

## المحاضرة الاولى

### مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميتها:

كلمة **أخلاقيات** تأتي من **اليونانية ethikos وتعني (الطابع)** [أي طابع الإنسان] - وهي: بشكل عام دراسة للقيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. وبشكل خاص أخلاقيات الأعمال تعني إحترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني. أخلاق الإنسان سعياً وراء تعزيز السلوك المنشود.

تأتي كلمة أخلاقيات من اليونانية و هي تعني

- أ- مجموعة القيم
- ب- الطابع
- ج- المبادئ
- د- الاخلاق

### صعوبة تبني السلوك الأخلاقي من مفهوم علمي بحت:

**جذور الصراع الأصلي والشخصي** و كيفية الإقلاع عن ردود الفعل الوراثية لصالح موقف أكثر تحضر

- ❖ يقول هوراس Horace ٠٠٨-١٢-٦٥ ق م، "أطرط الطبيعي يعود وهو يركض" [الطبيعي الذي فيك] / أي أن الطبع يغلب التطبع.
- ❖ كل العيوب لدينا كانت في الأصل فضيلة (جودة).
- ❖ الحياة على وجه الأرض ٤,٥ مليار سنة.
- ❖ هويتنا البيولوجية الأبعد تعود إلى ٥٠٠ مليون سنة.
- ❖ "توماي" أحد جدودنا يعود إلى ٧ مليون سنة.
- ❖ كان الرجل الأول قاسياً للضرورة.
- ❖ التعذيب كان متعة والقتل كان مجد (**قبيلة التونجا Tonga Tribe**)
- ❖ بدون قتل، لا زوجة - [أي بدون قتل ليس هناك زوجة]
- ❖ سقوط أكثر من الرؤوس تضمن للمحارب المحظوظ إمكانية الحصول على جميع الفتيات عند قدميه.
- ❖ اليوم "الماساي" يبرهنون على رجولتهم من خلال قتل أسد.
- ❖ انتقلت الشعوب فيما بعد إلى حالة إجتماعية أكثر تقدماً، وأصبح المجتمع يُشرع قوانينه: التعاون الداخلي والقدرة التنافسية الخارجية (المبدأ المقدس لدى كل قبيلة) - [أي نتعاون في الداخل لكي نكون أكثر قدرة تنافسية في الخارج].
- ❖ ومن ثم إمتداد هذه القواعد أسست المجتمع..

تشير المقولة التالية: الطبع يغلب التطبع الى:

### أ- أهمية جذور الصراع الأصلي والشخصي

- ب- احترام قواعد السلوك المعمول به في الوسط المهني
- ج- القيم و المعايير الاخلاقية التي يستند لها افراد المجتمع
- د- التعاون الداخلي و القدرة التنافسية الخارجية(المبدأ المقدس لدى كل قبيلة)

المبدأ الرئيسي لقبيلة التونقة هو:

- أ- قتل الاسد
- ب- سقوط اثر من الرؤوس يضمن للمحارب المحظوظ امكانية الحصول على كل شي
- ج- بدون قتل لا زوجة
- د- قيمة الالم

ضم حمورابي ملك بابل في القرن الحادي والعشرين ق م

- ❖ **حمورابي ملك بابل (القرن الحادي والعشرين. ق. م) ضم ٢٨٥ نص تشريعي** يعود تاريخها إلى ٦٠٠٠ سنة.
- [حمورابي أول من عمل مدونة للسلوك، ومن البنود التي تضمنتها هذه المدونة ما يلي:]
- ❖ منع القوي من ظلم الضعيف. ، إنارة البلاد [بالمعرفة]، الإستمرار في مصلحة الشعب.
- ❖ ولتعزيز هيمنته، قام حمورابي بذكاء ب سنّ مبادئ العلمانية وقال إنها بموافقة سماوية، حيث قال: "في هذا الوقت دعنتي الآلهة، أنا حمورابي، العبد الذي يقدرون سلوكه لضمان رفاهية الشعب"
- ❖ طيلة خمسة عشر قرناً، حكمت مبادئ حمورابي الشعوب والقادة والملك نفسه.
- ❖ ومن هنا، تم تأطير السلوك الفردي، ويعاقب كل إنحراف

- أ- ٢٥٨ نص تشريعي
- ب- ٢٨٥ نص تشريعي
- ج- ٢٨٨ نص تشريعي
- د- ٢٥٥ نص تشريعي

### إضافة

- **التخلق** [التحضر] يعني إتباع معركة مستمرة ضد **الميل الأولي** الذي يشدنا نحو القسوة والعمل غير الأخلاقي، التي كانت مقبولة تماماً في العصور القديمة، لكنها أصبحت تحاكم في هذا العصر.
- **المبدأ الأساسي للبقاء (القتل، وتجنب التعرض للقتل)** أستبدل بمبدأ جديد يتلائم مع عصرنا الحالي (**الإنصار، وتجنب الهزيمة**).
- **مفهوم الأخلاق من حيث المعنى، هو:** "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"
- **فالمنظومة الأخلاقية هي:** مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقيح.
- **أخلاق العمل بأنها:** "المبادئ التي تُعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً".
- ❖ **الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة: هل يمثلون النموذج نفسه ؟**
- **الأخلاقيات :** القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.
- **الأخلاق:** جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتطبق على كل من يريد أن يعمل بها.
- **أخلاقيات المهنة:** هي مجموعة القواعد **المعترف بها** في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

يقصد ادغار موران ١٩٧٣ بالانتماء البيولوجي: هالسؤال و السؤالين الي بعده اجوبتها غير موجوده نصيا بالمحتوى ذكرت بالشرح بالمحاضرة وكتبتها

أ- اهمية المكاسب

ب- اهمية الخبرة الانسانية

ج- الحكاية الشخصية

د- اهمية الفطرية

يقصد ادغار موران ١٩٧٣ بالانتماء الاجتماعي

أ- اهمية المكاسب

ب- اهمية الخبرة الانسانية

ج- اهمية الحكاية الشخصية

د- اهمية الفطرية

يقصد ادغار موران ١٩٧٣ بالانتماء النفسي

أ- اهمية المكاسب

ب- اهمية الخبرة الانسانية

ج- اهمية الحكاية الشخصية

د- اهمية الفطرية

الأخلاقيات لن تُكتسب أبداً ...

"الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي" ذو ثلاث إنتماءات، كما يقول: إدغار

موران Edgar Morin, 1973

١- إنتماء بيولوجي [هو ذلك الجانب الفطري/الغريزي الذي يولد مع الإنسان، مثل: لون البشرة، الطول ...]

٢- إنتماء اجتماعي [يركز هذا الإنتماء على المكتسبات الاجتماعية من خلال تفاعله مع المجتمع، ما يتلقاه من العائلة، المدرسة ...]

٣- إنتماء نفسي [حكاية الإنسان لنفسه، الحكاية الشخصية] [وهذه الإنتماءات تختلف من إنسان إلى آخر، حتى على مستوى أفراد العائلة، وهذا يُكون إختلاف في المبادئ وإختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة]

\*إضافة\* إن إختلاف المبادئ (إختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي إلى تباين في الأخلاقيات:

القيمة: العمل (محايد) / النجاح [العمل قيمة، والنجاح مبدأ - فالمبدأ يُكمل القيمة]

المبدأ: الإتقان والتفاني/ الغاية تبرر الوسيلة

يقول كل من (آلان ، سرنين ، لافون ، ١٩٨٥) أن: "كل الحروب هي مسائل شرف"

Helen of Troy الأساطير اليونانية، حرب دامت ٨٠٠ سنة. [قصة حرب دامت

٨٠٠ سنة بسبب خطف امرأة]

الحرب: عمل غير أخلاقي ، الشرف: قيمة

تتسم الاخلاقيات ب :

أ- الظرفية

ب- انها لا تقبل المناقشة،الجدال،المفارقات

ج- ربط العمل بمعايير محددة مسبقا

د- انها تعمل وفق ما يبرز من الخارج كالزامي

الفرق بين الاخلاق والأخلاقيات:

الأخلاقيات	الأخلاق
العمل وفق ما تعتبره النفس جيد	العمل وفق ما يبرز من الخارج كالزامي
ربط العمل بكل ما يمكن الفرد من البحث عن تحقيق الذات	ربط العمل بمعايير محددة مسبقاً
قيمة شخصية للمعايير المرجعية - السعادة	قيمة عالمية للمعايير المرجعية - الثروة
تقبل المناقشة، الجدال، المفارقات	لا تقبل المناقشة، الجدال، المفارقات
ظرفية	لا يمكن أن تكون ظرفية

تكمن اهمية الاخلاقيات بالنسبة للفرد بانها:

أ تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له اهدافه و مثله الاعلى ومبادئه الثابته

ب- تؤدي دورا مهما في العلاقات الانسانية بين ابناء المجتمع

وتبعدهم عن العنف والصراعات

ج- توجه كل نشاط انساني نحو الاهداف السامية

د- تساعده على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته

من اهمية الاخلاق بالنسبة للفرد بانها تمثل احكاما ... تمكنه من تقييم سلوك الفرد وسلوك الاخرين في بعض المواقف و التصرفات و

تحدد اذا كانت ايجابية و مرغوبة او غير مرغوبة

أ- ثابتة

ب- معيارية

ج- سامية

د- عامه

أهمية الاخلاقيات بالنسبة للمجتمع:	أهمية الاخلاقيات بالنسبة للفرد:
١- تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله الأعلى ومبادئه الثابتة.	١- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته.
٢- تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية، ولا يستقيم المجتمع بدونها.	٢- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد المعايير المرجعية إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
٣- يتحقق بها الإنضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة.	٣- تجنب الفرد من الإحتراف.
٤- توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية.	٤- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات وإتخاذ القرارات عند الأفراد.
٥- تلعب الأخلاق دوراً فعالاً في تحقيق التنمية للمجتمع.	
٦- تؤدي دوراً مهماً في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات.	

تحتاج المهنة كمفهوم

أ- للاعتراف

ب- للتدريب

ج- الخبرة والمهارة

د- للاخلاق

مفهوم المهنة:

لغة: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

اصطلاحاً: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

اصطلاحاً ... من عدة أنشطة مجتمعة بعضها في المضمون و الشكل ويمكن ان يقوم بها انسان واحد او اكثر و يضمن مجموعة من

الواجبات و المسؤوليات تستوجب من شغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بمجموعة من الحقوق و المزايا:

أ- العمل يتكون

ب- المهنة تتكون

ج- الوظيفة تتكون

د- الحرفة تتكون

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

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

موظف واحد أو أكثر وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تستوجب من شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه

بالحقوق والمزايا الوظيفية.

