

عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني : هي محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية بواسطة بيئة محفزة

ومتحررة من القيود الغير ضارة

لفعالية عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني يشترط العديد من العناصر : التحديد الواضح للموضوع - تشجيع

المشاركين على طرح الأفكار - قبول تعديل الأفكار - تجديد الأفكار وعدم تكرارها - عدم النقد - عدد المشاركين -

الاهتمام بالوقت

نظريات الحافز : 1- الدفع مقابل الأداء 2- مقابل المشاركة 3- سهم الموظف/خطة الملكية 4- تكتيك - تجميع

الزيادات 5- الدفع مقابل المعرفة 6- التعويض على أساس جماعي كفريق

مبادئ التفعيل واستخدام الحوافز : 1- على المنظمة أولاً تحديد ما الذي تريد إنجازه مع برنامج التحفيز

2- إذا كان الحافز غير متوفر فلا تستخدمه 3- الموظف يحتاج أن يكون جدير بالمكافأة ليحفز للحصول عليها

4- الحوافز حتى تكون محفزة يجب أن تكون مرنية 5- الحافز الجيد هو الحافز الذي يقدم مكافآت في الماضي

والمستقبل 6- الحوافز بحاجة لأن تدار على أساس زمني 7- الحوافز الجيدة هي تلك التي لا يحصل عليها الموظف

بطريقة 8- لا تخطئ تقدير أهمية الحوافز غير المالي 9- أجعل الأنداد والمرووسين والزبائن يشتركون في تحديد

الحوافز 10- الموظف بحاجة إلى فهم كيف يحد سلوكه الحوافز التي يحصل عليها

مفهوم أخلاقيات الأعمال : 1- يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير ، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب ، من

أفراد العمل بالالتزام بها 2- هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد

عليها المجتمع في تقييم أداؤهم إيجاباً أو سلباً 3- هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك

الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صواب أو خطأ ، جيد أو سيئ ، حلال أو حرام

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد : 1- تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته 2- المعيار الذي تحكم تصرفات

الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهه 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 وتبعدهم عن العنف والصراعات

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

بنفسه) ولغة : المهنة ، والفعل عن قصد واصطلاحاً : هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو

حرفة

ركني العمل الأساسيين : النشاط والإنتاج (النشاط هو لب العمل سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً)

مفهوم المهنة : لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة واصطلاحاً : مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة

يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية

مفهوم الحرفة : لغة : من الاحتراف ، وهو الكسب واصطلاحاً : عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير

مفهوم الوظيفة : لغة : ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، ويأتي بمعنى الخدمة المعينة

واصطلاحاً : وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها

موظف واحد أو أكثر

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

الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل : 1- أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر

2- أن لا يكلفه فوق طاقته 3- أن يعامله بالحسنى 4- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد فينبغي أن يكون الأجر على قدر

العمل 5- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة 6- أن يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح

انواع السلوك :

1- السلوك الحازم : هو ان تعبر عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشر (الايجابية)

2- السلوك الغير الحازم : عدم القدرة على التعبير عن افكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وامانة وبطريقة مباشر (

السلبية)

3- السلوك العدائي : السلوك الذي لا يراعي افكارك ومشاعرك واحتياجاتك الاخرين ويحط من قدرهم

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال : فردية - مهنية - عامة

مصادر الأخلاقيات في الأعمال :1- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي : الثقافة السائدة في

المجتمع - قيم الجماعة - قيم العائلة - قيم العمل - قيم المجتمع الحضارية

2- نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية : القيم الشخصية الذاتية الفطرية - المعتقدات الدينية والمذهبية - الخبرة

السابقة والمستوى التعليمي- الخصوصية الفردية - الحالة الصحية النفسية والجسمانية

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

1- العائلة والتربية البيئية **2-** ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته **3-** التأثر بالجماعات المرجعية **4-** المدرسة ونظام التعليم

في مجتمع **5-** إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي **6-** مجتمع العمل الأول **7-** سلطة القديم والقيم الشخصية

التأصلة لدى العاملين **8-** القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات **9-** قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة

والمهن **10-** الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح **11-** جماعات الضغط في المجتمع المدني

يمكن النظر للقوانين واللوائح الحكومية والتشريعات :

1- عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول

2- عبارة عن الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة : تنمية الرقابة الذاتية - وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة -

