

# محتوى مادة أخلاقيات الأعمال

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣هـ

دكتور المادة / أ.د. عبدالرحمن الحماد

كتاب المقرر : أخلاقيات العمل

تأليف : بلال خلف السكارنه ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، ١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

إعداد أخوكم

*B13*  
بندر السيف

المحاضرة الأولى

أخلاقيات الأعمال ( المفهوم والنموذج )

مفهوم أخلاقيات الأعمال

هنالك عدة تعريفات لأخلاقيات الأعمال نكتفي بذكر ثلاثة منها :

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

وللمهنة آداب سلوك ، أو آداب لياقة ، وهي قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعية في محيط المهنة حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة . بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان .

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

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

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

ومن هذه القيم ما يلي :

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

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد :

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

## أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع :

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

## مفهوم العمل :

العمل كما جاء في القاموس هو :

( المهنة والفعل وجمعه أعمال ، وأعماله واستعمله غيره ، واعتمل عمل بنفسه )

ولغة : المهنة ، والفعل عن قصد .

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

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ، فالنشاط هو لبُّ 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 .

أو : كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية .

وعليه فإن الموظف العام هو ( الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف ) .

### الأخلاقيات المطلوبة في العمل

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

#### ❖ القوة :

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

#### ❖ الأمانة

### الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

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

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

## أنواع السلوك :

١. **السلوك الحازم** : هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين ، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي .
  ٢. **السلوك الغير الحازم** : هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة ، ويتصف هذا السلوك بالسلبية .. أي أنه سلوك سلبي .
  ٣. **السلوك العدائي** : هو السلوك الذي لا يراعي أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين ، ويحط من قدرهم ، ويحاول إيدائهم 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 .

## جدول المقارنة بين أنواع السلوك الثلاثة

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

## أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل :

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

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

- نقاط ذكرها الدكتور في المحاضرة الأولى -

## عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني Brainstorming

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

يطبق في شكل فريق عمل حيث يبحث أعضاء الفريق عن الحلول المناسبة لمشكلة ما .

يسبق عملية العصف الذهني صياغة وعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل دقيق ومحدد .

## من الأمور الهامة في عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني Brainstorming

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

### نظريات الحافز

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

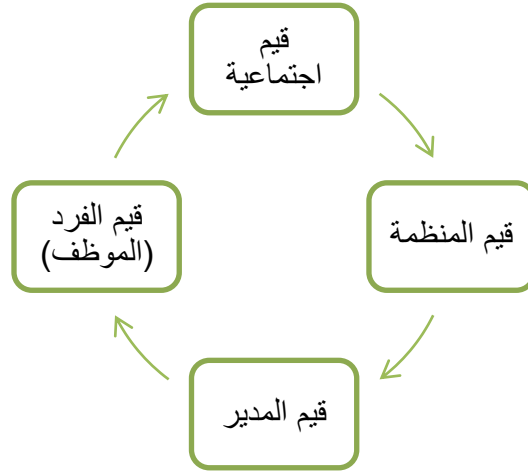
### مبادئ التفعيل واستخدام الحوافز :

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

أنتهت المحاضرة

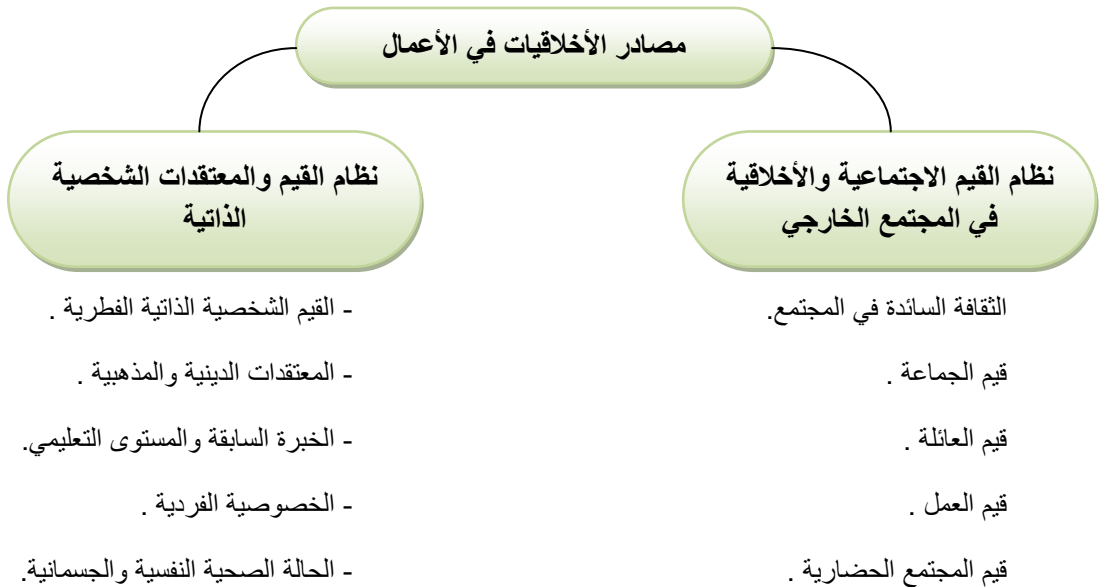
## قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

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



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

### مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال





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

### (١) العائلة والتربية البيئية :

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

### (٢) ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته :

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

### (٣) التأثير بالجماعات المرجعية :

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

### (٤) المدرسة ونظام التعليم في مجتمع :

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

### (٥) إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي :

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

### (٦) مجتمع العمل الأول :

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

### ٧) سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين :

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

### ٨) القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات :

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

### ٩) قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن :

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

### ١٠) الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح :

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

### ١١) جماعات الضغط في المجتمع المدني :

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

### وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

أولاً : تنمية الرقابة الذاتية .

