

الدفعة الماسية ٢٠١٧م



المستوى الثامن

# اخلاقيات الأعمال

## Business Ethics

د.حسان الغربي  
إعداد / أم حنان



## المحاضرة الأولى: أخلاقيات الأعمال (المفهوم والنموذج)

### مقدمة

#### من بعض الحقائق المؤلمة!!!

- دانيال فاي يمسك رهينة المدير الرئيس العام لشركة رانك زيروكس (المصدر مجلة L'Humanité 1992 من وعد وفي - يحكي قصة موظف كفو وعده المدير بمكافأة ثم خلف المدير بوعدده -
- نشر موقع [www.recruitersworld.com](http://www.recruitersworld.com) عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١% من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل .
- ٣ انتحارات متتالية في ظرف وجيز - ٤ اشهر- في شركة رينو Santé et travail, 2007
- انتحار سادس في شركتي بيجو و ساتروان Les échos, 2008
- موظف تابع لـ BNP Paribas يشنق نفسه في مكتبه.
- نشرت جريدة المدينة السعودية أن ٦٩% من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم ، وأن ٥٤% منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن ٦٠% يخرجون قبل نهاية الدوام.
- نشر موقع [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) في أبريل ٢٠٠٤ م ، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل ، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ، ولا تخدم الموظفين في تعليم الأخلاقيات
- نشرت شركة كلاود بو عام ٢٠٠٢ م ، أن ٤٥% من الموظفين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كالأقلام والكتب معهم ، وأن ٦٥% من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية. ([www.cloudbow.com](http://www.cloudbow.com))

#### مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميتها

كلمة أخلاقيات تأتي من اليونانية ethikos وتعني (الطابع). فهي دراسة **بشكل عام** للقيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

**وبشكل خاص** أخلاقيات الأعمال تعني احترام قواعد السلوك المعمول بها في الوسط المهني. بما يمكن الإنسان من أن يسعى وراء تعزيز هذا السلوك لتحقيق الهدف المنشود أخلاق الإنسان سعياً وراء تعزيز السلوك المنشود.

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

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

”اطرد الطبيعي يعود وهو يركض“ Horace ٠٨-١٢-٦٥ ق م 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 مجد Tonga Tribe (قبيلة التونجا)

بدون قتل، لا 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 اجتماعية أكثر تقدماً، وأصبح المجتمع يشرع قوانينه : التعاون الداخلي والقدرة

التنافسية الخارجية (المبدأ المقدس لدى كل قبيلة) .

امتداد هذه القواعد أسست المجتمع

حمورابي ملك بابل (القرن الحادي والعشرين- ق. م) ضم ٢٨٥ نص تشريعي يعود تاريخها إلى ٦٠٠٠ سنة.

- منع القوي من ظلم الضعيف، - إنارة البلاد،

- الاستمرار في مصلحة الشعب. ولتعزيز هيمنته، قام حمورابي بذكاء سن مبادئ العلمانية قال إنها بموافقة سماوية:

[ في هذا الوقت دعنتي الآلهة، أنا حمورابي، العبد الذي يقدر سلوكه لضمان رفاة الشعب ]

طيلة خمسة عشر قرناً ، حكمت مبادئ حمورابي الشعوب والقادة والملك نفسه.

ومن هنا، تم تأطير السلوك الفردي ، ويعاقب كل انحراف .

- التخلق يعني اتباع معركة مستمرة ضد الميل الأولي الذي يشدنا نحو القسوة والعمل الغير أخلاقي، التي كانت مقبولة تماماً في العصور القديمة، لكنها أصبحت تحاكم في هذا العصر.
- المبدأ الأساسي للبقاء (القتل، وتجنب التعرض للقتل) استبدل بمبدأ جديد يتلاعب مع عصرنا الحالي (الانتصار، وتجنب الهزيمة).