\*إضافة مفهوم العمل: العمل كما جاء في القاموس هو: المهنة والفعل وجمعه أعمال.

لغة: المهنة، والفعل عن قصد.

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

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

مفهوم الحرفة: لغة: من الإحتراف، وهو الكسب.

اصطلاحاً: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب.

## الحاضرة الثانية

تكون القيم الفردية او مهنية وقد تكون عامة كقيم المنظمة و المجتمع وكلها تكون ذات .... بحيث يؤثر كل منها على الاخر:

أ- عمودية

ب- افقية

ج- سببية

د- تبادلية

\*مفهوم القيم: المبدأ العام الذي يمكن بمقتضاه توجيه تصرفات الأفراد في المجتمع عن طريق تحديد أهداف، وخيارات (نماذج،

وسيلة لرؤية الأشياء)، أي منحهم وسيلة للحكم على أعمالهم. هذه القيم هي مجردة وتشكل مجموعة هرمية ومتناسكة تسمى

نظام القيم.

\*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

تأثر قيم المجتمع بصفة ... على قيم الفرد و المنظمة

أ- كلية

ب- نسبية

ج- مباشرة

د- غير مباشرة

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.

القيم المشتركة بين المنظمة و الافراد تعتبر ذات مصدر اساسي ل.... الفرد و المنظمة على حد سواء:

أ- تحقيق ذات

ب- لنسج اخلاقيات

ج- نجاعة

د- فاعلية

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 غير 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 الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول

إيذائهم جسدياً أو عاطفياً أو لفظياً. ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء.

السلوك العدائي هو:

أ- السلوك الغير حازم

ب- عدم القدرة على التعبير على

التعبير عن مشاعرك و احتياجاتك

ج- السلوك الذي لا يراعي أفكار و مشاعر و احتياجات الاخرين

د- سلوك سلبي

يعتبر على سبيل المثال الاعتراف بالخطا في عمل مالم يكن ليكتشف لولا اعترافك من :

أ- الاخلاقيات

ب- الاخلاق

ج- اخلاقيات الاعمال

د- المبادئ

**أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل:**

- هنالك مجموعة من أنماط السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها **السلبى** والإيجابى وهي على النحو التالي:
- ١- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
  - ٢- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في إنجاز العمل.
  - ٣- الإتصال من خلال القنوات الرسمية.
  - ٤- **الإعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا إعتراك.**
  - ٥- الإستفادة من إنجازات الآخرين.
  - ٦- الإلتزام بمواعيد إنجاز المهام.
  - ٧- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
  - ٨- ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
  - ٩- التعامل مع التغيرات بإيجابية.
  - ١٠- إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال.

**تنشأ أخلاقيات العمل من:**

- أ- نظام القيم في المجتمع
- ب- الثقافة السائدة في المجتمع
- ج- نظام القيم والمعتقدات الشخصية
- د- **نظام القيم والمعتقدات الشخصية ونظام القيم في المجتمع**

**يمكن لنظام القيم في المجتمع ان يتركز على:**

- أ- **قيم الجماعة**
- ب- القيم الشخصية الذاتية الفطرية
- ج- المعتقدات الدينية والمذهبية
- د- الحالة الصحية والنفسية والجسمانية

**انطلاقاً من مفهوم جين ميزونوف ١٩٥٠ بطولة اللاوعي تأتي من جراء**

- أ- مجتمع العمل الاول
- ب- نظام التعليم في المجتمع
- ج- التربية البيئية
- د- **الجماعات المرجعية**

**يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:****٣-التأثر بالجماعات المرجعية**

حول موضوع هيمنة الجماعات على الفرد يقول (جين ميزونوف, **Jean Maisonneuve**, 1950:5) أنها "تسليه شخصيته، تنومه وتوحشه، وعلاوة على ذلك فإنها تؤدي به إلى العنف والفوضى، وربما إلى بطولة اللاوعي".

**من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:**

- أ- اعلام الدولة و الصحافة و مؤسسات الرأي
- ب- **محاسبة المسؤولين و الموظفين**
- ج- المدرسة و نظام التعليم في المجتمع
- د- الخبرة المتراكمة و الضمير الانساني الصالح

**وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:**

- ١- تنمية الرقابة الذاتية.
- ٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الإجتهاادات الفردية الخاطئة.
- ٣- القدوة الحسنة.
- ٤- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة.
- ٥- **محاسبة المسؤولين والموظفين.**
- ٦- التقييم المستمر للموظفين.

**\*إضافات****أسباب الإتهابات الأخلاقية للشركات:**

- 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- الإعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً إتخاذ أسباب غير أخلاقية.

**مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة:**

- الرشوة
- الكذب على الموردين
- الكذب على العملاء
- الهدايا بسبب المنصب / العمل
- التقييم
- الوعود
- تقارير العمل
- التوظيف
- الأولويات
- الإستهانة بالمروسين
- عدم التعاون

تابع \*اضافة\*\* يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

- ١- العائلة والتربية البيئية [تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد]
- ٢- للآب والأم وأعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تحمي وتؤثر على البرمجة العقلية للطفل الصغير. وهكذا فإنه ليس من الغريب أن أحد أبعاد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين" (Hofstead, 1994).
- ٣- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: تتباين المجتمعات الإنسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد السائد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والاحترام والمواعيد والصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات إيجابية في عمله وتجاه الآخرين، أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبية والوساطات وكل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية. [مثلاً قول الطلاب لأستاذ المادة – أنت كريم ونحن نستاهل – تعني قيمه مشوهه إذا صح التعبير]
- ٤- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع: يفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين، كلها سلوكيات يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.
- ٥- إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي: الصحافة مرآة المجتمع تبتث قيماً وأفكاراً تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار وكبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.
- ٦- مجتمع العمل الأول [مجتمع العمل الأول أول وظيفة يمارسها الشخص] مناخ العمل الأول مهم جداً في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات إيجابية وإلا لن يقبل وسوف يواجه صعوبات عدة للتكيف مع هذا المناخ. (موسكوفسكي ١٩٩٨) يعزز فكرة أن "التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقاً لسلوك أو موقف المجموعة"
- ٧- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعته بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. فالمُدراء ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائماً بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم.

### المحاضرة الثالثة

من مؤشرات عدم الانضباط في الاداء نذكر مجالات الانضباط المهمة:

- أ- اخلاف المواعيد
  - ب- الاعتذار عن المواعيد
  - ج- التأجيل و عدم المبادرة
  - د- قطع المواعيد
- ١- الإنبطاط في الوقت: المحافظة والإستثمار لثروة الزمان  
حث النبي- ﷺ - على الوفاء بالوعد، وجعل من يخلف الوعد قد اتصف بصفة المنافق، فقال - عليه الصلاة والسلام:- "آية المنافق ثلاث: إذا حدّث كذب، وإذا اتّمن خان، وإذا وعد أخلف"
- \*مؤشرات عدم الانضباط بالوقت: ١-إخلاف المواعيد. ٢-التأخر عن المواعيد. ٣-الإعتذار عن المواعيد. ٤-قطع المواعيد.
- ب.. الإنبطاط في الأداء: القدرة على الإتقان والإنجاز والإنتاج ، \*مؤشرات عدم الانضباط بالاداء
- ١-التأجيل وعدم المبادرة. ٢-العجلة وعدم الدقة. ٣-التفريط وعدم الجدية. ٤-الفوضى وعدم التوثيق.

يعتبر ضبط النفس و السيطرة على الغرائز من مشمولات:

- أ- الانضباط في الوقت
  - ب- الانضباط الذاتي
  - ج- الانضباط في الاداء
  - د- الانضباط الوظيفي
- الإنبطاط الذاتي: السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الإنسان العملية، فبدون هذا الإنبطاط لا يمكن للمرء أن يحقق أي نجاح يذكر في حياته.
- وهو ضبط النفس أو السيطرة على الغرائز بما يسمى بـ جهاد النفس وقمع الذات الذي يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق النجاح في الحياة / وهذا يذكرنا بالمسؤولية والتضحيات.

بعض التقنيات الأساسية الكفيلة بمساعدتنا على تجاوز ضعف الانضباط الذاتي:

- ١-تحديد الهدف. ٢-معرفة الألم والمتعة. ٣-التعود على مواجهة المشاكل. ٤-مراجعة القيم والمبادئ.
- ٥-التخلص من العادات. ٦-التعرف على نواحي القوة والضعف في الذات. ٧-التعلم من الأخطاء.

يقول الدكتور عبدالكريم بكار... من العمل البسيط قطرات

- أ- تجعل خبرة رفقاء الدرب
  - ب- يجعل الانضباط الوظيفي
  - ج- يجعل السلوك الحازم
  - د- يجعل العمل الدائب
- \*الالتزام الوظيفي : الدرجات الثلاث للإلتزام:
- ١-وضوح الهدف: فكما يقول سيسل ديميل: (أغلبنا يسعى لتحقيق أهدافه بشكل يفتقر إلى المثابرة والمواظبة، إن الشخص الذي يحقق النجاح في الحياة، هو الذي يضع هدفه أمام عينيه بصفة مستمرة، ويتجه إليه بلا إنحراف).
  - ٢-رفقاء الدرب: فأنت تحتاج في طريق المبادرة والفاعلية إلى رفقاء الدرب ممن جعلوا الإلتزام شعارهم، كما يقول دونالد كليفتون:(إن العلاقات تساعدنا على تحديد هويتنا وإمكاناتنا المستقبلية، وأغلبنا يستطيع أن يقتفي أثر إنجازاته ليجدها مرتبطة بعلاقات محورية في حياته).

٣-العمل الدائب: فكما يقول الدكتور عبد الكريم بكار: (لو تصفحتم يا أبنائي وبناتي سير عظماء الرجال وعظيمات النساء لوجدتم أنهم يشتركون في عدد من الصفات والعادات الحسنة، وهي التي جعلتهم عظماء ومتميزين وستجدون من بين تلك الصفات "المثابرة" والقدرة على الإستمرار في العمل؛ وذلك لأن الأعمال الصغيرة حين تستمر تتراكم وتتحوّل إلى أعمال عملاقة وكلكم يعرف ما تفعله قطرات الماء الواهية في الحجر الأصم إنها مع الإستمرار تحفر فيه الأخاديد، وتغير شكله).

وهكذا العمل الدائب، والسعي المستمر، يجعل من العمل البسيط المستمر قطرات تحفر أخدود المبادرة في نفس كل منا.