القدوة الحسنة - تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة - محاسبة المسؤولين والموظفين - التقييم المستمر للموظفين

إن أخلاقيات الأعمال هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال العديد من العلاقات مثل : العلاقات بين العاملين والإدارة

- العلاقة بين العاملين - العلاقة مع الموردين - العلاقة مع العملاء - العلاقة مع المستثمرين - العلاقة مع المنافسين

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح : 1- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على

الشركات ليستمرروا في مناصبهم **2-** الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية

3- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات **4-** الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً

اتخاذ أسباب غير أخلاقية

مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة : الوعود - تقارير العمل - التوظيف - الأولويات - التسلق

والاستهانة بالمرووسين - عدم التعاون - الرشوة - الكذب على الموردين - الكذب على العملاء - الهدايا بسبب

المنصب/العمل - التقييم (التقويم) - ازدراء المرووسين

قيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد

البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي : 1- تحقيق الأهداف : إن قيم أي منظمه إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموعها

رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، فالقيم الأساسية لاي منظمة هي تحقيق اهداف مؤسسيها

2- الاستقرار : حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها

للمخاطر الشديدة

3- النمو : إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والريخ القليل والقدرة

العالية على الإنتاج

4- الاستقلالية : إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً ، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقدير

مصيرها

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

6- التعاون : وللتعاون الإداري للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات ، والتعاون الفردي دليل وأضح على الالتزام

بالوظيفة والمنظمة

لاشك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على :

1- أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم

2- نتاج الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية

إذا سادت العلاقة بين الرئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائياً : على كسر الروتين الوظيفي - التجديد في العمل -

التشجيع على النقد البناء لمصلحة العمل - ومنع التشنجات في العلاقات - تعطيل مصالح الموظفين

الانضباط في لغة : مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم

الانضباط اصطلاحاً : الحزم في تنظيم الأمور بمعنى ، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها

الإتقان في لغة : إحكام الشيء الإتقان اصطلاحاً : والإحكام والحدق في الأعمال ، والتربية على الإتقان تكون بإعداد

الأجيال القدرة على إنجاز الأعمال والمنتجات والمصنوعات بإحكام ودقة فنية

أخلاقيات المهنة : هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها ، والعمل بمقتضاها

آداب المهنة : هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة
الانضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين منها : الانضباط في الهيئة (الشكل) - الانضباط في الوقت -
 الانضباط في التعامل (التصرفات)

العوامل التي تؤثر على أخلاقيات الأعمال : الإيمان والتوحيد - العبادات - الصحة والصداقة والمخالطة - التربية
العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه : الإكراه - الغضب - الرياء والمصلحة - لخوف
 هناك ثلاث طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه وهي :

- 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 المتصنع لا يستطيع التصنع أبد الدهر ولا لمدة طويلة أيضاً ، فلا بد أن تظهر منه بعض السلوكيات التي تدل على ريائه وتصنعه
 - 3- اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها إلا الصادقون
- صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان :**

- 1- الموظف قدوة في جميع أعماله ، فانضباطه ومحاظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين
- 2- الموظف أسوة فتقيد بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين
- 3- الموظف ليس مخزن للمعارف والمعلومات ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها
- 4- تقيد الموظف بوسائل السلامة أثناء التطبيق العملي يطبع لدى الآخرين أهمية ذلك
- 5- الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها
- 6- الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صورته ويكون مثلاً لذلك
- 7- محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه

عَرَفَ البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها : التزام أصحاب النشاطات التجارية
 بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة
 الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد
أنماط المسؤولية الاجتماعية : المسؤولية الاقتصادية : المسؤولية لاجتماعي - المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية
عناصر المسؤولية الاجتماعية : المالكون - العاملون - الزبائن - المنافسون - المجهزون - المجتمع - البيئة -
 الحكومة - جماعات الضغط الاجتماعي

حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية الاجتماعية هي (N.A.A) للمحاسبين بأمريكا
مجالات للأداء : تفاعل المنظمات مع المجتمع - المساهمة في تنمية الموارد البشرية - المساهمة في تنمية الموارد
 الطبيعية والبيئية - الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات
المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء : حق الأمان - حق الحصول على المعلومات - حق الاختيار - حق سماع رأي
 المستهلك - حق التمتع ببيئة نظيفة - حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية) - حق التعويض - حق
 التثقيف