ثانياً : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .

ثالثاً : القدوة الحسنة .

رابعاً : تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة .

خامساً : محاسبة المسؤولين والموظفين .

سادساً : التقييم المستمر للموظفين .

## أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية :

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

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

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

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

## مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة :

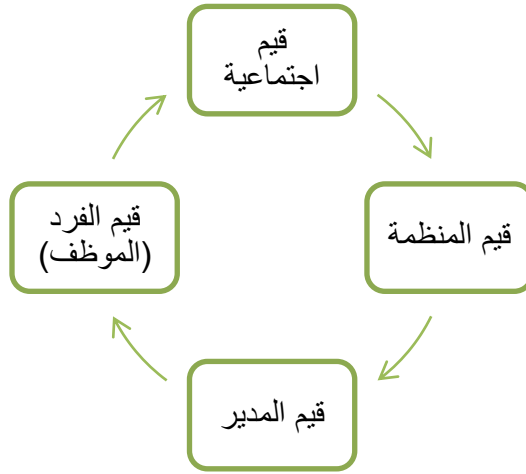
- |                               |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ➤ الرشوة .                    | ➤ الوعود .                       |
| ➤ الكذب على الموردين .        | ➤ تقارير العمل .                 |
| ➤ الكذب على العملاء .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

أنتهت المحاضرة

المحاضرة الثالثة

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

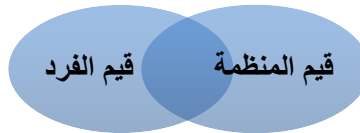
هذه القيم قد تكون فردية أو مهنية ، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع ، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستها على النحو التالي :



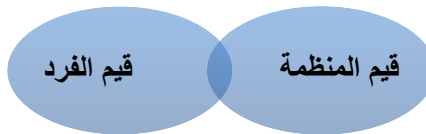
ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة ، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة ( التطابق والتنافر في القيم ) من خلال النموذجين التاليين :

النموذج الأول : التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



النموذج الثاني : التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



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

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

#### تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات :

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

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

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

### وحل هذا الإشكال بأمور :

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

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

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

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

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

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

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

أنتهت المحاضرة

المحاضرة الرابعة

الانضباط والالتزام الوظيفي

الانضباط والالتزام الوظيفي :

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

مفهوم الانضباط الوظيفي :

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

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

أخلاقيات المهنة :

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

آداب المهنة :

هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة وإن آداب المهنة في عموميتها تدور حول نقطتين هما :

إتقان العمل ، وتجنب القصور أو الإهمال فيه .

صور الانضباط الوظيفي :

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

### صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان :

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

### والانضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين منها :

أولاً : الانضباط في الهيئة (الشكل) .

ثانياً : الانضباط في الوقت :

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

ثالثاً : الانضباط في التعامل (التصرفات) :

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

### العوامل التي تؤثر على أخلاقيات الأعمال :

الإيمان والتوحيد - العبادات - الصحبة والصدقة والمخالطة - التربية

### العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه :

الإكراه - الغضب - الرياء والمصلحة - الخوف



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

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

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

أنتهت المحاضرة

## المحاضرة الخامسة

### المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

#### مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :

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

#### أنماط المسؤولية الاجتماعية :

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

#### أ - النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية :

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

#### ب - النمط الثاني : الاجتماعي :

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

#### ج- النمط الثالث : الاقتصادي-الاجتماعي :

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

#### عناصر المسؤولية الاجتماعية :

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

## مجالات المحاسبة الاجتماعية :

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

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

## المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء :

### (١) حق الأمان :

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

### (٢) حق الحصول على المعلومات :

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

### (٣) حق الاختيار :

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

### (٤) حق سماع رأي المستهلك :

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وأن يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة ، بل يستوجب فسح المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر ، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمال التلف أو الأضرار بصحته .

إن حق سماع الرأي يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة وكذلك في منظمات الأعمال .

**(٥) حق التمتع ببيئة نظيفة :**

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

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

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

**(٧) حق التعويض :**

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

**(٨) حق التثقيف :**

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

أنتهت المحاضرة

## المحاضرة السادسة

### مدونة وقواعد السلوك

#### مفهوم مدونة السلوك :

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

#### مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية :

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

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

#### واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :

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

الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف :

أولاً : واجبات الموظف ومسؤولياته العامة .

ثانياً : التعامل مع الآخرين :

أ - في مجال التعامل مع متلقي الخدمة .

ب- في مجال التعامل مع رؤسائه .

ج- في مجال التعامل مع الزملاء .

د- في مجال التعامل مع مرؤوسه .

ثالثاً : الحفاظ على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات .

سلوك العاملين في القطاع الخاص :

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

الشركات المساهمة العامة :

● الشركات المساهمة العامة المحدودة :

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

● الشركات المساهمة الخصوصية :

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

المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة :

أ- منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة) .

ب- وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية) .

ج- تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والصالح العام (المساءلة) .

د- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقيات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة ، قانون الشركات ، تعليمات مراقب عام الشركات ، اتفاقية مكافحة الرشوة OECD) .

## السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال

### السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال :

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

### مفهوم السلوك العدواني :

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

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

### ويمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي :

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

### أسباب السلوك العدواني :

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

### تأثير السلوك العدواني على الموظف :

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

### طرق الوقاية من السلوك العدواني :

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

### الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني :

- أولاً : مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات .
- ثانياً : مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية .
- ثالثاً : مهام تقع مسؤولية تنفيذها على لموظف :

١. الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة .
٢. إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل .
٣. التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة .
٤. احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل .

### مفهوم السلوك :

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



والسلوك نوعان هما :

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

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

الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك :

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

أنتهت المحاضرة

## المحاضرة الثامنة

### الفساد الإداري

#### المقدمة :

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

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

#### ما هي مظاهر الفساد ؟

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

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

#### مظاهر أخرى للفساد هي :

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

#### أسباب تفشي ظاهرة الفساد :

وتقسم أسباب الفساد قسمين وهما :

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

## أنواع الفساد الإداري :

ينقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي :

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

## الآثار المترتبة على الفساد :

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

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

## آليات مكافحة الفساد :

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

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

## مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري :

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

الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري :

إن المرض الإداري تخلف بينما الفساد الإداري جريمة .

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

أنتهت المحاضرة

## الحوكمة

**مفهوم الحوكمة :**

**تعريف باريكنسون :**

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

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

**الحوكمة .... المفاهيم والمرتكزات :**

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

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

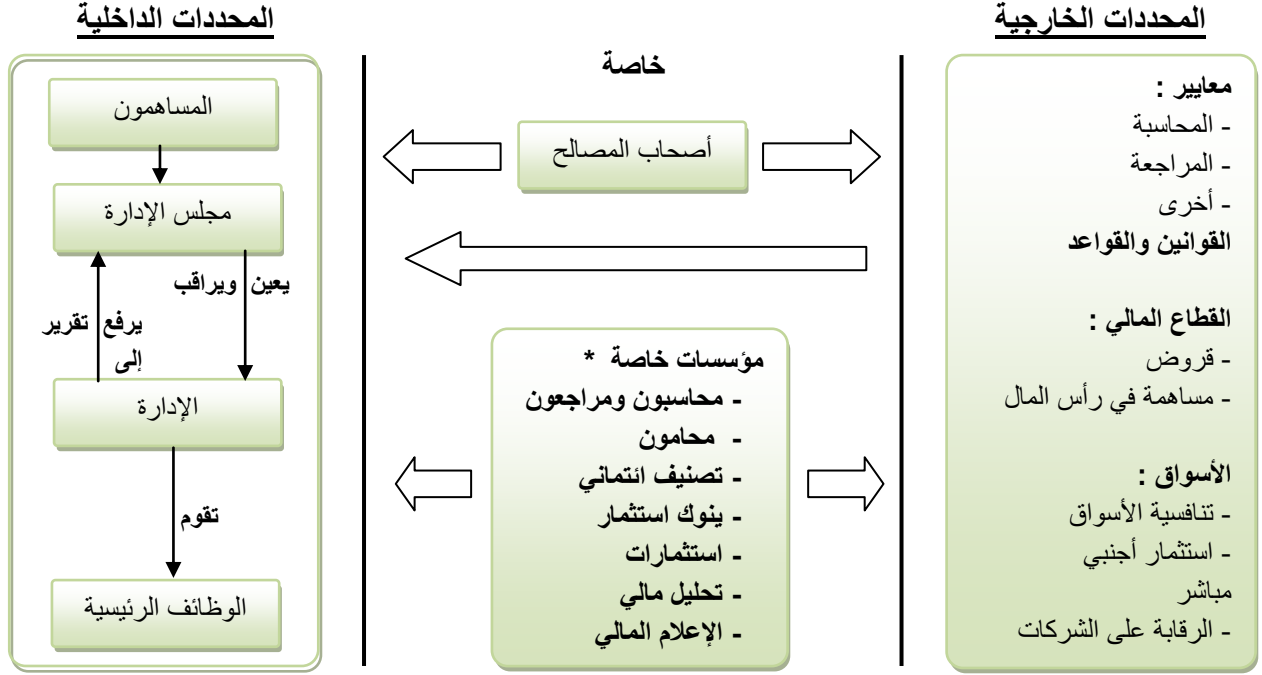
المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة ، والرؤية الإستراتيجية .

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

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

## محددات الحوكمة :

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



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية ، ووسائل الأعلام ، والمجتمع المدني . وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات ، وترفع من درجة مراقبة الشركات ، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة . وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي ، وتعميق دور سوق المال ، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين . ومن ناحية أخرى ، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وأخيراً خلق فرص عمل .

## الآلية المناسبة لحوكمة الشركات كما يلي :

1. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم .
2. توفير اللوائح الخاصة بإلزام 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 التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

### الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال :

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

### خصائص الثقافة :

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

### عناصر الثقافة التنظيمية :

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

### أهمية الثقافة التنظيمية :

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

### ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

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

## تغيير ثقافة المنظمة :

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

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

## المحافظة على ثقافة المنظمة :

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

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

## استمرارية الثقافة

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

أنتهت المحاضرة



الإنترنـت وأخلاقيات الأعمال

المقدمة :

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

فوائد الإنترنت :

- ١ . البريد الإلكتروني .
- ٢ . عرض المعلومات .
- ٣ . تكوين موقع مثل (لوحة إعلامية) .
- ٤ . تكوين موقع للمحادثة الآنية .
- ٥ . إمكانية البحث .
- ٦ . الحصول على شهادة دراسية .
- ٧ . تسهل الحصول على معلومات عن شركات أو أفراد .
- ٨ . تحديث وعي .
- ٩ . الاشتراك مجاناً بمجلات إلكترونية .
- ١٠ . توسيع أفق .
- ١١ . الاتصال من خلال الإنترنت على تلفون .

مضار الإنترنت :

- ١ . المواقع السيئة .
- ٢ . فيروسات الحاسب .
- ٣ . سرية أمن المعلومات .
- ٤ . الإدمان على شبكة الإنترنت .