- ١- عدم الاعتماد على من يتخلف عن مواعده وعيب صنيعه: وهذا يتسبب في "فقدان المصداقية".
- ٢- إنعدام الثقة. ٣- تعطل إنجاز الأعمال: فإذا إنتشر في الناس التخلف عن المواعيد أو التأخر عنها فإن ذلك يؤدي في المنظور المتوسط والبعيد إلى تعطيل إنجاز أعمال كثيرة ، وينبني على ذلك عدم الوفاء بكل ما أريد تنفيذه من خطط وأهداف، وفي ذلك خسارة كبيرة وتضييع للأعمال و الأموال.
- ٤- عدم الفهم الكلي أو الجزئي لما يجري في اللقاء: وهذا يكون عندما يتأخر القادم تأخراً.
- ٥- إلغاء أو تأجيل إجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية وإعتبارات شخصية .. وخلل إجتماعي.
- ٦- إتصاف هذا الشخص أو ذاك بأنه كذاب وأنه يخلف الوعود .. وهذه صفة من صفات المنافقين.

### المحاضرة الرابعة\* ارجعوا لها من الملخص ضروري\*

يعرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة ... على أنها الالتزام المستمر من قبل شركات الاعمال بالتصرف اخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل:

أ- مدونة الاخلاق  
ب- المسؤولية الاجتماعية  
ج- مدونة الاخلاقيات  
د- القيم

مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة **المسؤولية الاجتماعية** على أنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. [وهذه المسؤولية لن تتحقق إلا من خلال تكريس الجهود على ثلاث نقاط: النمو الإقتصادي، التطور والإزدهار الإجتماعي، واحترام البيئة]

عناصر المسؤولية الاجتماعية: ١- المالكون. ٢- المنافسون. ٣- البيئة. ٤- الحكومة. ٥- المجهزون ٦- العاملون. ٧- الزبائن. ٨- المجتمع. ٩- جماعات الضغط الاجتماعي.

### المحاضرة الخامسة

اشار .... ان المؤسسات الاكثر نجاحا في النهج الاخلاقي هي التي قامت بتدوين سلوكها و قيمها:

- أجون ميزونوف  
ب- فيليب كروزبي  
ج- مارفين باور  
د- ادغار موران
- هل يجب علينا تدوين المبادئ الأخلاقية ؟  
أشار **مارفين باور** أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في النهج الأخلاقي هي التي قامت بـ تدوين سلوكها وقيمها. وهذه هي الطريقة التي تسمح للموظفين لديها بالحصول على "دليل" يتيح لهم إختيار كيفية التصرف عند مواجهة وضع دقيق. لكن مدونة قواعد السلوك لا ينبغي أن تكون مجرد آلية إتصال ولكن أداة إدارية حقيقية. (حوكمة المؤسسة).

يمثل النمط ... لخلق المدونة وسيلة لوضع الموظف في صلب المبادرة الأخلاقية للمؤسسة

- أ- البيروقراطي  
ب- الاستبدادي  
ج- التشاركي  
د- الديمقراطي
- كيف يمكننا وضع مدونة لقواعد السلوك: • من المنطقي توضيح قواعد التنفيذ.
- النمط **التشاركي** لخلق المدونة يمثل وسيلة لإشراك الموظف في صلب المبادرة الأخلاقية للمؤسسة.
  - أجواء العمل ستكون لها مكاسب إيجابية من الناحيتين الإندماج والأداء.
  - إذا لم يتم إستشارة الموظف فيإمكاناته تسلم هذه **المبادرة بالشكوك أو اللامبالاة**. [يشير هنا إلى النمط البيروقراطي]

يؤدي النمط البيروقراطي في خلق المدونة: نوع النمط مو مكتوب بالمحتوى جاء ب شرح المحاضرة وكتبته

- أ-للاندماج و حسن الاداء  
ب-لحسن الاداء فقط  
ج- للشكوك و اللامبالاة  
د- للمبادرة

من إيجابيات تفعيل المدونة:

- هي تحسين للتصرف الفردي والجماعي للموظفين تبعاً لقواعد السلوك.
- هي منظومة للتسيير الذاتي وتعلم إتخاذ القرارات الصحيحة.
- هي تمثل وسيلة للموظفين لممارسة **حقهم في التعبير** ووضعهم في موضع شركاء / تحفيز غير مادي وعلى المدى الطويل.
- هي أداة تُعطي معنى للعمل، فهي مساهمة وسند لفك اللغز وإيجاد الحلول لجميع المشاكل بطريقة بناءة وبمسؤولية أخلاقية عالية.

\*إضافة\* مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية:

- تعتمد هذه المدونة على **خمسة مبادئ أساسية** للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظفين أثناء أدائهم للعمل، وهي: ١- إحترام القانون. ٢- الحيادية. ٣- النزاهة. ٤- الإجتهد. الإقتصاد والفعالية.

من إيجابيات تفعيل المدونة :

- أ- خلق منظومة للتسيير الذاتي وتعلم إتخاذ القرارات الصحيحة .  
ب- احترام القانون .  
ج- الحيادية .  
د- الاجتهاد .
- من إيجابيات تفعيل المدونة :
- أ- الحق في التعبير .  
ب- عدم الإساءة في استخدام الممتلكات والموارد العامة .  
ج- العمل على تسهيل الإجراءات .  
د- استخدام معلومات سرية .

واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة:

- ١- عدم الإساءة في 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 سرية.
- ٦- توفّر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة.
- ٧- **نشر المعلومات**. ٨- إستقبال شكاوى المواطنين والتحقق فيها.

من واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة :

- أ- الإقتصاد والفعالية .  
ب- نشر المعلومات .  
ج- العمل على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية .  
د- العمل وفق ما يبرز من الخرج ومن الداخل كالزمامي .

الشفافية كمبدأ من المبادئ التي تستند إليها المدونة، تعني :  
أ- إفراز القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل .

**ب- وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة .**

ج- تقديم البيانات والتقارير الدورية عن نتائج أعمال الموظف ومدى الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات .  
د- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية .

تدخل اتفاقية مكافحة الرشوة ضمن :

أ- النزاهة .

ب- الشفافية .

ج- المساءلة .

**د- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية**

لمبادئ 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 (المساءلة).

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

## المحاضرة السادسة \*شاملة الملخص\*

يمكن للسلوك ان يكون مقبولاً او غير مقبول، بناء على المعايير التي يحتكم إليها ، ولهذا فقد تتباين أحكامنا على السلوك باختلاف المجتمعات الإنسانية : \*الاجابة غير موجودة خارجية\*

**أ- داوما**  
ب- ابدأ .  
ج- أحياناً .  
د- غالباً .

\*معايير تحديد السلوك السوي والسلوك غير السوي :: ويمكن للسلوك أن يكون مقبولاً أو غير مقبول، بناءً على المعايير التي يُحتكم إليها، ولهذا فقد تتباين أحكامنا على السلوك باختلاف المجتمعات الإنسانية.  
ويمكننا أن نصف السلوك بأنه **سوي** إذا اتصف بما يلي: 1- **الفاعلية**: وذلك بأن يتصرف الشخص بشكل إيجابي يحقق النتائج المطلوبة لحل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.

يمكننا أن نصف السلوك بأنه سوي إذا اتصف بالفاعلية وهذه الأخيرة تعني:

أ- أن يكون الإنسان قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.

ب- توافق السلوك مع عمر صاحبه ومع خصائص الموقف الذي يتم فيه السلوك.

ج- أن يكون الموظف قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.

**د- ان يتصرف الشخص بشكل إيجابي ليحقق النتائج المطلوبة لحل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.**

**\*إضافة\* تابع المعايير ١- الكفاءة:** وذلك بأن يكون قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.

٣- **الملائمة:** وذلك بتوافق السلوك مع عمر صاحبه، ومع خصائص الموقف الذي يتم فيه السلوك.

٤- **المرونة:** الشخص السوي هو القادر على تكييف سلوكه وفقاً لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة.

٥- **الاستفادة من الخبرة:** وذلك بتوظيف تجاربه وخبراته والاستفادة منها في توليد السلوك الجديد.

٦- **القدرة على التواصل الإنساني:** وهي حاجة من الحاجات الأساسية التي لا غنى عنها، والشخص ذو السلوك السوي هو القادر على تحقيق هذا التواصل على نحو مقبول ومرضي.

٧- **تقدير الذات:** وهو الشخص القادر على تقييم ذاته بموضوعية، مميّزاً لجوانب القوة والضعف لديه، ويعمل على تعزيز جوانب القوة لديه وإستكمال جوانب الضعف ومعالجتها.

وفقاً لمفهوم دافيدوف، المعايير النمائية من المعايير التي تحدد السلوك الغير السوي، وتعني :

أ- أن سلوك الفرد ينبغي أن يكون متوافقاً مع الفطرة السوية كما يخضع لقانون المحافظة على النوع وتتأسل الكائنات الحية ومنها الإنسان ، فإذا كان سلوك الإنسان لا يتفق مع أسس بقائه فإنه يكون غير سوي.

**ب- إذ أن لكل مرحلة عمرية مظاهرها السلوكية ، فإذا تجاوز سلوك الفرد إلى مراحل سابقة كان سلوكه غير سوي.**

ج- يقوم على إقرار الفرد من تلقاء نفسه بان سلوكه غير سوي ولعل هذا المعيار يحتاج إلى درجة عالية من الموضوعية إذ أن قلة من الناس من يملك القدرة على الاعتراف بأن سلوكه غير مقبول وأنه يحتاج إلى علاج.

د- حيث يتوزع أفراد المجتمع وفقاً للمنحنى السوي، بحيث يتمركز غالبيتهم في منطقة الوسط وحوله بينما يتواجد بعض أفرادهم على أطراف المنحنى، والشخص الذي يرسم سلوكه بالسوي لا يكون من أفراد المجتمع المتواجدين على الأطراف أن يتصرف الشخص بشكل إيجابي ليحقق النتائج المطلوبة لكل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.

أما عن معايير تحديد السلوك **غير السوي** كما أشار إليها (دافيدوف) فهي:

١- **معيار النشاط المعرفي:** وذلك بأن تحدث إعاقة لأي من القدرات العقلية كالإدراك، أو التذكر، أو الإنتباه، أو الإتصال.

٢- **معيار السلوك الإجتماعي:** وذلك عندما ينحرف السلوك عن القيم والعادات والتقاليد، أو أن يكون مخالفاً للإتجاهات الدينية أو العقائدية لساندة.

٣- **معيار التحكم الذاتي:** وذلك عندما يعجز الفرد عن التحكم بسلوكه، مع إستمرار هذه الحالة أو تكرارها بشكل كبير.

