاتهم أو غير ذلك من الانصرافات والدوافع، المهم هو تحديد المشكلة بدقة.
 - د. معرفة الأثر الحقيقي لا يثيره هذا الزميل من مشكلات عليك وعلى صملك، فمثلاً هل أصبحت تتضايق من أجواء العمل فأصبحت تفكر في الانتقال لعمل آخر مرأياً من مواجهة هذه المتاعب؟ هل أصبحت تتغيب عن صملك؟ هل نسبت إهدائك من عارسة هذا العمل؟ هل قل إنناجك أو تضاءلت جودة صملك؟ غير ذلك من الآثار التي لا يمكن حصرها هنا.
 - هـ. بناء على ما تقدم حدد أفضل السبل وألحج الخيارات لتجاوز هذه المشكلة وتجنب آثارها عليك وعلى صملك، وكن موضوعياً هادئاً في اختيارك للحل مرصياً لما يترتب على ذلك من مصالح ومفاسد أو مكاسب ومضار.
- فقد يكون الحل هو تجاهل المشكلة ومصدرها أو السعي لقله من مقر صملك إلى مكان آخر أو انتقالك أنت إلى عمل آخر أو مواجهة هذا الإنسان والحوار معه.
- و. لنترض أن الحل الذي قررت اختياره هو البقاء في صملك ومواجهة هذا الشخص والحوار معه لتغيير أسلوبه.

- والتصحية لهم وتقديم الهدايا في المناسبات والمساعدة المادية إذا استطعت ذلك لمن يحتاج منهم مع دوام السؤال عنهم وعن أسرهم وأحوالهم، وبخاصة إذا كنت أنت المسئول عنهم في العمل، ولا ترتدد في مساعدتهم فيما قد يعرض لهم من مشكلات في العمل.
5. شاركهم في بعض المباريات الرياضية أو الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل وبعيداً عن أحواله، ولكن لا تكثر من ذلك.
6. احذر أن تبدو غامضاً أمام زملائك، وتحدث عن نفسك وحياتك وأفكارك وأحوالك أمامهم ولكن لا تكثر من ذلك فبدو مجوجاً أثارياً في نظرهم، ولا تتعمق في ذلك وتشر أسرارك فتصبح تحت رحمة الأصدقاء منهم بدلاً من كسب ثقتهم.
7. احرص على تجنب ذكر ما يثير حساسيات زملائك في العمل مثل ما تتنازع به القبايل أو الأسر أو المناطق أو ما قد يكون صدر منه أو من بعض أقاربه عايشين أو ما قد يكون فيه من عيوب خلقية أو غيره.
- فإن ذلك يثير في النفس حقداً وفضياً في الغالب وإن كان كامناً لكنه يوجه كثيراً من سلوكيات الشخص الآخر نحوك بعد ذلك، وإذا احتاج الأمر لتصحيحه أو إصلاحه فله أسلوبه وطريقته.
8. لا تطلق لعواطفك العنان في توجيه تعاملك مع زملائك سلباً أو إيجاباً بل كن متوسطاً في كل ذلك حكيماً في وضع الأمور في مواضعها، لا تدري لعل الله يحدث بعد ذلك أمراً.
- 12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل**
- وهما بذل الإنسان من جهود وتحلى به من أخلاق واستخدام من وسائل علمية ونفسية لكسب ثقة الآخرين وبناء علاقات حسنة معهم فسيلقى بعد ذلك حتماً إنساناً متعيبين لمن حو لهم ولافسهم أيضاً فكيف يكون التعامل مع هؤلاء الصنف من الناس عندهم تتبلى بهم كزملاء لك في العمل؟
1. أن يؤهل الإنسان نفسه لتحمل المشكلات والصبر على الزرجات ومواجهة آثارها، وذلك بالآتي:
1. بناء الثقة في النفس كما تقدم في حديث سابق.
 - ب. الاعتناء بالجسم في الأكل والنوم والرياضة كما تقدم معنا.

مهارات الاتصال مع الآخرين وإخلاقيات العمل

- د. تجاوب مع ما قد يطرحه من أفكار ومقترحات مفيدة وإيجابية، وأظهر العطف على ما يبديه من حاجة وضعف، واقترح له بدائل لما يظنه من فوائد في آثاره للمشكلات أمامك.
- ه. اختتم اللقاء بتحديد النقاط المشتركة التي أمكن التوصل إليها مع بيان واجب كل واحد منكما حيالها.
- و. حدد موعد لقاء آخر إذا بقي هناك من الأمور ما يستحق البحث والحوار.
- ز. تابع تنفيذ ما تم التوصل إليه وتحقيقه مع تقييم وقياس مدى التقدم في ذلك.
- ح. يجب أن تكون أعصابك هادئة وتتمتع براحة بدنية ونفسية أثناء الحوار، وجباً أن يسبقه فترة استرخاء كافية.
- ط. قدم مكافأة للشخص الآخر على ما تلاحظه من تعاون وتقديم من جانبه في حل المشكلة ولا يبدية من التزام بما تم الاتفاق عليه، وأظهر العطف عليه والاحترام له والالتسام في وجهه والثناء على مسلكه الجليل أمام زملاء العمل والإهداء له إذا كان ذلك مناسباً ومساعدته في حل مشكلات عمله وتقديم المساعدة له في ذلك.

عند ذلك رتب أفكارك واستحضر حجمك وأماتك وحدد كلماتك وحركاتك ونظرات عينيك وبررات صوتك التي ستواجه بها لتحقيق مجتمعة ما تريد فعله وما تطمح إلى تغييره في هذا الشخص.

ز. توقع رد فعله بعد مخاطبتك له، وليكن هذا التوقع مبنياً على معرفتك السابقة بنفسية وأنماط السلوكية في التعامل مع الآخرين.