## الإنترنت والأعمال الإلكترونية :

- ١ . خدمات شبكة الإنترنت .
- ٢ . البريد الإلكتروني .
- ٣ . المؤتمر الإلكتروني .
- ٤ . تبادل الملفات .
- ٥ . الاستخدام عن بعد .
- ٦ . مجموعات المناقشة .
- ٧ . الدليل الإلكتروني .
- ٨ . برامج التعليم والتسوية .
- ٩ . التصوير الطبي .
- ١٠ . الحقيقة الافتراضية .

## سوء استخدام الموظفين للإنترنت :

الإحصائيات تؤكد أن 64% من الموظفين يقولون أنهم يستخدمون الإنترنت في العمل لحاجات شخصية . إذا ، كيف يتعامل الموظفون مع الإنترنت أثناء ساعات العمل ؟

## 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 .

## القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت :

- (١) القواعد المتعلقة بالحاسوب .
- (٢) القواعد المتعلقة باستخدام الإنترنت .
- (٣) القواعد المتعلقة بالبريد الإلكتروني .

أنتهت المحاضرة

## مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات الأعمال

## المقدمة :

الاتصال الشخصي هو عملية نقل هادئة للمعلومات ، من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم بينهما .

ويمكن تعريف الاتصالات بأنها : عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك بين العناصر الإنسانية .

## أغراض الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجالات 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

يتضح من الجدول ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأدوار ، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نناقشها من خلال الفقرة التالية .

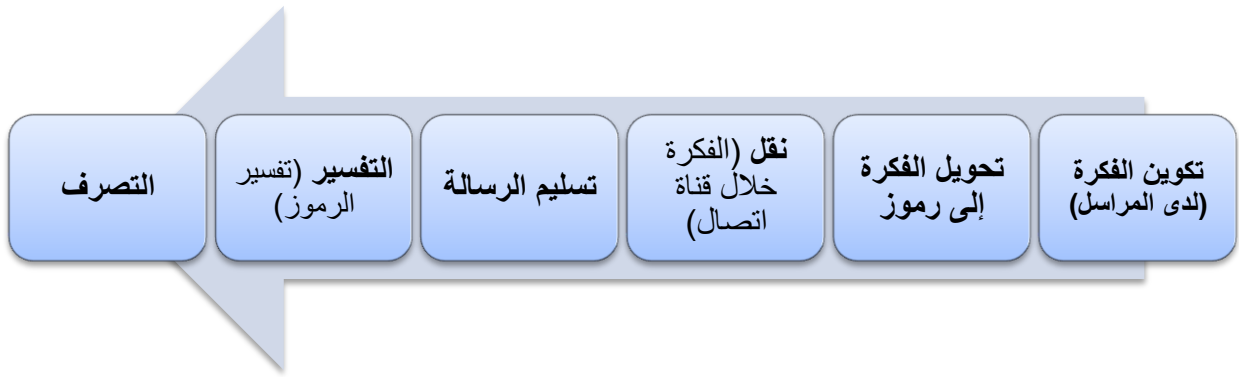
## تناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات هي ما تسمى بالاتصالات غير الرسمية .

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوى) ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي :

- ١) القدرة على إنجاز الأهداف .
- ٢) الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية .
- ٣) تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم .
- ٤) أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين .
- ٥) أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار .
- ٦) وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك .
- ٧) وسيلة رقابية وإرشادية .

### خطوات عمليات الاتصال عند ديفز



### طرق الاتصال

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات .</li> <li>- يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل .</li> <li>- يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين .</li> </ul> <p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقارير - المذكرات .</li> <li>- اللوحات البيانية .</li> <li>- وسائل الإيضاح البصرية .</li> <li>- جريدة العمال والجرائد الحائطية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوي روح التعاون والصدقة .</li> <li>- يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور .</li> <li>- يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم .</li> <li>- يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد .</li> </ul> <p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المقابلات الشخصية .</li> <li>- المكالمات التليفونية .</li> <li>- اللجان والاجتماعات والمؤتمرات .</li> <li>- المحاضرات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوضح ردود الفعل العكسية .</li> <li>- مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات .</li> <li>- له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية .</li> </ul> <p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيماءات .</li> <li>- حركات الوجه .</li> <li>- السكوت والغضب والانفعال .</li> <li>- السلم باليد .</li> <li>- الابتسامة .</li> </ul>

وحتى تكون عملية الاتصال ناجحة ومؤثرة لا بد من توافر شروط النجاح في كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة

### أنواع الاتصالات :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة وهما :

- أولاً : الاتصالات الرسمية .
- ثانياً : الاتصالات غير الرسمية .

### معوقات الاتصال :

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين هما :

#### أولاً : تحريف المعلومات :

تتكون عملية الاتصال – طبقاً لما سبق أن بيناه – من شت مراحل متداخلة ومتعقدة ، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال.

#### ثانياً : حجم المعلومات :

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات ، ومن الشكاوى السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات .

### مقومات الاتصال الفعال :

- (١) الإصغاء (الإنصات) .
- (٢) الحديث المؤثر .
- (٣) وسائل الإقناع .
- (٤) استعمال لغة الإشارة والجسد .
- (٥) التقويم .
- (٦) السؤال والمناقشة .
- (٧) الاستجابة .

### المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين :

- النظرة الشمولية .
- تطوير أساليب العمل .
- النظرة المستقبلية .
- ثقة بالنفس .
- القدرة على الإقناع .
- معرفة أسباب الفشل وتجنبها .
- التفكير الإبداعي والتفكير الخلاق .
- الاستفادة من الفرص المتاحة .
- القدرة على تبادل المعرفة .
- القدرة على الإجابة .
- إدارة الوقت .