٤- **معيار الضيق والكره:** عندما يُعبر الفرد عن معاناته، أو ضائقه بطريقة يتجاوز فيها حدود المعقول فإن هذا يُعتبر سلوكاً يحتاج إلى معالجة.

٥- **المعايير النمائية:** إذ أن لكل مرحلة عمرية مظاهرها النمائية والسلوكية، فإذا تجاوز سلوك الفرد إلى مراحل سابقة، كان سلوكه غير سوي.

٦- **معيار الندرة الإحصائية:** حيث يتوزع أفراد المجتمع وفقاً للمنحنى السوي، بحيث يتمركز غالبيتهم في منطقة الوسط وحوله، بينما يتواجد بعض أفرادهم على أطراف المنحنى، والشخص الذي يُوسم سلوكه بالسوي لا يكون من أفراد المجتمع المتواجدين على الأطراف.

٧- معيار الإقرار الذاتي: ويقوم على إقرار الفرد من تلقاء نفسه بأن سلوكه غير سوي. ولعل هذا المعيار يحتاج إلى درجة عالية من الموضوعية إذ أن قلة من الناس من يمتلك القدرة على الإقرار بأن سلوكه غير مقبول وأنه بحاجة إلى علاج.

٨- المعيار الطبيعي: إن سلوك الفرد ينبغي أن يكون متوافقاً مع الفطرة السوية كما يخضع لقانون المحافظة على النوع وتناسل الكائنات الحية ومنها الإنسان، فإذا كان سلوك الإنسان لا يتفق مع أسس بقائه فإنه يكون غير سوي.

تدل مقولة لفيشر ١٩٨٧ كل عمل أو سلوك بشري أحببناه أم كرهناه هو في الحقيقة ردة فعل سببية تعود نتيجة للتغيرات في الأحداث الخارجية على :

**الإتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك:**

١- الإتجاه السلوكي ٢- الإتجاه المعرفي

أولاً- الإتجاه السلوكي: علم النفس الإجتماعي يعتمد أساساً على النظرية السلوكية لتحديد وفهم دور وتأثير العوامل البيئية (المحيط) على الترابط البشري بشكل أفضل.

" كل عمل أو سلوك بشري أحببناه أم كرهناه هو في الحقيقة ردة فعل سببية تعود نتيجته للتغيرات في الأحداث الخارجية " فيشر (1987).

• يعتقد علماء الإتجاه السلوكي في إمكانية توقع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط.

سكينر (1948)، المعروف بالمتطرف في الإتجاه السلوكي الراديكالي، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات.

**أ- إمكانية توقع السلوك البشري.**

ب- عدم إمكانية تحفيز الأفراد مباشرة.

ج- الإتجاه المعرفي.

د- إمكانية الاعتماد على المؤثرات الباطنية للإنسان.

سكينر ١٩٨٤ يدعم فكرة أن سلوكيات الإنسان تعتمد

على حزمة معدلة من المكافآت والعقوبات :

**أ- إمكانية توقع السلوك البشري.**

ب- عدم إمكانية تحفيز الأفراد مباشرة.

ج- الإتجاه المعرفي.

د- إمكانية الاعتماد على المؤثرات الباطنية للإنسان.

## المحاضرة السابعة\*شاملة المخصص\*

**الاتجاه السلوكي: الدوافع الداخلية والخارجية لـ ديسي (١٩٧٥):** هذه النظرية، التي قدمها ديسي عام ١٩٧٥ وأثرها ديسي وريان (1985-2002) تظهر أصالتها مقارنة بالنظريات السابقة، للتمييز بين طريقتين من الدوافع سواء كانت "مفروضة" أم لا.



**أ-الدافع الخارجي:**

(العقاب، المكافأة، الضغط الإجتماعي، والحصول على موافقة شخص آخر).

ب-الدافع الداخلي: يؤخذ في الإعتبار فقط من أجل المصلحة والتمتع الذي يشعر به الفرد في العمل، دون أن ينظر مكافأة خارجية.

تفعل سياسة العصا والجزرة على :

**أ-أهمية الدافع الخارجي والاتجاه السلوكي.**

ب-أهمية الإتجاه المعرفي.

ج- أهمية الدافع الداخلي.

د- أهمية الدافع الداخلي والاتجاه المعرفي.

سياسة العصا و الجزرة جات رسمة بس بالمحتوى ، وانذرت شفها بالمحاضرة .

يعني هي من الدافع الخارجي التابع للاتجاه السلوكي

تدل مقولة فيليب برنو ، لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة ، بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم، على :

**أ-أهمية الدافع الخارجي والاتجاه السلوكي.**

ب-أهمية الإتجاه السلوكي.

ج- أهمية الدافع الخارجي.

**د- أهمية الدافع الداخلي والإتجاه المعرفي.**

ركزوا لو ذكر الجزء الاول من المقولة بس و قال وش تعني؟ بيكون الجواب أ ، بس ذكر المقولة كامله ل فيليب برنو تدل على وش؟ يعني الجواب د مقولة فيليب تقول ان في مجال التحفيز الإتجاه السلوكي و الدافع الخارجي ما تنفع الى ينفع الإتجاه المعرفي و الدافع الداخلي

وفقا لفيليب برنو تغيير العمل وذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة تايلورية مفرطة وتغيير العمل يعني استعادة تعقيدهات فإن التعقيد يساعد على جعل ..... للعمل:

**أ-معنى.**

ب-أسلوب سلس.

ج- مبادئ.

د- أخلاقيات.

يمكن إستكشاف أربعة مسالك:

١-تقديم مكافآت: ويتمثل ذلك في تقديم المكافآت المادية مقابل الجهد ولكن هذا يفترض أن يتم ذلك في تقييم جيد لهذا الجهد.

٢-تغيير العمل: ويتم ذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة مفرطة تايلوريه. وتغيير العمل يعني استعادة تعقيدهات. فإن التعقيد يساعد على جعل معنى للعمل.

٣-تعيين قادة لهم كاريزماتية: يجب أن تكون للمدير المؤهلات الكفيلة لحشد جهود الأفراد حوله لأداء مهام معينة (التعاطف، والإستماع البناء).

٤-احترام القواعد الأخلاقية: الدافع يفترض إحترام الكرامة والنزاهة الأخلاقية والجسدية للأفراد دون خلفية بهدف التلاعب.

الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

في مجال استراتيجية التحفيز يقترح فيليب برنو

أربعة مسالك منها تغيير العمل ، تقديم مكافآت ،

احترام القواعد الأخلاقية و .....

أ-تدوين قواعد السلوك.

ب-ترسيخ المسؤولية الاجتماعية.

ج- احترام التدوير الوظيفي.

**د- تعيين قادة لهم كرزمة.**

\*إضافة\*ثانياً- الإتجاه المعرفي:بينما ينطلق الإتجاه السلوكي من العوامل البيئية (من الخارج إلى الداخل) للتحكم و"السيطرة" على السلوك البشري. ينطلق مؤيدو الإتجاه المعرفي من العوامل الداخلية للإنسان(من الداخل إلى الخارج) ويشمل تركيزهم على(المعارف والدوافع والمؤثرات) التي تختلف بلا شك من شخص إلى



أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم ، وهي تشغل كافة العاملين في منظم الأعمال بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، في هذا الصدد قدم موريس تافني ١٩٩٢ مفهوم :  
أ- الإنحراف في الإنتاج.

**السلوك العدواني والخلل التنظيمي:** أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم، وهي تشغل كافة العاملين في منظمات الأعمال بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.



هالثلاث اسئلة من الرسمة ، وركزوا الاسماء بالمحتوى بالانجلش و بالاسئلة بالعربي

أصبح السلوك العدواني لدى الموظفين حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم ، وهي تشغل كافة العاملين في منظمات الأعمال بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، في هذا الصدد قدم جون ماري بارتني ٢٠٠٤ مفهوم :  
أ- الانحراف في الإنتاج.  
ب- الغائب الحاضر .

ج- رواتب القراصنة  
د- الانحراف في الممتلكات.

فاردي و وينر ١٩٩٦ قدما مفهوم

**Organizational misbehavior** وهو :

**أسلوك يشمل إلحاق الأذى أو الضرر بالآخرين.**

ب- عدوان على شكل نوبات غضب.

ج- عدوان غير مباشر ( اعتداء عن طريق شخص آخر ).

د- عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة ، التدخل المتعمد.

ركزوا باقي الاجوبة عبارة عن انواع السلوك العدواني

يعتبر تشجيع بعض أولاء الأمور لأطفالهم على السلوك العدواني من :

أ- الأسباب الاجتماعية.

ب- الأسباب البيئية

ج- الأسباب الناشئة من المشكلات الأسرية.

د- عدم إشباع الحاجات الأساسية.

الإحباط يعد سبب من أسباب السلوك العدواني وهو ينبثق من الأسباب :

أ- المتعلقة بالموسسة.

ب- الأسباب البيئية.

ج- الأسباب الذاتية.

د- الأسباب النفسية.

دركايم يرى أن الانتحار ينمو مع مجموعة من الأزمات وهي :

أ- نابغة من أسباب اجتماعية.

ب- نابغة من أزمات الفقر.

ج- نابغة من أزمات الفقر والإزدهار.

د- نابغة من تأثير وسائل الإعلام.

**أسباب السلوك العدواني:**

١- أسباب بيئية - تشجيع بعض أولياء الأمور لأطفالهم على السلوك العدواني.

- ما يلاقيه الأطفال من تسلط أو تهديد من البيت.

- ما يتعرض له الانسان من فشل في الحياة الأسرية. حالات الإحباط، التعرض لنماذج عدوانية، المكافأة ودعم أعمال العنف، الإثارة المعنوية، الإضطراب النفسي والعقلي وإضطرابات الشخصية، الخوف من الفشل والعقاب.

٢- أسباب تتعلق بالموسسة:

عدم توفر العدالة في المنظمة. - ضعف أو إنعدام مدونة السلوك الأخلاقي.

٣- أسباب نفسية: **دولارد Dollard** كان أول من وضع النظرية المسماة بـ **الإحباط والتعدي** سنة ١٩٣٩، والتي أكد فيها "أن العدوان ينجم عن دافع يُثار عندما تحبط مساعي الفرد الموجهة نحو تحقيق هدف ما"، بمعنى أن الإحباط يؤدي دائماً إلى التمرد على الواقع المرفوض.

٤- أسباب إجتماعية:

المشاكل الأسرية. - المستوى الثقافي. - عدم إشباع الحاجات الأساسية. - تأثير المجتمع المحيط.

٥- أسباب ذاتية:

حب السيطرة والتسلط. - ضعف الوازع الديني. - ما يعانيه الانسان من حالات مرضية ونفسية.