مدونة السلوك : عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية
من مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لسلوك الموظفين أثناء تأديته الخدمة هي : احترام القانون - الحيادية -
 النزاهة - الاجتهاد - الاقتصاد والفعالية

- واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :** 1- عدم أساءت استخدام الممتلكات والموارد العامة
 2- العمل على تسهيل الإجراءات 3- توفير بيئة عمل مناسبة 4- نشر المعلومات
 5- الأخذ بأراء الموظفين المتعلقة بعمل الدائرة 6- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة
 7- تدريب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن 8- توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة
 9- تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف ، قضايا الكسب غير المشروع
 10- استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها 11- منع استغلال عدم معرفة المواطنين بالإجراءات
الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة - التعامل مع الآخرين - الحفاظ
 على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات
مفهوم الشركات المساهمة العامة :

- 1- 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
- 2- الشركات المساهمة الخصوصية : هي الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام ، وتكون

- مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة
- المبادئ التي تستند إليها مدونة السلوك : 1-** منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة)
- 2-** وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية)
- 3-** تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والصالح العام (المساءلة)
- 4-** الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة ، قانون الشركات ، تعليمات مراقب عام الشركات ، اتفاقية مكافحة الرشوة OECD)
- مفهوم السلوك العدواني : لغة :** الظلم وتجاوز الحد واصطلاحاً : أنه السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كإهانة أو الشتم أو جسدياً كالضرب والعراك
- يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي :** عدوان جسدي كالضرب والعراك - عدوان لفظي كإهانة والشتم - عدوان على شكل نوبات غضب - عدوان غير مباشر (إعتداء عن طريق شخص آخر) - عدوان سلبي مثل العناد ، المماطلة ، التدخل المتعمد
- أسباب السلوك العدواني :** أسباب بينية - أسباب تتعلق بالمؤسسة - أسباب نفسية - أسباب اجتماعية - أسباب ذاتية - أسباب اقتصادية - تأثير وسائل الإعلام
- تأثير السلوك العدواني على الموظف في :** المجال السلوكي - المجال الوظيفي - المجال الاجتماعي - المجال الانفعالي
- طرق الوقاية من السلوك العدواني : 1-** إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل - 2- اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية - 3- العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة - 4- العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين - 5- العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين - 6- إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين - 7- العدالة في تقييم الأداء - 8- العدالة في الرواتب والحوافز
- يعرف السلوك الإنساني :** بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة
- السلوك الإنساني نوعاً هما : 1-** السلوك الاستجابي : وهو السلوك الذي تتحكم به المثبرات التي تسبقه
- 2-** السلوك الإجرائي : هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية
- الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك :** الاتجاه السلوكي - الاتجاه المعرفي - اتجاه التعلم الاجتماعي
- الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني : 1-** مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات - 2- مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية - 3- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف
- مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف :** الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة - إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل - التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة - احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل
- هناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حدده منظمة الشفافية الدولية بأنه :** كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة أو جماعة
- تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب ومنها :** الفساد السياسي
- الفساد المالي - الفساد الإداري - الفساد الأخلاقي**
- مظاهر الفساد:** الرشوة - المحسوبية - المحاباة - الوساطة - نهب المال العام
- تنقسم أسباب تفشي الفساد الى قسمين وهما :**
- 1-** أسباب بيئية اجتماعية خارجية : وتنقسم إلى : أسباب تربوية وسلوكية - أسباب اقتصادية - أسباب سياسية
- 2-** أسباب بيئية داخلية (قانونية)
- ينقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي :** الانحرافات التنظيمية - الانحرافات السلوكية - الانحرافات المالية - الانحرافات الجنائية
- الآثار المترتبة على الفساد : 1-** أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية - 2- أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي - 3- أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل - 4- أثر الفساد على النواحي الاجتماعية - 5- أثر فساد على النظام السياسي
- مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري : 1-** الإصلاح الهيكلي والسياسي - 2- الإصلاح في مجال القضاء
- 3-** الإصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الإنسان - 4- الإصلاح في مجال التربية والتعليم العالي
- 5-** الإصلاح في المجال الاجتماعي
- 6-** الإصلاح في مجال الثقافة والأعلام والتوجيه
- 7-** الإصلاح في مجال السياسة والعلاقات الخارجية
- ملاحظة :** المرض الإداري تخلف بينما الفساد الإداري جريمة