## المحاضرة الثالثة عشر ١٣ -

### من قواعد السلوك في دنيا الأعمال

أشياء صغيرة لكنها تعني الكثير

**نبدأ بالركن الأول :** الثقة ، التي تبدأ من ثقة المرء بنفسه والثقة هي كل ما يتعلق بإظهار الطاقة الإيجابية ، والروح المعنوية العالية ، والمواقف العملية .

**الركن الثاني :** هو التحكم ، كثيراً ما أسأل : من الذي ينبغي أن يبدأ بالمبادرات الودية من مثل : أحاديث المجاملة ، أو المصافحة ، أو الجلوس ؟

**الركن الثالث :** هو الإسهام ، عندما تُدعى إلى اجتماع أو مناسبة اجتماعية أو ندوة في مكان ما ، فيجب أن تُعد العدة للإسهام في المساعدة على إنجاز هذا الحدث .

**الركن الأخير :** هو الاتصال ، لكي تكون على صلة فعالة بالآخر ، تحتاج إلى أن تتصل به على جميع المستويات . فالإتصال مع الآخر يساعدك على إقامة علاقة معه ، وبناء الثقة به ، وتشجع الآخرين على العمل معك .

إضافة إلى الأركان الأربعة المذكورة آنفاً ، هناك مجموعة فرعية من الأشياء الصغيرة تدرج تحت الأسلوب الشخصي . إذ إن الأسلوب الشخصي وحده لا يمكن أن يصل بك إلى مقصدك : غير أنه إذا ضُم إلى هذه المهارات الأخرى سيساعدك على الارتقاء درجة نحو الأعلى ، وستجد نفسك متميزاً على الصعيد الاجتماعي وعلى صعيد العمل .

كذلك تؤدي الأشياء الصغيرة دوراً مهماً عند زيارتك لأحد الزبائن :

➤ غرفة الاستراحة .

➤ بطاقة عملك .

**تقديم الأشخاص :**

**السؤال :** أي أسم تقدم أولاً ؟

**الجواب :** قدم اسم الشخص الأكثر أهمية أولاً .

كثيراً من الأشخاص لا يدركون مطلقاً أن التقديم في مجال العمل يختلف ، في الواقع ، عن التقديم في المناسبات الاجتماعية . ومن المهم فهم هذا الاختلاف .

أما التقديم في المناسبات الاجتماعية ، فبسيط نسبياً : ما عليك إلا أن تذكر اسم الشخص الأكثر أهمية ، اعتماداً على العمر أو الجنس ، ثم تذكر صفة مشتركة بين أفراد المجموعة .

## حركات جسدية مفتاحية

لا يقتصر التقديم على ما تقوله ، بل يشمل ما تفعله في أثناء الاجتماع ، أين تجلس ، أين تضع يديك ، كيف تقف ، وغيرها من الأمور الدقيقة . وإن لمكان وجودك أثراً عظيماً في نجاح التقديم نفسه ، فالشخص الأعلى مقاماً ، مثلاً ، ينبغي أن يقف إلى يمين المقدم .

## مآزق ومخارج

**المشكلة : نسيت اسم الشخص .**

**الحل : لديك عدد من الخيارات .**

خيارك الأول هو الإقرار بالنسيان .

خيار آخر : يمكنك أن تسأل شخصاً آخر .

ويمكنك أن تطلب تبادل بطاقات العمل .

أو ترسل شخصاً آخر ليقدم نفسه إلى الشخص الذي نسيت اسمه .

## حديث المجاملة :

أبحث عن أفضل الموضوعات التي تصلح لإقامة اتصال مع زبونك .

على أن المبادرة بطرح الأسئلة تُحقق عدة أمور :

(١) أنك تبدأ بالتحكم ، وتضمن حصوله والمحافظة عليه ، وهذا من صُلب اهتماماتك .

(٢) أنك تُبعد الأضواء عنك وعن وصولك .

(٣) أنك تمنح فرصة الاستماع إلى صوت الشخص الآخر أولاً ، وتحكم على تصرفاته .

فبالاستماع إلى صوت الشخص ، يمكنك أن تُحصل معلومات مهمة .

**المشكلة : الشخص الذي تُجري معه حديث مجاملة قال شيئاً غير مناسب ، أو سأل عن أمر غير**

**مستساغ لك .**

**الحل : استعمل الدعابة ما أمكنك ذلك .**

## موضوعات خطيرة :

في السياسة .

في الدين والعادات والتقاليد .

في القضايا الشخصية .

## موضوعات آمنة :

الطقس .

الكتاب الجيد .

وسائل النقل .

البيئة المحيطة .

الرياضة .

### إرشادات في حديث المجاملة

- ❖ أولاً الملاحظة . يكون حديث المجاملة أكثر فاعلية إذا تمهلت في البحث عن أفضل السبل لتحطيم الجليد بينك وبين مُحدثك .
- ❖ لا تتجاوز الحدود الآمنة . تجنب الموضوعات المشحونة بالانفعال : كالسياسة والدين .
- ❖ لتكن أسئلتك غير محددة . فهذا يشجع الشخص الآخر على الانفتاح والمشاركة ، بل على إعطائك مزيداً من المعلومات .
- ❖ لا تهمل الاتصال البصري القوي ، فهو مؤثر أساسي علماهتمامك بالآخرين واحترامهم .
- ❖ انتبه إلى حركات جسمك (لغة الجسد) ، لأنها تُظهر مشاعرك حقاً .