- إحساسه بالنقص النفسي أو وجود عاهه جسديه مما يجعله يتجه للعدوان لأنه يجد فيه تعويضاً ينال به لفت إنتباه من حوله وهناك بعض أنماط الشخصية التي تتصف بالعدوانية أكثر من سواها، ومن أهم خصائص هذه الشخصية، إندفاعية الفرد وتعديه على الغير بدون مبرر أو بسبب حاجة عارضة، ومن الخصائص الأخرى، عدم مقدرة صاحب هذه الشخصية على السيطرة على إنفعالاته نتيجة وجود إضطراب في صحته النفسية والعقلية وما يرتبط بهذا الوضع من احتمالات لها أن تؤدي إلى تطوير الإتجاه نحو العنف والتعدي بصورة واضحة.

٦- أسباب إقتصادية: حسب دوركايم **Durkheim** الإنتحار ينمو مع الأزمات الإقتصادية:

**أزمات الفقر والإزدهار: الإنتحار الثروة ..**

٧- تأثير وسائل الإعلام: يتضح من الدراسات السلوكية العديدة، أن توفر النماذج العدوانية في العائلة أو المجتمع، له أن يكون عاملاً أساسياً في توجيه الفرد الذي يتعرض لمثل هذه النماذج إلى القيام بسلوك عدواني، وكلما زاد عدد هذه النماذج كلما كثرت إمكانية تقليدها، خاصة إذا كانت تمثل سلوك أفراد أكبر سناً، وإذا توفرت بأسلوب مشوق ومثير للإنتباه، كالنماذج التي تقدمها وسائل الإعلام وخاصة التلفزيون.

يعتبر إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل :  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير السوي.  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير حازم.  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني.  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير الأخلاقي.

يعتبر اختيار الموارد البشرية على أسس واضحة تجمع بين الكفاءة العلمية والإدارية والرجاحة الخلفية من :  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير السوي.  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير الحازم.  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني.  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير أخلاقي.

### طرق الوقاية من السلوك العدواني:

- ١- إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
- ٢- إختيار الموارد البشرية على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلفية.
- ٣- العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
- ٤- العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.
- ٥- العدالة في قضايا المكافئة والعقاب بين الموظفين.
- ٦- إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.

تعتبر العدالة في توزيع الواجبات و الوظائف بين العاملين من  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير سوي  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير حازم  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير الاخلاقي

تعتبر العدالة في قضايا المكافئة و العقاب بين الموظفين من:  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير السوي  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير حازم  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني >> يعني العدواني  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير اخلاقي

يعتبر اعطاء الحقوق الكاملة للموظفين من  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير سوي  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير حازم  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير الاخلاقي

تعتبر العدالة في تقييم الاداء من:  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير السوي  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير حازم  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني  
 د- طرق الوقاية من السلوك غير اخلاقي

تعتبر العدالة في الرواتب والحوافز من :  
 أ- طرق الوقاية من السلوك الغير السوي.  
 ب- طرق الوقاية من السلوك الغير الحازم.  
 ج- طرق الوقاية من السلوك العدواني.  
 د- طرق الوقاية من السلوك الغير الأخلاقي.

### الحاضرة الثامنة \*شاملة الملخص\*

عرفت المنظمة الشفافية الدولية ... بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه او لجماعته:

#### أ- الفساد الإداري

- ب- السلوك الغير سوي
- ج- الانحطاط الاخلاقي
- د- السلوك الغير الاخلاقي

يعتبر التأثير الغير المشروع في القرارات العامة من مظاهر:

#### أ- الفساد الإداري

- ب- السلوك الغير السوي
- ج- انعدام الانضباط الوظيفي
- د- انعدام الالتزام الوظيفي

**مفهوم الفساد الإداري:** عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري بأنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته".  
 وأغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبانية في معظم دول العالم.  
 كما عرفه كل من كايدن و كايدن على أنه "التأثير غير المشروع في القرارات العامة"  
 (Caiden and Caiden. Administrative Corruption public administration review, Vol.37 ,jan: 1977).

**\*إضافة\* مظاهر الفساد الإداري:**

- ✓ ظاهرة سببية تؤدي إلى إساعة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية.
- ✓ ظاهرة تؤثر على أهداف المصلحة العامة نتيجة لتأثيرها السلبي في النظام الإداري.
- ✓ ظاهرة تنتج عن إنحرافات سلبية وبالتالي فهي ستولد إفرزات سلبية على النظام الإداري قد يتحمل أعباءها الموظفون والجمهور.
- ✓ ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي أو جماعي.
- ✓ ظاهرة تهدف إلى إحداث إنحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة.
- ✓ ظاهرة سلبية قد تحقق عوائد غير شرعية للشخص الذي يمارسها وليس بالضرورة أن تكون هذه العوائد مالية.

**تعتبر الرشوة و المحسوبية من مظاهر:****أ- الفساد الإداري**

- ب- السلوك غير السوي
- ج- انعدام الانضباط الوظيفي
- د- انعدام الالتزام الوظيفي

**تعتبر المحاباة و الوساطة من مظاهر****أ- الفساد الإداري**

- ب- السلوك الغير السوي
- ج- انعدام الانضباط الوظيفي
- د- انعدام الالتزام الوظيفي

**يعتبر نهب المال و العام و الابتزاز من مظاهر:****أ- الفساد الإداري**

- ب- السلوك الغير السوي
- ج- انعدام الانضباط الوظيفي
- د- انعدام الالتزام الوظيفي

- مظاهر أخرى للفساد الإداري ، وهي:**
- ١- **الرشوة (Bribery):** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الإمتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول. [الرشوة هي المظهر الأبرز والأوسع إنتشاراً والأكثر تنوعاً من بين مظاهر الفساد المختلفة]
  - ٢- **المحسوبية (Nepotism):** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص، مثل حزب أو عائلة أو منطقة... إلخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.
  - ٣- **المحاباة (Favoritism):** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة.
  - ٤- **الوساطة (Wasta):** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الإلتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة، مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق.
  - ٥- **نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
  - ٦- **الإبتزاز (Black Mailins):** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

**سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبير بين قيم المجتمع و قيم قواعد العمل الرسمية و المطبقة في اجهزة الدولة هو من :****أ- الاسباب المؤسسية**

- ب- الاسباب الهيكلية
- ج- الاسباب الاجتماعية
- د- **الاسباب الحضرية**

- \*أسباب الفساد الإداري:**
- ١- **الأسباب الحضرية:** وتعني أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة، لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية.

وجود الهياكل القديمة للأجهزة الإدارية التي لم تتغير على الرغم من التطور الكبير وهذا له أثره في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز هذا النوع من المحدوديات وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية يعتبر هذا السبب من بين :

**أ- الأسباب الهيكلية**

- ب- الأسباب الاجتماعية.
  - ج- الأسباب البيولوجية والفيزيولوجية.
  - د- الأسباب الحضرية.
- ٢- **الأسباب الهيكلية:** تؤدي إلى وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية التي لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى إتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية.

**عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع و الذي من شأنه ان يولد فئات ذات ثراء كبير و اخرى محرومه من :****أ- الاسباب الاقتصادية**

- ب- الاسباب الاجتماعية
  - ج- الاسباب الوراثية
  - د- الاسباب العائلية
- ٣- **الأسباب الاقتصادية:** لعل من أهم هذه الأسباب هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة.

تعتبر جميع الاسباب التي دافعاها الاولي و الاساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته و مآثرته من آثار على سلوكياته وتصرفاته

**أ- الاسباب الهيكلية**

- ب- الاسباب الاجتماعية
  - ج- **الاسباب البيولوجية و الفزيولوجية**
  - د- الاسباب الحضرية
- ٤- **الأسباب البيولوجية والفزيولوجية:** وهي جميع الأسباب التي دافعاها الأولي والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته.
  - ٥- **الأسباب الاجتماعية:** وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

من تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية:

أ-خلخلة القيم لأخلاقية.

ب-الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع.

ج- بروز التعصب والتطرف في الآراء وانشار الجريمة كرد فعل لانتهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

د- **الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، وهروب رؤوس الأموال المحلية.**

**\*\*آثار الفساد الإداري:**

1- **تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية:** يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

- **الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية.**
- إندثار الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام الاقتصادي.
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحابة في إشغال المناصب.

**\*إضافة\*2- أثر الفساد على النواحي الإجتماعية: يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد**

المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانتهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص. كما يؤدي الفساد إلى إختفاء المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الإهتمام بالحق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الإحتقان الإجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

تعتبر عملية خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم من آليات مكافحة

الفساد الإداري ، وهي :

أ-المساءلة.

ب-**المحاسبة.**

ج- الشفافية.

د- النزاهة.

**آليات مكافحة الفساد الإداري:**

1- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين 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.**

يعتبر واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين او معينين تقديم تقارير دورية عن نتائج اعمالهم و مدى نجاحهم في تنفيذها و حق المواطنين في الحصول علىالمعلومات اللازمة عن اعمال الادارات العامة من مشمولات:

**أ-المساءلة**

ب-المحاسبة

ج- الشفافية

د- النزاهة

2- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا مُنتخبين أو مُعينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم المنظمة ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لإستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المروسين.

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق و الامانة والاخلاص و المهنية في العمل، ف..... تتصل بقيم أخلاقية معنوية:

أ-المساءلة

ب-المحاسبة

ج- الشفافية

د- **النزاهة**

3- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف.

4- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص و المهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن مفهوم النزاهة يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل مفهوم الشفافية بنظم وإجراءات عملية.

ركزوا بالسؤال لو مثلا بعد الفراغ قال..... تتصل ب نظم و اجراءات عملية ، سيكون الجواب ج

## المحاضرة التاسعة

نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والاجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة ، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل:

**مفهوم الحوكمة** -**ما هي الحوكمة الرشيدة؟**

نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يُحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل.

**بالمحتوى كل المصطلحين نفس التعريف**

أ-النظام البيروقراطي.

ب-النظام الحاكم .

ج- مدونة قواعد السلوك.