### مكانة الأخلاق في الإسلام

- يوجد في القرآن الكريم أكثر من ( ١٠٠ ) آية تتحدث عن المهنة.
- أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية.
- نوح عليه السلام نجاراً يأكل من كسبه
- ادريس عليه السلام كان خياطاً
- وابراهيم عليه السلام كان بزازاً
- وداود عليه السلام كان يأكل من كسبه
- وزكريا عليه السلام كان نجاراً.
- وجاءت أخلاق محمد كتطبيق عملي لأخلاقيات العمل، حيث كان النبي الكريم صلى الله عليه وسلم يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - وبين أن كل الأنبياء عليهم السلام قد رعوا الغنم، وعمل لخديجة رضي الله في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: يا ابن عم، إنني قد رغبت فيك لقرابتك وسطتك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.
- **الأول:** كثرة النصوص الواردة فيها في الكتاب والسنة؛ ففي القرآن الكريم أكثر من (٣٠٠) آية تتحدث عن الفضائل الخلقية صراحةً وفي السنة الشريفة أكثر من ٢٢٠٠ حديث في الفضائل الخلقية.
- **الثاني:** المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام؛ حيث مدح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه وتعالى: (وَأَنْتَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)
- وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه، وبين أن رسالته جاءت لتكمل مكارم الأخلاق، فقال " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"
- وبين صلى الله عليه وسلم أن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. وبين أن أثقل شيء في ميزان الأعمال يوم القيامة الخلق الحسن.

**مفهوم الاخلاق من حيث المعنى، هو:** "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"

**فالمنظومة الاخلاقية هي:** مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح.

وبعد ذكر تعريف الأخلاق، نستطيع أن نعرف **أخلاق العمل بأنها:**

" المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً. "

### الأخلاقيات لن تكتسب أبدا ...

" الإنسان كائن بيولوجي نفسي اجتماعي " ذو ثلاثة انتماءات (Edgar Morin, 1973)

- **انتماء بيولوجي** كل ما منحه إياه الله، طولي لئون بشرتي..... الفطرية

- **انتماء اجتماعي** ما يتلقاه من العائلة، المدرسة ... المكتسب

- **انتماء نفسي** حكاية الانسان لنفسه الحكاية الشخصية

**اختلاف المبادئ** (اختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي لتباين في الأخلاقيات.

**القيمة:** العمل (محايد) / النجاح

**المبدأ:** الاتقان والتفاني / الغاية تبرر الوسيلة

حب الربح والسلطة، البحث عن الشهرة كل هذا يمحو أي وازع (قلق بخصوص نقطة أخلاقية) Scruples

- نشعر أنه حالما يقع التخفيف من الواجبات التي تضع أمة في قالب من الحضارة إلا ويطفو على السطح الإنسان البدائي

" كل الحروب هي مسائل شرف" ( آلان ، سرنين ، لافون، ١٩٨٥).

- Helen of troy الأساطير اليونانية، حرب دامت ٨٠٠ سنة ذكر قصة الحرب في المحاضرة

- الحرب: عمل غير أخلاقي، الشرف: قيمة

## الأخلاقيات، الأخلاق وأخلاقيات المهنة: هل يمثلون النموذج نفسه؟

**الأخلاقيات The ethics**: القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

**الأخلاق The morality**: جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها.

### أخلاقيات المهنة Business ethics or codes of conducts :

هي مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

الأخلاقيات	الأخلاق
العمل وفق ما تعتبر النفس جيد	العمل وفق ما يبرز من الخارج كإلزامي
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، الجدل، الممارقات	لا تقبل المناقشة، الجدل، الممارقات
ظرفية	لا يمكن أن تكون ظرفية

## أهمية الأخلاقيات

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للفرد:

- 1- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته.
- 2- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة. المعايير المرجعية.
- 3- تجنبه من الانحراف.
- 4- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

### أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع:

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

## العمل، المهنة، الحرفة، الوظيفة: ما الفرق

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

**ولغة**: المهنة، والفعل عن قصد.

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

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

**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 ويتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تستوجب من شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه

بالحقوق والمزايا الوظيفية.