### لقاءات العمل الجماعية

تُعد مناسبة لقاء العمل الجماعي هدية ، وفرصة لعرض نفسك بمظهر إيجابي على زملائك ورؤسائك وأرباب الصناعة والزبائن المحتملين . وهذا اللقاء دعوة إلى التعريف بنفسك لدى أشخاص لا سبيل لك إلى مقابلتهم وجهاً لوجه ، ومصافحتهم بحرارة ، وترك أثر حسن في نفوسهم سوى هذا السبيل .

**سؤال : هل ينبغي أن تتقدم إلى شخص أعلى منك مرتبة : مدير تنفيذي ، أو صناعي بارز مثلاً ؟**

**الجواب : نعم ، بالتأكيد . إذ إن إحدى الفوائد الرائعة لمناسبة لقاء العمل الجماعي هي أنها تمنحك الفرصة للاجتماع بشخصيات من خارج دائرتك المألوفة من الزملاء والمنافسين والزبائن .**

في أي مناسبة كانت ، أنت على خشبة مسرح العمل ، محط أنظار الآخرين الذين يقيمونك ، ويقيمون تصرفاتك وسلوكك ومواقفك واحترافيتك .

### مهارات الاتصال بالهاتف

عند الاشتراك في محادثة جماعية على الهاتف الناطق توخ أن تجعل كلماتك مباشرة ومحكمة . وإذا لم يكن لديك شيء مهم للإسهام به ، فقاوم الرغبة في سماع صوتك ، لأن ذلك مزعج في أي لقاء عادي .

إذا أقتضى الأمر إجراء مكالمة على هاتف جوال (خلوي) بخصوص العمل ، فلتكن مختصرة ، وأبق صوتك منخفضاً واحترافياً : فالصوت المرتفع غير لائق في العمل .



## البريد الإلكتروني :

- ✓ إن وجود أخطاء مطبعية في رسالتك الإلكترونية تعني لمتلقيها أنك لم تكلف نفسك ولو بضع ثوان إضافية كي تضمن عدم وجود أخطاء فيها . ولا شك في أن إرسال أي رسالة تتضمن أخطاء إملائية لا تنطوي على صورة إيجابية .
- ✓ لتكن رسالتك الإلكترونية قصيرة .

## 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 .

☀ كيف تتدارك الأمر إذا ...

... 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 ” .

## المهارات المتعلقة بالدعوة إلى الطعام :

**سؤال :** دعوت زبوناً محتملاً جديداً إلى الغداء ، من منكما يحدد مكان الدعوة ؟

**الجواب :** أنت الذي تقرر مسؤوليتها وواجب التحكم فيها .

استعدادات ما قبل التخطيط .

التعامل مع كشف الحساب بمهارة

عند تحديد موعد الحجز ، رتب الأمور بحيث يتم دفع الفاتورة سلفاً ، فهذا يقلل من حصول لحظات مربكة عندما يصل كشف الحساب إلى الطاولة .

قواعد الجلوس

**القاعدة :** لا تجلس قبل أن يصل ضيفك ، بل انتظر واقفاً في مكان الاستقبال .

**كيفية طلب الطعام :** يقضي بروتوكول طلب الطعام أن يبدأ ضيف الشرف الذي يجلس إلى يمين المضيف بالطلب .

**سؤال :** طلب ضيفك مقبلات وحساءً وسلطة ووجبة ساخنة ، وأنت ترغب في طبق من السلطات فقط . ماذا ينبغي أن تفعل ؟  
**الجواب :** ينبغي أن تجاري ضيفك في طلبه ، لوناً بلون ، كي يتحرر من الارتباك والتكلف .

### تقديم العروض

تُعد العروض جزءاً أساسياً في عالم إدارة الأعمال . ذلك أن تنفيذ عرض ممتاز يُتيح لك فرصة أخرى للتميز . وأن إتقان فن العرض يتطلب معرفة ومزيداً من التدريب .

**استخدام الأجهزة التقنية :** الاستفادة من الانترنت واستخدام الأجهزة للعمل وأثناء العمل .  
**اللباس :** دائماً البس اللباس والأحذية المناسبة لرجال الأعمال خصوصاً في اللقاءات الرسمية .

### إرشادات أخرى مهمة في التحضير :

- أن تصل باكراً .
- أشكر الأشخاص .
- أخلع ساعة يدك . كي تتجنب الغلطة القاضية (على صغرها) المتمثلة بالنظر إلى الساعة في أثناء العرض .

### الإجابة عن الأسئلة

من الشائع أن يرد المحاضر عن الأسئلة التي يتلقاها بعبارة مثل :  
" أشكرك على سؤالك " ثم الشروع في الإجابة بثقة .

### الاختتام

- ✓ إن عملية إنهاء العرض تتطلب تدبيراً حسناً . خطط لما تنوي قوله ، واربطه بأمر محددة تتصل بالحاضرين .
- ✓ وأن تشكر الحاضرين على تجشهم عناء الحضور وعلى الوقت الثمين الذي بذلوه ، وعلى حُسن الإصغاء والمشاركة .
- ✓ واشكر مرة أخرى الذين وجهوا إليك الدعوة .

**ماذا تفعل إذا ... خذلتك التقنيات التي تستعملها .**  
**كن جاهزاً للمتابعة بدونها . وتذكر أنها ليست سوى أدوات للمساعدة .**

## الاجتماع

متى يبدأ الاجتماع فعلياً ؟

يبدأ قبل الوقت الذي يتوقعه معظم الناس منذ اللحظة التي تتحدث فيها مع الشخص على الهاتف .  
وفي الطريق إلى غرفة الاجتماع ، إياك والصمت المحرج الذي يُشعر الآخرين بعدم الارتياح ، بل حاول الدخول في حديث مجاملة ، وهذا ما سبق الحديث عنه .