د- **الحوكمة.**



العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة هي:

- أ- مجموعة قيم و مبادئ رسمية و قواعد اجبارية
- ب- تكتيك واضح و اهداف منطقية و مدونة لقواعد السلوك
- ج- الادارة العليا و الادارة الوسطى و الادارة السفلى
- د- استراتيجية واضحة و نظام موثق و ثقافة موسسية

العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة:

- ١- الإستراتيجية الواضحة. [مجموعة الأهداف التي تمثل رسالة المنظمة]
- ٢- النظام الموثق. [نظام الرقابة، نظام التوجيه ..]
- ٣- الثقافة المؤسسية المناسبة. [مبنية على قيم ومبادئ معينة]

..... حماية المصالح و الموجهات

**أ-تضمن الحوكمة**

ذكر الدكتور بالمحاضرة المباشرة انها نفس المصطلح لا فرق بينها، وانه ما حصل بالاختبارات السابقة انها تجي كلها مع بعض بخيارات نفس السؤال غلط و لن يتكرر.

ب-تضمن الحوكمة الرشيدة

ج- يضمن النظام الموثق و الثقافة المؤسسية

د- تضمن الاستراتيجية الواضحة

..... الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية :

أ-تضمن المنظمة البيروقراطية.

**ب-تضمن الحوكمة الرشيدة.**

ج- يضمن النظام الموثق و الثقافة المؤسسية.

د- تضمن الاستراتيجية الواضحة.

**\*الحوكمة:**

عملية يقوم المجلس من خلالها بتوجيه المؤسسة لتحقيق رسالتها وحماية مصالح وموجودات الأعضاء والهيئة العامة. تتعلق الحوكمة الرشيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة.

تساعد .... اعضاء المجلس و المديرين التنفيذيين في تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات بافضل الطرق:

أ-الحوكمة

**ب-الحوكمة الرشيدة**

ج- الثقافة المؤسسية

د- الاستراتيجية الواضحة

تضمن ... الالتزام تجاه المنظمة و الالتزام بالقوانين و الانظمة:

أ-الحوكمة

**ب-الحوكمة الرشيدة**

ج- الثقافة المؤسسية

د- الاستراتيجية الواضحة

تعزز .... الثقة و المصادقية:

أ-الحوكمة

**ب-الحوكمة الرشيدة**

ج- الثقافة المؤسسية

د- الاستراتيجية الواضحة

تبنى ... بيئة و علاقة عمل مميزة

أ-الحوكمة

**ب-الحوكمة الرشيدة**

ج- الثقافة المؤسسية

د- الاستراتيجية الواضحة

تعتبر المشاركة صفة من صفات الحوكمة الرشيدة وهي :

**أ-عمل الموارد البشرية جنباً إلى جنب في المجتمع.**

ب-حماية كاملة لحقوق الإنسان.

ج- حماية كاملة لحقوق الأقليات.

د- حماية كاملة لحقوق المرأة.

يعتبر التجاوب صفة من صفات الحوكمة الرشيدة وهو

أ-توفر المعلومات و اتاحتها للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها

ب-التجاوب مع حقوق الانسان

ج- التجاوب مع حقوق الاقليات

**د- فهم جميع الشرائح ضمن اطر زمنية معقولة و محددة**

**\*فوائد الحوكمة الرشيدة:**

- تساعد أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن الإلتزام تجاه المنظمة والإلتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الثقة والمصادقية.
- تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

**\*إضافة أسباب فشل المنظمات:**

- نقص المعرفة والتدريب.
- عدم وجود رقابة إدارية ومالية.
- عدم وجود شكل واضح للقيادة والمساءلة عن الأداء لمجالس الإدارة.
- جمود عمليات الحوكمة.

**\*صفات الحوكمة الرشيدة:**

- ١- المشاركة: تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل الموارد البشرية جنباً إلى جنب في المجتمع.
- ٢- سيادة القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصاً حقوق الأقليات.
- ٣- التجاوب: أن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن اطر زمنية معقولة ومحددة.
- ٤- العدل والشمولية: وجود نظام عادل يدافع عن جميع المعنيين بالأمر (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة.
- ٥- الشفافية: الشفافية تعني بأن عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها تُطبق بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات القوانين والأنظمة. تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها. تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام و الاعلانات الصادرة عن المؤسسة.

يعتبر التوافق صفة من صفات الحوكمة الرشيدة و هو:

**أ-الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة**

ب-الابتعاد عن كل ما من شأنه ان يؤدي العلاقة الحرفية الى ( غير واضح)

ج- الرفع من المهارات لرفع المصداقية

د- فهم جميع الشرائح ضمن اطر زمنية معقول و محددة

تعتبر الكفاءة الفعلية من صفات الحوكمة الرشيدة وهي :

أ-تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أعضاء الفريق ، والتأكد من

أنهم أصبحوا على درجة عالية من الاطمئنان والرضاء الوظيفي.

ب-العمل في كنف العدالة والنزاهة.

**ج- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.**

د- خلاص الموظف الأجر المناسب مقارنة مع الجهد المقدم.

٥-التوافق:تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام... إلخ.

تتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح

المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

٦-الكفاءة والفعالية:الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل

المؤسسات في المجتمع والعمليات موجه لتحقيق إحتياجات

المجتمع باستخدام أمثل للموارد المتاحة. أما الكفاءة في

منظور الحوكمة فتعني الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٧-المساءلة و المحاسبة:المساءلة هي عامل مهم ومؤثر في

الحوكمة الرشيدة، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية

فقط بل يمتد أيضاً ليشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع

المدني. من يُحاسب الآخر يعتمد على القرارات المتخذة هل هي

خارجية أم داخلية ومن هي الجهة المتأثرة بتلك القرارات ولا

يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الشفافية ووجود دولة قانون.

## المحاضرة العاشرة

**\*إضافة\* ما معنى ثقافة المنظمة وما محتواها؟**

تتركز ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية على مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة إجتماعية محددة. تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل" فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة إجتماعية محددة.

حسب هوفستد (١٩٩٤)، الثقافة تؤثر في الواقع على السلوكيات من خلال أربعة جوانب معينة حيث يكون للقيم دوراً محورياً مقارنة مع الجوانب الثلاثة الأخرى، ألا وهي الرموز والأبطال والطقوس.

تعتبر الطقوس من الأسس الأيدولوجية للثقافة ومن استطاعتها :

**أ- تطوير الشعور بالانتماء للشركة.**

ب- خلق حكاية تتعلق بإنشاء المنظمة.

ج- إيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

د- ضمان القدرة التنافسية.

**الأسس الأيدولوجية للثقافة:**

**\*الأساطير:** عادة ما تكون قصص أو حكايات تتعلق بإنشاء

المنظمة. في هذه الحالة غالباً ما يُصور مؤسس المنظمة كبطل كان

قادراً على توقع المصاعب و كيفية اجتيازها.

**\*الطقوس:** تطوير الشعور بالانتماء للشركة.

**\*الرموز:** استخدام لغة خاصة وتعبيرات و إشارات غير لفظية لبث

وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

**الحكم المسبق هو :**

أ- حاجز غير مرني يمنع النساء من الارتقاء في السلم الهرمي.

**ب- إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة.**

ج- صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مأتاها.

د- صور نمطية موضوعية مبنية على قناعات و غالباً ما تكون خاطئة.

**صراع الأدوار هو :**

أ- لما يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة.

ب- لما يكون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق.

ج- اضطرار الفرد لتقص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح ولكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية ينشأ عنها ضغوط.

**د- لما يشغل الفرد منصباً يقوم فيه بدورين متناقضين.**

**التحديات التي تواجهها الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة :**

١-**التمييز:** هو إختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور والتمييز الوظيفي

٢-**الحكم المسبق:** إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة

٣-**السقف الزجاجي:** وهو حاجز غير مرني يمنع النساء من الإرتقاء في السلم الهرمي

٤-**الجران الزجاجية:** هي حواجز غير مرنية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للأخرين

٥-**حكم ضمن القوالب الجاهزة:** هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مأتاها

٦-**الفردانية:** تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق

٧-**الثقافة الثنائية:** اضطرار الفرد لتقص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح ولكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية وينشأ عنها ضغوط ومشاكل نفسية

٨-**صراع الأدوار:** يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصباً يقوم فيه بدورين متناقضين

٩-**تضخيم الأدوار:** يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة

١٠-**التحرش الجنسي:** مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز وتداول لفظي وسلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل، [وقد يكون من الموظفة للموظف]

**\*إضافة\* كيفية تطوير الوعي بالتنوع:**

الفهم	يُعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء أولاً لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التظرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإعراف بالأخلاقيات الثقافية.
الصبر والإحساس بالآخر	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجميع لديه حاسة السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الإستماع أو الإستماع بعناية [الإستماع بالأذن الثالثة]</li> <li>تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل.</li> <li>وضع نفسك في مكان الآخرين وعش حزنهم والرفع</li> </ul>
التسامح	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسن النية والثقة المتبادلة هما أهم ركائز التنوع الثقافي.</li> <li>التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه، ويُمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة.</li> </ul>
الرغبة في الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل هو جانب مهم جداً في حياة المنظمة.</li> <li>الحصول على المعلومات والمعارف.</li> <li>وضع معيار مشترك للفهم.</li> <li>إنشاء علاقة للتفاعل.</li> <li>إعطاء الهوية.</li> </ul>
السياسات	يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات لإدارة التنوع والتعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم ببعض [أو بين المستويات]
الممارسات	إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر إنسجاماً.

**المحاضرة الحادية عشر**

من فوائد الإنترنت :

**أ- التأثير والتأثر وتقبل التغيير حتى في الثوابت بات من بديهيات .**

- ب- اعتراض رسائل البريد الإلكتروني وقراءتها .  
ج- الإنترنت عبارة عن بحر مفتوح للثقافات والممنوعات حيث يحتوي الإنترنت على الكثير من المواقع الغير مرغوبة .  
د- مواقع تستهدف الدين ونشر الفتنة بين الناس .

من فوائد الإنترنت:

- ١- سقوط الحواجز الجغرافية والسياسية ليصبح العالم قرية صغيرة، ينظر على بعضه بعضاً من خلال القنوات الفضائية والإنترنت والهواتف المرئية.
- ٢- انتشار ثقافة العولمة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية.
- ٣- أصبح التأثير والتأثر وتقبل التغيير حتى في الثوابت بات من بديهيات هذه المرحلة.
- ٤- ظهور وتقبل مفاهيم ومبادئ أسس جديدة تشكل ما يُسمى بالإقتصاد الرقمي.
- ٥- الإنتقال من رأس المال المادي إلى رأس المال المعلوماتي والمعرفي، بعد أن أصبحت المعلومات والمعرفة المورد الأكثر أهمية في إنشاء الثروة.
- ٦- التفاعل الآني وعلى مدار الساعة، حسب قاعدة (٧/٢٤) أي أربع وعشرون ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع.
- ٧- التفاعل هنا وفي كل مكان حول العالم.
- ٨- السرعة الفائقة، فالرسالة عبر البريد الإلكتروني من قارة إلى قارة لا تستغرق أكثر من خمس عشرة ثانية.