تعريف الحوكمة لباريكنسون : هي الإجراءات الإدارية والإشرافية والتنسيقية المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء

تعرف مؤسسة التمويل الدولي IFC الحوكمة بأنها : هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها **تتصف الحوكمة بخصائص والأركان التالية :** المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة والرؤية الإستراتيجية **حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطاراً تفصيلياً لكي تستوفي الشركات شروط الحوكمة 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 مساهمين للحصول على تعويض فعال عن أنتهاك حقوقهم
 - 3- ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية
 - 4- ضمان التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين
- تؤدي الحوكمة في النهاية إلى :** زيادة الثقة في الاقتصاد القومي - تعميق دور سوق المال - زيادة قدرته على تعبئة المدخرات - رفع معدلات الاستثمار - الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين
- تشجع الحوكمة على :** نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية - تساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح - خلق فرص عمل
- المحددات الداخلية للحوكمة :** المساهمون - مجلس الإدارة - الإدارة - الوظائف الرئيسية
- المحددات الخارجية للحوكمة :** تنظيمية : المعايير - القوانين والقواعد - القطاع المالي - الأسواق الخاص : اصحاب المصالح - مؤسسات خاصة (محاسبون ومراجعون - محامون - تصنيف انتمائي - بنوك استثمار - ستمتارات - تحليل مالي - لإعلام المالي)
- الآلية المناسبة لحوكمة الشركات :**

- 1- إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم
 - 2- توفير اللوائح الخاصة بالزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح
 - 3- خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة
 - 4- استنباط وسائل لمكافحة الأساليب الملتوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركات
 - 5- تزويد مجالس إدارات الشركات بالكوادر المتخصصة
- الثقافة :** مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد
- الثقافة :** شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام
- خصائص الثقافة :** مكتسبة - متغيرة - دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد - قابلة للانتقال
- عناصر الثقافة التنظيمية :** القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية :** جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها - توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات
- ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :** تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة - الالتزام الجماعي - تعزيز استقرار النظام الاجتماعي - تشكل السلوك
- عندما يحاول المدبرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وهناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :** الإدارة عمل ريادي - مشاركة العاملين - المعلومات من الآخرين - العوائد والمكافآت
- هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :** الإدارة العليا - اختيار العاملين - المخالطة الاجتماعية

- فوائد الإنترنت :** 1- البريد الإلكتروني 2- عرض المعلومات 3- تكوين موقع 4- تكوين موقع للمحادثة الآتية 5- إمكانية البحث 6- الحصول على شهادة دراسية 7- تسهيل الحصول على معلومات عن شركات أو أفراد 8- تحديث وعي 9- الاشتراك مجاناً بمجلات إلكترونية 10- توسيع أفق 11- الاتصال من خلال الإنترنت على تلفون
- مضار الإنترنت :** المواقع السيئة - فيروسات الحاسب - سرية أمن المعلومات - الإدمان على شبكة الإنترنت
- تحتوي الإنترنت والأعمال الإلكترونية :** 1- خدمات شبكة الإنترنت 2- البريد الإلكتروني 3- المؤتمر الإلكتروني 4- تبادل الملفات 5- الاستخدام عن بعد 6- مجموعات المناقشة 7- الدليل الإلكتروني 8- برامج التعليم والتسليبية 9- التصوير الطبي 10- الحقيقة الافتراضية

- القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت :** القواعد المتعلقة بالحاسوب - القواعد المتعلقة باستخدام الإنترنت - القواعد المتعلقة بالبريد الإلكتروني
- الاتصال الشخصي :** هو عملية نقل هادئة للمعلومات ، من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم بينهما
- تعريف الاتصالات بأنها :** عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك بين العناصر الإنسانية
- أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي :** 1- القدرة على إنجاز الأهداف
- 2- الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية 3- تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم
- 4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين 5- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار 6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك 7- وسيلة رقابية وإرشادية
- خطوات عمليات الاتصال عند ديفز :** 1- تكوين الفكرة - تحويل الفكرة 3- نقل 4- تسليم 5- التفسير 6- التصرف
- طرق الاتصال :** 1- الاتصال البدني : يوضح ردود الفعل العكسية - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات - له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية (**مثل : الإيماءات - حركات الوجه - السكوت والغضب والانفعال - السلم باليد - الابتسامه)**
- 2- الاتصال اللفظي : 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 الوقت والجهد (**مثل :المقابلات الشخصية - المكالمات التليفونية - اللجان والاجتماعات والمؤتمرات - المحاضرات)**
- 3- الاتصال الكتابي : يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل - يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين (**مثل :التقارير- المذكرات - اللوحات البيانية - وسائل الإيضاح البصرية - جريدة العمال والجرائد الحائطية)**
- أنواع الاتصالات :** الاتصالات الرسمية - الاتصالات غير الرسمية
- معوقات الاتصال :** تحريف المعلومات - حجم المعلومات
- مقومات الاتصال الفعال :** الإصغاء (الإنصات) - الحديث المؤثر - وسائل الإقناع - استعمال لغة الإشارة والجسد - التقويم - السؤال والمناقشة - الاستجابة
- المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين :** 1- النظرة الشمولية 2- تطوير أساليب العمل 3- النظرة المستقبلية 4 ثقة بالنفس 5- القدرة على الإقناع 6- معرفة أسباب الفشل وتجنبها 7- التفكير الإبداعي والتفكير الخلاق 8- الاستفادة من الفرص المتاحة 9- القدرة على تبادل المعرفة 10 القدرة على الإجابة 11- إدارة الوقت
- قواعد واركاب السلوك في دنيا العمل :** 1- الثقة 2- التحكم 3- الاسهام 4- الاتصال

الغرض الاتصال :

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة ، والتعزيز ونظرية التوقع ، وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

- أرسلت دون قصد رسالة إلكترونية أو وثيقة قبل أن تكون جاهزة للعرض على العموم : تصرف بسرعة فكلما أسرعت في وضع نسخة معدلة بين يدي المتلقي ، كان أفضل - أرسل النسخة المعدلة بأسرع ما يمكن - وضع في عنوان الموضوع العبارة الآتية الرجاء إهمال الوثيقة السابقة
- نسيت اسم الشخص لديك عدد من الخيارات :** الإقرار بالنسيان - يمكنك أن تسأل شخصاً آخر - يمكنك أن تطلب تبادل بطاقات العمل أو ترسل شخصاً آخر ليقدم نفسه إلى الشخص الذي نسيت اسمه
- أبحث عن أفضل الموضوعات التي تصلح لإقامة اتصال مع زبونك تكون المبادرة بطرح الأسئلة تحقق عدة أمور :**
- 1- أنك تبدأ بالتحكم ، وتضمن حصوله والمحافظة عليه ، وهذا من صلب اهتماماتك
- 2- أنك تبعد الأضواء عنك وعن وصولك
- 3- أنك تمنح فرصة الاستماع إلى صوت الشخص الآخر أولاً وتحكم على تصرفاته
- موضوعات خطيرة للنقاش مع العملاء:** في السياسة - في الدين والعادات والتقاليد - في القضايا الشخصية

موضوعات آمنة للنقاش مع العملاء: الطقس - الكتاب الجيد - وسائل النقل - البيئة المحيطة - الرياضة
الشخص الذي تجري معه حديث مجاملة قال شيئاً غير مناسب ، أو سأل عن أمر غير مستساغ لك : استعمل الدعابة
ما أمكنك ذلك

إرشادات في بطاقة العمل : 1- احتفظ ببطاقات العمل في محفظة أنيقة 2- استعمل نوعية جيدة من بطاقات العمل
3- تأكد أن أسمك هو أبرز ما في البطاقة 4- تأكد أن بطاقاتك ذات مظهر أنيق 5- لا تفترض أن أحداً يود
الحصول على بطاقتك 6- لا تطلب من مدير رفيع المستوى بطاقة عملة 7- تذكر أن بطاقة العمل تعبر عنك
وعن الشركة التي تمثلها 8- لا تكتب على بطاقة العمل دون استئذان
تعد مناسبة لقاء العمل الجماعي : 1- هدية 2- فرصة لعرض نفسك بمظهر إيجابي على زملائك ورؤسائك وأرباب
الصناعة والزبائن المحتملين 3- دعوة إلى التعريف بنفسك لدى أشخاص لا سبيل لك إلى مقابلتهم وجهاً لوجه ،
ومصافحتهم بحرارة وترك أثر حسن في نفوسهم سوى هذا السبيل
آداب السفر وقواعد السلوك الدولية : دقة المواعيد - تقديم الهدايا - لغة الزيون
عندما تصل إلى غرفة الاجتماعات فإن مكان الجلوس يعتمد على : إذا كان الاجتماع في المكتب - إذا كان الاجتماع في
غرفة الاجتماعات - مضيفك قد حدد سلفاً أماكن الجلوس