**سؤال : عندما تصل إلى غرفة الاجتماعات ، أين تجلس ؟**

**الجواب :**

- إذا كان الاجتماع في المكتب .
- إذا كان الاجتماع في غرفة الاجتماعات .
- مضيفك قد حدد سلفاً أماكن الجلوس .

احزم أشياءك بفاعلية ، وتجول بأمتعة قليلة

**سؤال : ما هو الانطباع إذا دخلت لزيارتي حاملاً أكبر حقيبة يد عندك ؟**

**الجواب :** هذا يعطي انطباعاً بأن هذه المقابلة هي واحدة من عدة مقابلات في هذا اليوم ، أو هذا الأسبوع ، ولا يُشعر الزبون بالخصوصية .

⌚ ما تفعل إذا ...

... أقحم أحدهم نفسه في الاجتماع بعد مدة من بدئه .

هذا يتعلق بمكانة الشخص ، بالمدة التي مضت على الاجتماع . فإذا كان الشخص ذا مرتبة عالية ، فينبغي أن تزوده بموجز عما فاتته باحترام .

## بطاقة العمل

**القاعدة هنا تقول :** لا تطلب أبداً بطاقة شخص أعلى منك مرتبة .

اختيار بطاقة العمل : تذكر أن هذه القطعة من الورق تمتلك شخصياً ، لذا ينبغي أن تضع هذه الحقيقة في اعتبارك ، وأن تختار بطاقتك بحكمة .

عند تصميم النموذج الطباعي لبطاقتك ، تأكد أن يكون أسمك ظاهراً فيها بوضوح . رتب المعلومات على البطاقة بحيث يكون اسمك أبرز ما فيها .

أين تضع بطاقات العمل ؟  
كيف تقدم بطاقة العمل؟ ... قد تختلف طرق وأساليب تقديم بطاقة الاعمال من دولة لاخرة مثل اليابان وأمريكا الشمالية .

✓ عندما تُقدم إليك بطاقة عمل ، فتقبلها ، وأنظر إليها ، وادرسها ، وعبر عن شكرك لصاحبها .  
هذا العمل البسيط مهم جداً ، والواقع أنك إن لم تفعل هذه الخطوات جميعها ، فإن هذا لن يساعد على تعزيز صورتك الاحترافية .

✓ من المفضل أن تحتفظ بالبطاقات في أثناء الاجتماعات ، لأن هذا يوحي بأنك لم تطرحها جانباً ، وأنت لم تتجاهل صاحبها .

### متى يجري تبادل البطاقات ؟

الشخص الأول الذي ينبغي أن يتسلم بطاقة عملك عند وصولك إلى مكان الاجتماع ، هو موظف الاستقبال .

### إرشادات في بطاقة العمل

- ◆ احتفظ ببطاقات العمل في محفظة أنيقة .
- ◆ استعمل نوعية جيدة من بطاقات العمل .
- ◆ تأكد أن أسمك هو أبرز ما في البطاقة .
- ◆ تأكد أن بطاقتك ذات مظهر أنيق : فالبطاقات المشوهة لا تعطي انطباعاً حسناً عنك .
- ◆ لا تفترض أن أحداً يود الحصول على بطاقتك : أسأل أولاً .
- ◆ لا تطلب من مدير رفيع المستوى بطاقة عملة . فمعظم هؤلاء المديرين لا يتبادلون البطاقات إلا مع نظرائهم في المرتبة .
- ◆ تذكر أن بطاقة العمل تعبر عنك وعن الشركة التي تمثلها . لذا ينبغي مراعاة الأصول فيما يتعلق بإنشائها ، وتصميمها ، وتقديمها ، وتسلمها ، وشكر صاحبها ، ومكان وضعها ، أغتنم فرصة التآلق بها .
- ◆ لا تكتب على بطاقة العمل دون استئذان ، أو اكتب عليها دون أن يرك صاحبها .

## آداب السفر وقواعد السلوك الدولية

كيف تؤثر الثقافة في العمل :

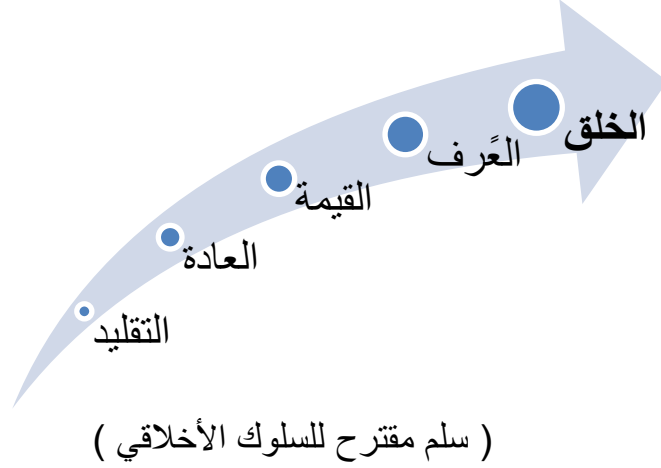
- **دقة المواعيد :** دقة المواعيد أمر متوقع : فلا تستغرب إذا وصل الشخص الذي ستلتقيه قبل الموعد بعشر دقائق أو ربع ساعة .
- **الاتصالات .**
- **لتقديم الهدايا دور كبير في عالم الأعمال الدولية . ويرجى التنبيه في هذا الصدد إلى ألوان أغذية الهدايا لأنها قد تكون مسيئة للآخرين .**
- **حاول أن تتعلم بعض الكلمات والعبارات الأساسية من لغة الزبون ، تكفي لإظهار أنك قد بذلت جهدك في ذلك ، ولو كانت طريقة لفظك غير متقنة تماماً . فهذا يقطع شوطاً بعيداً في طريق التحبب إلى الناس في أي بلد من البلدان .**

أنتهت المحاضرة

المحاضرة الرابعة عشر ١ -

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

وتبسيطاً لذلك يقترح المؤلف سلماً لهذه المصطلحات السلوكية ، وفقاً للمرتبة على النحو التالي :



**فالخلق** - 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 الأعمال بالعلوم الأخرى

- (١) علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة العامة .
- (٢) علاقة أخلاقيات العمل بالعسكرية : وما ينطبق على الموظف المدني ، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري ، لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع . ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري .
- (٣) أخلاقيات العمل والأمن الشامل .
- (٤) علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة : وهذا ما سوف نتحدث عنه لاحقاً .
- (٥) علاقة أخلاقيات العمل بالمصنع والمهنة الفنية .