## المحاضرة الثانية: قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات الأعمال

### أخلاقيات العمل

- احترام كرامة الإنسان هو أساس كل العلاقات في المجتمع.
- مخالفته تسبب مشاكل أخلاقية كبيرة. وبالتالي تعزيز أخلاقيات العمل يعني دمج البعد الإنساني بكل القرارات والإجراءات. عندما يطبق لدى الموارد البشرية، حسن إدارة الأخلاقيات يضع الفرد في قلب المؤسسة.
- يجب أن لا تنتج أخلاقيات المهنة ببساطة من تعميم للقيم الفردية للمسير.
- بالمناسبة، ما هي القيم؟

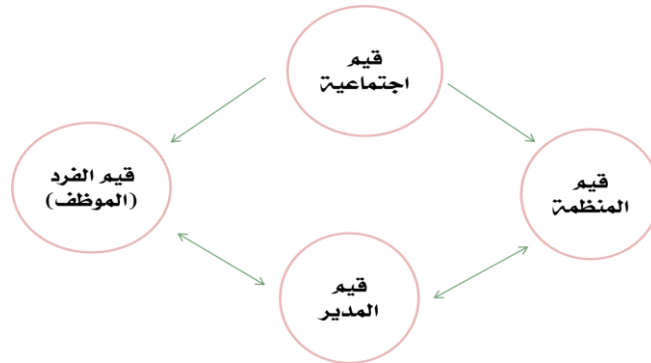
### مفهوم القيم

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 ومتماسكة تسمى نظام القيم.

نظم القيم التالية وفقا لترتيبك الخاص بك

<input type="radio"/>	الديمقراطية	<input type="radio"/>	الصدقة	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	الثقة	<input type="radio"/>	الشجاعة	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	السعادة	<input type="radio"/>	الرغبة	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	العمل	<input type="radio"/>	الانضباط	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	شرف	<input type="radio"/>	السلام	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	ازدهار	<input type="radio"/>	العدالة	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	التواضع	<input type="radio"/>	الأمن	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	الطموح	<input type="radio"/>	الحب	<input type="radio"/>

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



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

### أخلاقيات العمل الوظيفي

مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل:

- الأثر السلبي لعدم تطبيقها من الناحية الأخلاقية والناحية الإدارية
- الوعد** كيف يؤثر إخلال المدير بوعوده على الموظفين أو الموردين مثلا؟
- تقارير العمل** عدم الأمانة في كتابة التقارير وتباعتها
- التوظيف** إعطاء الوظيفة إلى غير مستحقها لوجود مصلحة أو قرابة!
- الأولويات** تقديم عمل على آخر لوجود مصلحة عند المستفيد

الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:

تعتبر أحد ركائز الرقابة الذاتية التي تعتبر أحد أهم عوامل ترسيخ أخلاقيات العمل.

كيف نتعامل في حال تعارض المصلحة الشخصية مع مصلحة العمل؟

هل يتعارض مع قيمي العقديّة، المجتمعية أو الشخصية؟

هل يتعارض مع قوانين ولوائح المؤسسة (قيم المنظمة)؟

هل فيه ظلم لأحد الأطراف (من يهمهم الأمر)؟

كيف سيكون شعوري الداخلي حول الأمر؟ نذكر بأهمية الضمير

(الإثم ما حاك في النفس وكرهت أن يطّلع عليه الناس) صدق عليه الصلاة والسلام.

هل سأكون فخورا بهذا العمل؟ في وسط العمل والأسرة؟

بعد الوقوف على أهمية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية، يأتي دور السلوك في إيصال هذه المعلومات

إلى الجهات الأعلى لأنهم بحاجة إليها لاتخاذ القرارات المناسبة.

عدم الحزم في إيصال هذه المعلومات قد يؤدي إلى فقد الثقة بين أطراف المؤسسة.

هنا تظهر أهمية السلوك الحازم من بين الأنواع الثلاث للسلوك.

### 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 الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول

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

### أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل:

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

- ١- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
- ٢- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل.
- ٣- الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
- ٤- الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك.
- ٥- الاستفادة من انجازات الآخرين.
- ٦- الالتزام بمواعيد انجاز المهام.
- ٧- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
- ٨- ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
- ٩- التعامل مع 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 المواثيق والأسرار.
- ١٧- الحفاظ على النظام حتى وأن شمل أصدقائك.
- ١٨- الحفاظ على جو وبيئة آمنة للعمل.
- ١٩- التقليل من المحسوبية والتعامل في محيط العمل.



### يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

#### العائلة والتربية البيئية

" للأب والأم وأعضاء من العائلة الموسعة دور في ترسيخ صور لا تمحى 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, 1994:112).

#### ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

تتباين المجتمعات الانسانية في ثقافتها فحي مجتمعات نجد السائد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الاخر وحب العمل والاخلاص واحترام المواعيد والصدق فيكون الفرد الذي نشأ فيها متمتعاً بسلوكيات ايجابية في عمله وتجاه الآخرين أما الفرد الذي يعيش في بيئة ملوثة تكثر فيها المحسوبية والوساطات وكل همه مصالحه الضيقة يتعود بالسلوكيات السلبية.

#### التأثر بالجماعات المرجعية

حول موضوع هيمنة الجماعات على الفرد يقول أنها " تسلبه شخصيته، تنومه وتوحشه. وعلاوة على ذلك فإنها تؤدي به إلى العنف والفضى، وربما إلى بطولمة اللاوعي" (Jean Maisonneuve, 1950:5)

#### المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

يفترض بالنظام التعليمي ان يعزز القيم الايجابية والتي تؤدي الى سلوكيات أخلاقية فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وادب الحوار وتبادل الافكار والنقد البناء وقبول الرأي الاخر والتفاعل الايجابي واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب ان تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.

#### إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

الصحافة مرآة المجتمع تبث قيما وافكار تصلنا حيثما نكون فهي واسعة الانتشار وكبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

#### مجتمع العمل الأول

مناخ العمل الاول مهم جدا في التأثير على العامل. فمناخ تسوده السلوكيات السلبية تحول حتى المستقطب الجديد الذي يتحلى بسلوكيات ايجابية والا لن يقبل وسوف يواجه صعوبات عدة للتكيف مع هذا المناخ. موسكوفسكى (١٩٩٨) يعزز فكرة أن " التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقا لسلوك أو موقف المجموعة" (١٩٩٨:٢٦).

#### الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات والقضايا المطروحة. فالمدراء ذوي الضمير الانساني الصالح والمتفتح يفكرون دائما بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم.

## 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 للتوظيف.

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:

الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركات ليستمرروا في مناصبهم.

الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة حتى ولو بحسن النية.

وجود مجلس إدارة ضعيف تمرقه الخلافات والصراعات.

الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أسباب غير أخلاقية.

## مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة:

- الوعود.
- تقارير العمل.
- التوظيف.
- الأولويات.
- الاستهانة بالمرؤوسين.
- عدم التعاون.
- الرشوة.
- الكذب على الموردين.
- الكذب على العملاء.
- الهدايا بسبب المنصب/العمل.
- التقييم

تمت ✍

## المحاضرة الثالثة: الانضباط والالتزام الوظيفي

### احصائيات مخيفّة!!!

إدارة الوقت في المملكة- عبد العزيز ملائكة (ماجستير - ١٩٩١) :  
٣٤% يستطيعون إدارة وقتهم بشكل فعال .

٦٦% لا يستطيعون ممارسة إدارة الوقت كما ينبغي .(الزيارات المفاجئة - المجالات - الباب المفتوح ) .

٧١% من المديرين ينبغي لهم تقديم خدمات للأصدقاء والأقارب أثناء العمل .

٥٩% من المديرين يقضون جزءاً كبيراً من الوقت في الترحيب والمجاملة والضيافة قبل البدء في مواضيع الاجتماعات .

٨٨% ذكروا أن المركزية أكبر عائق لإضاعة الوقت .

نشرت مجلة (Supervision) مقالاً بشهر مارس ٢٠٠١ للكاتب (Polck Ted) بعنوان (Mind Your Own Business)

ركز فيه على أن المديرين هم أول من يقوم بإضاعة وقت الموظفين .

### مجالات الانضباط المهمة

#### I- الانضباط في الوقت:

المحافظة والاستثمار لثروة الزمان-

حث النبي-صلى الله عليه وسلم- على الوفاء بالوعد، وجعل من يخلف الوعد قد اتصف بصفة المنافق، فقال -عليه

الصلاة والسلام-: "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا ائتمن خان، وإذا وعد أخلف"

١. إخلاف المواعيد.

٢. التأخر عن المواعيد.

٣. الاعتذار عن المواعيد.

٤. قطع المواعيد.

#### II- الانضباط في الأداء:

القدرة على الاتقان والإنجاز والإنتاج.

١. التأجيل وعدم المبادرة.

٢. العجلة وعدم الدقة.

٣. التفريط وعدم الجدية.

٤. الفوضى وعدم التوثيق.