ما تفعل إذا أقحم أحدهم نفسه في الاجتماع بعد مدة من بدنه : هذا يتعلق بمكانة الشخص - بالمدة التي مضت على
الاجتماع - فإذا كان الشخص ذا مرتبة عالية فينبغي أن تزوده بموجز عما فاتته باحترام
أي أسم من الأشخاص تقدم أولاً : قدم اسم الشخص الأكثر أهمية أولاً
إرشادات في حديث المجاملة : الملاحظة يكون حديث المجاملة أكثر فاعلية إذا تمهلت في البحث عن أفضل السبل
لتحطيم الجليد بينك وبين مُحدثك - لا تتجاوز الحدود الآمنة و تجنب الموضوعات المشحونة بالانفعال - لتكن أسنلتك
غير محددة - لا تهمل الاتصال البصري القوي - انتبه إلى حركات جسمك
زلات شائعة في البريد الإلكتروني : ينبغي المحافظة على الاحترام - الهزل والمزح - الثقة بمفتاح الحذف - من
الممكن النفاذ إلى رسائل البريد الإلكتروني القديمة أو حتى المحذوفة - إرسال مرفقات غير ضرورية أو كبيرة الحجم
الشخص الأول الذي ينبغي أن يتسلم بطاقة عملك عند وصولك إلى مكان الاجتماع : هو موظف الاستقبال
الخلق من الناحية العملية وبصفة عامة هو : سلوك راسخ في عمق الإنسان - يظهر بشكل اختياري وعادي دون تردد
أو تكلف أو اضطراب أو محاباة - يمارسها الشخص بصورة مستمرة في كل الظروف والأحوال
علاقة أخلاقيات العمل بالعسكرية : ما ينطبق على الموظف المدني ينطبق أيضاً على الموظف العسكري لا سيما وهو
حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري
من أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية : 1- فحص المريض وتشخيص حالته بدقة واهتمام 2- وجوب احتفاظ
الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها إلا في التقارير الرسمية وعند اللزوم ويعلم المريض 3- يجب توفير
الحماية الكاملة للعاملين في المستشفى 4- عدم استغلال حاجة المريض للعلاج مادياً أو معنوياً 5- عدم صرف دواء لا
يحتاجه المريض

من أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب : 1- أن يكون مهذباً ومنظماً مع أساتذته 2- حضور المحاضرات بانتظام والالتزام
بأوقاتها 3- 1- لمحافظة على أمانة التعليم ، فلا يغش في اختبارات ، ولا يسرق بحوث غيره
أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ : حرص أستاذ المادة على وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً - الالتزام الفعلي
بالساعات المكتبية - ألا يسفه رأياً أو وجهة نظر للطلاب
أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة : ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم - أن يقدم
لهم يد العون ، وبخاصة الجدد منهم - أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه
من اثر اخلاقيات الاعمال على وظيفة التخطيط كاحد وظائف الإدارة : وضع تدابير وترتيبات عملية مباحة لمواجهة
المستقبل 2- متطلبات مستقبلية مشروعة إذا لا يجوز التخطيط لمتطلبات مستقبلية محظورة أو مشتبهاة
من اثر اخلاقيات الاعمال على وظيفة التنظيم كاحد وظائف الإدارة : 1- القرارات الإدارية ذات الطبيعة التنظيمية تصدر
بصورة حيادية وبمناى عن أي مؤثرات عاطفية 2- التغلب على أي من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم
وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة 3- ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعادل والمساواة
واحترام الواجبات والحقوق 4- لا يتجاهل الحاجات الروحية والمادية للموظف
من اثر اخلاقيات الاعمال على وظيفة التوجيه كاحد وظائف الإدارة : 1- أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة
2- أن يكون قدير للآخرين في توجيهه 3- ألا يضيق ذرعاً بالاستفسارات والمناقشة 4- أن يصدر توجيهه في الوقت
المناسب 5- أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به
من اثر اخلاقيات الاعمال على وظيفة الرقابة كاحد وظائف الإدارة : 1- التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي

تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع 2- التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء أو الانحرافات 3- التأكد من الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة دون تبذير 4- التأكد من الموضوعية عند ممارسة الرقابة