ح. أعد خطتك بناء على ما توقعته من رد فعله، وليكن هدفك إنهاء أو تقليل ما يشغرك من مشكلات، واحذر أن تؤدي محاولتك إلى إثارة الجدل واشتداد الغصومة وتزايد المشكلة، بل احرص على أن تخسّمها أو تقلل آثارها فقط.

ط. بعد أن تصبح خطتك في صورتها النهائية اكتبها في ورقة وراجعها أكثر من مرة، ولا تكفي بما تختزنه الذاكرة عن المشكلة وسبل مواجهتها إلا بعد تجربة مشمرة وطويلة في حل المشكلات بالطريقة السابقة.

ي. يُمكنك أن تستشير من تثق في عقله ودينه من زملاء العمل أو غيرهم فيما تنوي فعله وسجل ملحوظاته ونصائحه في ورقة خاصة ثم فكر بعد ذلك في مدى إمكانية الاستفادة منها.

3. الخطوات العملية لحل المشكلة مع صاحبها ومصدرها: بعد أن قمت بإعداد نفسك لمواجهة المشكلات عموماً ثم تلوث ذلك بإعداد خطتك المناسبة لحل هذه المشكلة لم يبق إلا تنفيذ ما أعدته علمياً، وأهم الخطوات لذلك هي:

أ. اختر الزمان والمكان المناسبين للحديث في الموضوع مع الطرف الآخر، وذلك حين يكون فارغاً هادئاً مستعداً للحوار، وتوقع منه أن يكون أقرب للموضوعية، وأن يفهم حاجات، وتوقع منه أن يكون أقرب للموضوعية، وأن يفهم حاجات الآخرين، ويتنازل عن بعض مواقفه من أجلهم.

ب. تفاوض مع الشخص باحترام وانتقاء للمعارات واطلب مساعدته في حل المشكلة بعد معرفة رأيه في تشخيصك لها.

ج. اطرح ما تراه من حلول ومقترحات للمشكلة والتي سبق وأن أعدتها، وليكن طرحك بأسلوبك مناسب ويزن له ما في هذه الحلول من فوائد للجميع.

4. إن من وسائل الاتصال هي:

- أ. وسائل كتابية.
 - ب. وسائل طبيعية.
 - ج. وسائل عربية.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
5. إن من أنواع الاتصالات هي:
- أ. الاتصالات الصاعدة.
 - ب. الاتصالات الهابطة.
 - ج. الاتصالات الأفقية.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
6. إن من مميزات الاتصال:
- أ. وضح الهدف من الرسالة.
 - ب. خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة.
 - ج. تبليغ الرسالة بصورة واضحة.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
7. إن من مقومات الاتصال الفعال:
- أ. الإصغاء
 - ب. استخدام لغة الإشارة المناسبة.
 - ج. أ + ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
8. كيف تكون متصلاً بارعاً:
- أ. تحقق من جدوى الاتصال.
 - ب. وسع دائرة التفكير لديك.
 - ج. استمع بدقة واستمعاب إلى الرسالة التي يتلقاها الآخرون إليك.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

أسئلة الفصل الثاني عشر

- س 1: ما هو تعريف الاتصال ووظيفته.
 - س 2: ما هي عناصر وأهداف عملية الاتصال.
 - س 3: ما هي مميزات الاتصال.
 - س 4: ما هي خطوات الاتصال الفعال.
 - س 5: ما هي المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين.
- ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:
1. الاتصال الشخصي هو:
 - أ. عملية نقل هادئة للمعلومات.
 - ب. من شخص إلى آخر.
 - ج. يفرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 2. إن أهمية الاتصال في:
 - أ. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية.
 - ب. إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
 - ج. إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للمالين.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.
 3. إن من عناصر الاتصال هي:
 - أ. الرسالة.
 - ب. المرسل.
 - ج. أ + ب.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثاني عشر

1. السكرانه، بلال (2009) المهارات الإدارية في تطوير الذات. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
2. Science Panel on Interactive Communication and Health. Eng, T.R., and Gustafson, D.H., eds. Wired for Health and Well-Being: The Emergence of Interactive Health Communication. Washington, DC: HHS, 1999.
3. Northouse, L.L., and Northouse, P.G. Health Communication: Strategies for Health Professionals. 3rd ed. Stamford, CT: Appleton & Lange, 1998.
4. U.S. Department of Commerce. Falling Through the Net: Defining the Digital Divide. Washington, DC: National Telecommunications and Information Administration, 1999.
<http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/digitaldivide/>July 29, 1999.
5. Lefebvre, R.C., and Rochlin, L. Social marketing. In: Glanz, K.; Lewis, F.M.; and Rimer, B.K.; eds. Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997, 384-401.
6. Ling, J.C.; Franklin, B.A.; Lindsteadt, J.F.; et al. Social marketing, its place in public health. Annual Reviews of Public Health 13:341-362, 1992. PubMed; PMID 1599593

9. إن من العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية الاتصال هي:

- أ. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة.
- ب. توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.
- ج. تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية.
- د. جميع ما ذكر صحيح.
10. وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل:
 - أ. كن حريصاً على عملك أميناً في القيام بما يجب عليك فيه لئلا احترام زملائك.
 - ب. تمتع بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائك، كن بشوش الوجه عف اللسان تفرغوا عن أخطأ، وتتي على من أحسن.
 - ج. احرص على نظافة لباسك وطيب رائحتك لتربح من حولك.
 - د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

- د .1
- د .2
- ج .3
- أ .4
- د .5
- ب .6
- ج .7
- د .8
- د .9
- د .10