تولت شبكة النبا العالمية (٢٠٠٨) دراسة للاستطلاع على سوء استخدام الموظفين للإنترنت و شمل بحثها :

- أ- ٣٣١ دولة .  
ب- ١٣٣ دولة .  
ج- ١٣١ دولة .  
د- ١١٣ دولة .
- سوء استخدام الموظفين للإنترنت:  
وفقاً لدراسة قامت بها شبكة النبا العالمية (٢٠٠٨) وشملت ١٣١ دولة وتوصلت إلى أن:  
✓ ٦٤% من الموظفين يستخدمون الإنترنت لأغراض شخصية.  
✓ يزور ٦٤% من الموظفين مستخدمي الإنترنت أشهر موقع للحجوزات خلال أوقات الدوام.  
✓ ربع الشركات الأمريكية شهدت حالات طرد للموظفين بسبب سوء استخدام الإنترنت (القدس، ٢٠٠٨)

**\*إضافة\* القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت:**

- اتباع اللوائح المنظمة لإستخدام الإنترنت في المنظمة.
- إستخدامها لأغراض العمل.
- الإلتزام باتباع شروط حقوق الملكية الفكرية.
- إستشارة وحدة تقنية المعلومات في حال حدوث أي مشكلة أو ملاحظة أمر غير طبيعي.
- عدم محاولة إستخدامه لأغراض شخصية بأي طريقة كانت.

## المحاضرة الثانية عشر \*شاملة الملخص\*

## أنواع الإتصال:

- ١- الإتصال الجماهيري هو مرسل واحد (أو مجموعة من مصدري الرسالة يجمعهم رابط) يتواصل مع جميع المتلقين.
- هنا الفهم هو الأسوأ وذلك لوجود الضوضاء، ردود الفعل نادرة جداً، أو بطيئة للغاية.
- ٢- التواصل داخل المجموعة
- يتركز التواصل داخل المجموعة على إنتقال محتوى الرسالة من مرسل واحد أو أكثر إلى فئة ما.
- حيث أنه يقع إستهداف ثقافة المجموعة وقيمهم ومبادئهم لمسه في الصميم ومن هنا إستدراجهم لتحقيق المُبتقى.
- ٣- التواصل بين الأشخاص
- يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين مرسل واحد ومتلقي واحد.
- رد الفعل موجود وسريع.
- عدم الفهم يكون قليل بالمقارنة مع التواصل داخل المجموعة أو الإتصال الجماهيري.
- التواصل ليس فقط عن طريق الفم بل يمكن أن يكون أيضاً غير لفظي.

- يقام الإتصال الجماهيري بين :  
 أ-مرسل واحد ( أو مجموعة من مصدري الرسالة يجمعهم رابط ) وجميع المتلقين .  
 ب-مرسل واحد ومتلقي واحد .  
 ج- مجموعة من مصدري الرسالة وجميع المتلقين .  
 د- مجموعة من مصدري الرسالة ومتلقي واحد .
- في حالة التواصل بين الأشخاص، يكون رد الفعل :  
 أ-قليل وبطيء .  
 ب-موجود وبطيء .  
 ج- موجود وسريع .  
 د- غير موجود .

في مفهوم البارت مهابيان وحول كيفية التواصل يقسم محتواه كما يلي :

- أ-التواصل الغير اللفظي يشغل ٣٨% من عملية التواصل، في حين أن نبرة الصوت تحتل ٥٥% من النسبة المتبقية، ولا تشغل الكلمات إلا ٧% .
- ب-التواصل الغير اللفظي يشغل ٥٥% من عملية التواصل، في حين أن نبرة الصوت تحتل ٣٨% من النسبة المتبقية، ولا تشغل الكلمات إلا ٧% .
- ج- التواصل الغير اللفظي يشغل ٧% من عملية التواصل، في حين أن نبرة الصوت تحتل ٥٥% من النسبة المتبقية ولا تشغل الكلمات إلا ٣٨% .
- د- التواصل الغير اللفظي يشغل ١٠% من عملية التواصل، في حين أن نبرة الصوت تحتل ٨٣% من النسبة المتبقية ، ولا تشغل الكلمات إلا ٧% .

**\*\*كيفية الإتصال:** حسب البارت مهابيان: يتطلب التواصل أيضاً إستعمال الجسم، ما يسمى بـ لغة الجسد، فهو تواصل غير لفظي، وهو يشغل (٥٥%) من عملية التواصل، في حين أن نبرة الصوت تحتل (٣٨%) من النسبة المتبقية، ولا تشغل الكلمات إلا (٧%) من عملية الإتصال.

✓حتى الصمت هو تواصل ✓السكوت علامة الرضا  
 ✓مثل فرنسي يقول: "أرني قمامتك، أقول لك من أنت"

وقد بينت أبحاث أخرى في نفس المجال: أن الإتصال غير اللفظي يمكن أن يكون شبه لفظي، وهي مجموعة الحركات الجسدية التي تصاحب النطق أو الكلمات. لذلك عندما يقول المتحدث علينا أن نذهب من اليمين وينقل يده في هذا الإتجاه، فهي حالة من التواصل شبه اللفظي.

**\*\*تكتيف الذراعين:** هي علامة غير لفظية تعني الحماية كأنه يقول: " أنا أختبئ وراء أفكارى أتركني وشأني "

علامة إنغلاق وحماية وإنطواء وعناد

## خلاصة:

- التواصل اللفظي: لغة  
 التواصل غير اللفظي: لغة الجسد  
 التواصل شبه اللفظي: لغة ولغة الجسد

تكتيف الذراعين تعني :

- أ-الحماية .  
 ب-الانفتاح .  
 ج- الانغلاق والحماية والانطواء والعناد .  
 د- الانغلاق والعناد .

التواصل الشبه اللفظي هو :

- أ-لغة .  
 ب-لغة الجسد .  
 ج- نبرة الصوت .  
 د- لغة ولغة الجسد .

## نظريات الإتصال:

## النظريات التقليدية

- بدأت نظريات المعلومات مع عمل شانون و وينر بفضل النموذج الشهير الذي يتضمن الوحدات الاتي ذكرها: الإستقبال - الإرسال - محتوى الرسالة - الترميز - فك الترميز - الضوضاء - القناة - ردود الفعل.
- وبأبحاث سيمون، كانت هذه المناهج مطلع أجهزة الكمبيوتر الأولى.

بدأت نظريات المعلومات مع عمل :

- أ-شانون و وينر .  
 ب-سيمون .  
 ج- بول فانتسلافيك .  
 د- جريجوري باتيسون .

مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل لـ بول فانتسلافيك Paul Watzlawick

مدرسة بالو ألتو والتي عُرفت بـ مدرسة التواصل التعبيري، ومؤسسها الرسمي هو جريجوري باتيسون.

من هو المؤسس الرسمي لمدرسة بالو ألتو ؟ :

- أ-شانون و وينر .  
 ب-جريجوري باتيسون .  
 ج- سيمون .  
 د- بول فانتسلافيك .



المبادئ الأربعة التي وضعها بول فاستلافيك ك أسس لهذه المدرسة:

- ١- لا يمكننا أن لا نتواصل.
- ٢- نتواصل على مستويين: المحتوى و العلاقة، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل.
- ٣- التواصل هو عملية دون بداية ونهاية محددة.
- ٤- الإتصالات هي إما متناظرة (علاقة أفقية) أو تكملية (علاقة عمودية).

من المبادئ الأربعة الأساسية للتواصل، نذكر المبدأ التالي :  
 أ- يمكننا أن لا نتواصل .  
 ب- لا يمكننا أن نتواصل .  
 ج- لا يمكننا أن لا نتواصل .  
 د- يمكننا أن نتواصل .

في مفهوم مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل لبول فاستلافيك التواصل هو عملية :

**أ- بدون بداية ونهاية محددة .**

ب- لها بداية وليس لها نهاية معروفة .

ج- لها بداية ونهاية محددة .

د- غير محددة .

أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصال الإنساني، ماذا تقصد بالمفارقات الاتصال الإنساني ؟

أ- الرسالة المرسله تحتوي على رسالة خاطئة .

ب- الرسالة المرسله تنهي عملية التواصل .

ج- الرسالة المرسله تحتوي على نوع من السب والشتم .

**د- الرسالة المرسله في نفس الوقت تحتوي على نقيضها .**

### الإتصالات المتناقضة ومفهوم Double Bind

- قد أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصال الإنساني.
- وهو إتصال حيث الرسالة المرسله في نفس الوقت تحتوي على نقيضها.
- [كأن تقول لشخص أقعد واقف، أو اجلس واقف]

\*إضافة\*

مهارات الاتصال	أهداف الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإتصال (غالباً ما يُختصر باسم "كوم").</li> <li>• هو عمل أو فعل التواصل.</li> <li>• إقامة علاقة مع الآخرين.</li> <li>• أن ينقل الإنسان شيئاً لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على المعلومات والمعارف، والإحساس أيضاً.</li> <li>• وضع معيار مشترك للفهم.</li> <li>• إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.</li> <li>• الحصول على نفوذ لتشجيع البعض على التصرف وفقاً للإرادة.</li> <li>• إعطاء الهوية للتعرف.</li> </ul>

## المحاضرة الثالثة عشر

المصداقية = الثقة × الكفاءة

➤ التحكم: ٩٠ ثانية لربح ثقة الآخر

ان تردد في نفسك أنك الاحسن و الافضل

✓ التحديق، فرار النظر= من مظاهر الخجل و الشك في النفس ✓الابتسامه

➤ الاسهام: لا تكون بخيل في بذل الجهد المطلوب لتحقيق أحلامك. ماذا تنتظر ؟

➤ الإتصال: ✓ هو عمل أو فعل التواصل، ✓ إقامة علاقة مع الآخرين،

✓ إعطاء الهوية للتعرف. ✓ إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر،

✓ وضع معيار مشترك للفهم. ✓ أو إعادة تشغيل الحوار.

المصداقية هي :

أ- الثقة في النفس .

ب- الكفاءة .

ج- الثقة في النفس والكفاءة .

**د- الثقة في النفس ضارب الكفاءة .**

احترام المواعيد أمر ضروري وهو من قواعد السلوك الجيد الذي

يجب توخيّه أثناء مقابلة :

أ- الانتداب .

**ب- الاستقطاب .**

ج- التعيين .