(٦) علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية :

- ❑ فحص المريض وتشخيص حالته بدقة واهتمام .
- ❑ وجوب احتفاظ الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها إلا في التقارير الرسمية وعند اللزوم وبعلم المريض .
- ❑ يجب توفير الحماية الكاملة للعاملين في المستشفى من مخاطر كيميائية أو إشعاعية أو مغناطيسية متوقعة بارتداء الواقي الخاص بها .
- ❑ عدم استغلال حاجة المريض للعلاج ، مادياً أو معنوياً .
- ❑ عدم صرف دواء لا يحتاجه المريض ، وذلك بدافع مادي روج له مسوق الدواء – ممثل شركة الأدوية – عند زيارته للطبيب .

**ملاحظة : Remark**

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

(٧) علاقة أخلاقيات العمل بالقانون :

لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الاستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين ، وإحقاق الحق .

(٨) علاقة أخلاقيات العمل بالاقتصاد :

الأخذ بعين الاعتبار بالتوازن في السلوك الاقتصادي ، فلا شح ولا إسراف ، إنفاقاً ، وإنتاجاً ، واستهلاكاً ، واستثماراً وادخاراً ، وهذا ما يظهر جلياً العلاقة القوية بين المعايير الأخلاقية والعمليات الاقتصادية .

(٩) علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة :

وهي تمارس في النوادي والمراكز الرياضية المتخصصة .

☺ أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب تتلخص في الآتي :

- ❑ أن يكون مهذباً ومنظماً مع أساتذته .
- ❑ حضور المحاضرات بانتظام والالتزام بأوقاتها .
- ❑ المحافظة على أمانة التعليم ، فلا يغش في اختبارات ، ولا يسرق بحوث غيره ، ولا يكذب على الله ثم على أستاذه بأنه هو الذي أعد ما كلفه به من تقرير أو بحث ، في حين أنه لجأ إلى لصوص البحوث ومزوريها ، المفسدين في الأرض ليحصل على ما يريده بثمن معين .

### أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ :

١. حرص أستاذ المادة على وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً .
٢. الالتزام الفعلي بالساعات المكتبية .
٣. ألا يسفه رأياً أو وجهة نظر للطالب .

### أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة :

١. ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم .
٢. أن يقدم لهم يد العون ، وبخاصة الجدد منهم .
٣. أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه .

#### (١) التخطيط :

وضع تدابير وترتيبات عملية مباحة لمواجهة المستقبل .  
متطلبات مستقبلية مشروعة .. إذ لا يجوز التخطيط لمتطلبات مستقبلية محظورة أو مشتبهة .

#### (٢) التنظيم :

- ❖ القرارات الإدارية ذات الطبيعة التنظيمية تصدر بصورة حيادية ، وبمناى عن أي مؤثرات عاطفية .
- ❖ التغلب على أي من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة .
- ❖ ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعدل والمساواة واحترام الواجبات والحقوق .
- ❖ لا يتجاهل الحاجات الروحية والمادية للموظف .

#### (٣) التوجيه :

- ❖ أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة .
- ❖ أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه .
- ❖ ألا يضيق ذرعاً بالاستفسارات والمناقشة .
- ❖ أن يصدر توجيهه في الوقت المناسب .
- ❖ أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به .

#### (٤) الرقابة :

- ❖ التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع .
- ❖ التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء أو الانحرافات .
- ❖ التأكد من الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة دون تبذير .
- ❖ التأكد من الموضوعية عند ممارسة الرقابة .



## تم وبحمد الله اتمام محتوى مادة أخلاقيات الأعمال

**دعاء بعد المذاكرة :** اللهم إني استودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت.. فرده لي عند حاجتي إليه.. انك على كل شيء قدير.. وحسبنا الله ونعم الوكيل .

**دعاء عند التوجه للامتحان :** اللهم إني توكلت عليك وسلمت أمري إليك .. لاملجأ ولا منجى منك إلا إليك .

**دعاء عند دخول لجنة الامتحان :** ربي أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق واجعل لي من لدنك سلطانا ونصييرا .

**دعاء عند بدء الإجابة :** ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي.. بسم الله الفتاح .. اللهم لا سهل الا ما جعلته سهلاً وأنت إن شئت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً .

**دعاء عند تعسر الإجابة :** لا اله إلا أنت .. سبحانه إني كنت من الظالمين .. يا حي يا قيوم برحمتك استغيث .. ربي إن مسني الضر وأنت أرحم الراحمين .

**دعاء عند النسيان :** اللهم يا جامع الناس في يوم لا ريب فيه اجمعني بضالتي .

**دعاء عند النهاية :** الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا إن هدانا الله .

أخوتي في الله أذكركم كذلك بقراءة المعوذات وآية الكرسي قبل البدء في الامتحان وفقكم الله .

أخوكم

B13

بندر السيف