د- الاستقطاب الداخلي .

تعني المقولة التالية ( لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه ) :

**أ- الاهتمام بالمضمون .**

ب- معرفة مكان المقابلة من قبل وذلك للابتعاد عن المجازفة فلا

عذر مقبول للتأخير .

ج- الحفاظ على تواضعك .

د- الاهتمام بالمظهر الخارجي .

من قواعد السلوك أثناء مقابلة الإستقطاب:

١- إحترام المواعيد أمر ضروري. [خاصة الموعد الأول]

٢- معرفة مكان المقابلة، وذلك للابتعاد عن المجازفة فلا عذر مقبول للتأخير.

٣- الإهتمام بالمظهر الخارجي وإختيار الملابس المناسبة؛

• صحيح أنه "لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه" ولكن في هذه الوضعية سوف يحكمون عليك بدون معرفتك.

• مظهرك يمكنه ثني الناس عن معرفتك فلا تدع مظهرك موقع إنتقاد وتضيع على نفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك.

[أحياناً يكون وقت المقابلة من ١٥ إلى ٢٠ دقيقة، فكيف للقاتم بالمقابلة أن يتعرف عليك، لذلك سوف يتعرف عليك من خلال شكلك ومظهرك أكثر من مضمونك]

ما ادري ليش كان فيه شوشرة ع هالسؤال و ما عرفوا الجواب اشوفه واضح جداً و مفهوم بيبي معنى المقولة وهي ان الاهتمام يكون بالمضمون ليس من الخارج لو انه ذكر بالسؤال اثناء المقابلة بيكون الاهتمام بالمظهر الخارجي

## وقت المقابلة:

- وقت المصافحة :لا تسحق أصابع المُستأجر [القائم بالمقابلة] عند مصافحتك له، لا تظن أنك بسحق الأصابع سوف تعرض عليه رجولتك، ولكن [بهذه الحركة] يمكن أن تُظهر له عُقدة من عُقدك.
- الباقة = الرقعة والسلاسة
- إمتلاك الشجاعة على التفاوض فأنت حامل لكفاءة
- التحلي بالصبر. [أن تتحلى بالصبر] صاحب جاذبية. [أن تكون صاحب كاريزما]
- لا تتسرع بالجلوس على الكرسي، وانتظر دعوتك للجلوس.
- عندما تكشف (للمرة الثانية) عند عتبة الباب، سماع تفضل ٣ مرات: سماع تفضل (الأول مرة) طرق الباب لا تفتح الباب دون طرقة، سماع تفضل (للمرة الثالثة)، وجهك.

- **التنفس البطني:** [عندما تشعر بتوتر فيمكنك استعمال تقنية  $6+6=12$  شهيق = ٦ ثواني ✓ إبقاء الأوكسجين = ٦ ثواني ✓ زفير = ١٢ ثانية [وذلك بهدف] تزويد المخ بالأوكسجين على حساب الإدرينالين.

- تقنية التنفس البطني ٦-٦-١٢ : (غلط البطني ما عرف مطبعي او من الدكتور) أتزودك الأوكسجين .
- ب-تزودك الأوكسجين وتساعدك على التخلص من الأوكسيد الكربوني .
- ج- **تزودك الأوكسجين على حساب الأدرينالين .**
- د- تساعدك على التنفس فقط .

- لحظات الانتقال من المعروف والمألوف (الوضع القديم) إلى المستقبل الغامض (الوضع الجديد) :
- **أ- هي فترات ضعف يمكن للإنسان أن يشك في مهاراته وقدراته .**
- ب- هي فترات تتسم بالقوة فالإنسان بصدد تحقيق طموحاته .
- ج- هي فترات لا يتفطن إليها الإنسان .
- د- هي فترات يجب على الإنسان أن يشأ فيها علاقات للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار .

## ترويض الخطر والتغلب على المخاوف:

- وضعي الجديد ... وضعي القديم
- الشك في مهاراتي وقدراتي
- تولي منصب، استقطاب داخلي، التغيير التنظيمي...
- [كل هذه الفترات تسمى فترات ضعف، ولكنها فترات وقتية يمكنك التغلب عليها]
- لحظات من الإنتقال بين المعروف والمألوف (وضعي القديم) والمستقبل الغامض (وضعي الجديد).

## المحاضرة الرابعة عشر

ما جاء عليها ولا سؤال لذلك ركزوا عليها

علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى:	علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة الحكومية وإحترام الوقت والمواعيد والميزانية وخدمة المواطن.</li> <li>• عمل العسكرية: وما ينطبق على الموظف المدني، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري، فهو يجب أن يكون قُدوة. لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع. ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري. أخلاقيات العمل والأمن الشامل.</li> <li>• علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة.</li> <li>• علاقة أخلاقيات العمل بالصنعة والمهن الفنية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فحص المريض وتشخيص حالته بدقة ومهنية ومسؤولية.</li> <li>• وجوب احتفاظ الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها.</li> <li>• توفير أساسيات الصحة والسلامة في المستشفى وذلك عبر التوعية وتوفير الحماية الكاملة للعاملين فيه من مخاطر كيميائية أو إشعاعية أو مغناطيسية متوقعة بارتداء الواقي الخاص بها.</li> <li>• عدم صرف دواء لا يحتاجه المريض، وذلك بدافع مادي.</li> <li>• ملاحظة: ما ينطبق على الطبيب، ينطبق أيضاً على المحامي والأستاذ والمهندس والجيولوجي والكيميائي والفيزيائي والإداري والمحاسب وكل الأعمال الأخرى. ومن العجيب ألا يُطلب منهم القَسَم الغليظ قبل مباشرتهم لأعمالهم مثل الطبيب.</li> </ul>

علاقة أخلاقيات العمل بالقانون:	علاقة أخلاقيات العمل بالإقتصاد:	علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الإستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين، وإحقاق الحق. فالقانون يعلو ولا يعلى عليه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأخذ بعين الإعتبار بالتوازن في السلوك الإقتصادي، فلا شح ولا إسراف، إنفاقاً، وإنتاجاً، واستهلاكاً، واستثماراً وادخاراً، وهذا ما يُظهر جلياً العلاقة القوية بين المعايير الأخلاقية والعمليات الإقتصادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تناول المنشطات للمحافظة على منافسة نزيهة، وتقبل الهزيمة بكل روح رياضية، وعدم التلاعب بنتائج الدوري خاصة في الأسابيع الأخيرة من الدوري وذلك بشراء حُكام المباريات.</li> </ul>

أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب:	أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ:	أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أن يكون مستقيماً ومحترماً.</li> <li>✓ مهماً ومهتماً.</li> <li>✓ حضور المحاضرات وليس جسدياً فحسب.</li> <li>✓ الالتزام بالأوقات والمواعيد (وخاصة الإختبارات).</li> <li>✓ "من غشنا فليس منا" فيجب على الطالب الإمتناع عن الغش وسرقة بحوث غيره، والكذب على الله أولاً ثم على أستاذه بأنه هو الذي أعد ما كُلف به من أعمال منزلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ السرقة في الوقت تُسمى سرقة أيضاً، لذا يجب على الأستاذ أن يحترم وقت المحاضرة حضوراً وانصافاً وأن يُعطي للطلاب المثال الصحيح.</li> <li>✓ العمل على إيصال المعلومة لكل طالب.</li> <li>✓ أن يقبل الرأي والرأي الآخر ومختلف أوجه النظر للطلاب.</li> <li>✓ أن يجدد في معلوماته وأن يكون مواكباً للبحوث الجديدة لخلق القيمة المضافة لدى الطالب.</li> <li>✓ احترام القواعد الأخلاقية يفترض إحترام كرامة الطلاب والعمل على ترسيخ النزاهة الأخلاقية والجسدية للطلاب دون خلفية بهدف التلاعب بهم.</li> <li>✓ الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم.</li> <li>✓ أن يقدم لهم يد العون، وبخاصة الجدد منهم.</li> <li>✓ أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه.</li> </ul>

أخلاقيات الأعمال وعلم الاجتماع:	أخلاقيات الأعمال وعلم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد علاقة قوية بين أخلاقيات الأعمال وعلم الاجتماع، لأن بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...).</li> <li>• فهم الجماعات والصراعات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمبادئ، والمشاعر.</li> <li>• توجد علاقة بين أخلاقيات الأعمال وعلم الأنثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، والعادات، والتقاليد).</li> <li>✓ لا تجاهل للحاجات الروحية والنفسية للموظف.</li> </ul>

## أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة:

٣- التوجيه والقيادة	٢- التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ حالة، جودة لشخص ما في مركز مهيم في مجموعة أو في منظمة يقوم بتأثيرات للأسباب التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدور المهني له (المرجعية والخلفية).</li> <li>• من أفكاره (السلطة المستخرجة من كمية المعلومات).</li> <li>• من سلوكه (الوحدة والخصوصية).</li> <li>• حشد الجهود لتحقيق الغاية (التحفيز).</li> <li>• الكاريزما التي يتمتع بها (الصفات الجسدية).</li> </ul> </li> <li>❖ أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة.</li> <li>❖ أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه.</li> <li>❖ ألا يكون بخيلاً في إعطاء المعلومات الكاملة والصحيحة.</li> <li>❖ أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ إستنتاجات ألتون مايو <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ليس للعوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين.</li> <li>✓ العوامل الإجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.</li> <li>✓ تعد العوامل الإجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.</li> <li>✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.</li> <li>✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.</li> <li>❖ تقسيم العمل وإحترام التسلسل الرئاسي.</li> <li>❖ إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.</li> <li>❖ التعيين على أساس الجدارة.</li> <li>❖ ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعادلة والمساواة وإحترام الواجبات والحقوق.</li> </ul> </li> </ul>

١- التخطيط	٤- الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق للمخطط الذي يقوم من خلاله بإستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته في بلورة الحقيقة والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها.</li> <li>• لا يقام التخطيط على أساس الخيال والرغبات بل إنطلاقاً من الواقع الحي وذلك فيه إحتراماً للثقة التي وضعت في الإنسان المخطط وسعياً على إحترام وتقدير المرووسين المطالبين بتحقيق المخطط له.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عمليات مستمرة لقياس الأداء وإتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.</li> <li>❖ العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.</li> <li>• التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع.</li> <li>• التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء أو الإنحرافات .</li> <li>• عدم التبذير.</li> <li>• الموضوعية.</li> </ul>

اللهم اجعل صدقة جاريتي لو الذي و لجميع أموات المسلمين

دعواتكم لي بالشفاء

و أسئل الله لكم النوفيق و كل منزق