### الآثار المترتبة على غياب الانضباط الوظيفي

١- عدم الاعتماد على من يتخلف عن مواعده وعيب صنيعه؛ وهذا أمر خطير إذا انتشر بين الناس أن فلاناً ليس بجاد، فقد ان المصداقية.

٢- انعدام الثقة.

٣- تعطل إنجاز الأعمال؛ فإذا انتشر في الناس التخلف عن المواعيد أو التأخر عنها فإن ذلك يؤدي في المنظور المتوسط والبعيد إلى تعطيل إنجاز أعمال كثيرة، أو التأخر في إنجازها، وينبني على ذلك عدم الوفاء بكل ما أريد تنفيذه من خطط وأهداف، وفي ذلك خسارة كبيرة للجهود وتضييع للأعمال والاموال.

٤- عدم الفهم الكلي أو الجزئي لما يجري في اللقاء؛ وهذا يكون عندما يتأخر القادم تأخراً يؤدي به إلى أن يفقد المتابعة المؤثرة الصحيحة لما يجري بسبب تأخره وعدم فهمه للنقاش الدائر.

٥- إلغاء أو تأجيل اجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية واعتبارات شخصية وخلل اجتماعي.

٦- اتصاف هذا الشخص أو ذاك بأنه كذاب وأنه يخلف الوعود وهذه صفة من صفات المنافقين.

### الانضباط الذاتي

السمّة الأولى التي تقوم عليها حياة الانسان العملية، فبدون هذا الانضباط لا يمكن للمرء ان يحقق أي نجاح يذكر في حياته.

وهو ضبط النفس او السيطرة على الغرائز بما يسمى بجهد النفس وقمع الذات الذي يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق النجاح في الحياة / المسؤولية والتضحيات

## بعض التقنيات الأساسية الكفيلة بمساعدتنا على تجاوز ضعف الانضباط الذاتي

- تحديد الهدف

- معرفة الأثر والمتعة

- التعود على مواجهة المشاكل

- مراجعة القيم والمبادئ.

- التخلص من العادات

- التعرف على نواحي القوة والضعف في الذات.

- التعلم من الأخطاء.

### الالتزام الوظيفي

\*جاهد لآخر نفس في حياتك\* ويليام شكسبير

### مفهوم الالتزام الوظيفي

- إذا أردت أن تنجح في حياتك، فابدأ بقطع الالتزامات على نفسك والوفاء بهذه الالتزامات، اتفق مع نفسك واقطع عليها العهد أن تحافظ على فعل شيء معين ووف بهذا العهد والتزم به بالفعل فأنت بذلك تنمي ثقتك بنفسك، وتولد لديها قناعة بأنك تستطيع تحويل الكلام النظري إلى واقع عملي وأنك شخص إيجابي يختار الاختيار الأفضل ويأخذ القرار السليم ثم ينفذه ويلتزم بتنفيذه.
- يقول ستيفن كوفي: إن الالتزامات التي نقطعها على أنفسنا أو لغيرنا، وتمسكنا بهذه الالتزامات، هو الجوهر وأكثر الوسائل وضوحاً للإعلان عن إيجابيتنا.

### الالتزام، لماذا؟

#### طريق النجاح:

الالتزام هو أهم سبل النجاح والتميز، ومن ثم لا يمكن للإنسان أن يحقق المبادرة الفعالة وينجح في تلك المبادرة، ويصبر على نتائجها إلا بالالتزام، فكما يقول زيغ زيغلير: (يفشل الناس أحياناً، ليس بسبب نقص القدرات، ولكن بسبب النقص في الالتزام).

#### ٢. فوق الحواجز:

فالالتزام والوفاء به حتى الممات هو الضمان للقفز فوق حواجز وعقبات المبادرة والفاعلية، فكما يقول جون مكسويل في كتابه لليوم أهميته: (في أي وقت تقطع على نفسك عهداً، فإن العهد سيواجه تحديات كثيرة).

#### ٣. أراك على القمة:

وحتى تصل إلى القمة في التميز، ينصح الدكتور روبرت شولر في كتابه قوة الأفكار، حين يقول: (ابدأ قصارى جهدك وابدأ صغيراً، ولكن فكر على مستوى كبير عليك باجتياز العواقب واستثمر كل ما عندك، وكن دائماً مستعداً للتصرف وتوقع العقبات، ولكن لا تسمح لها بمنعك من التقدم).

### الدرجات الثلاث للالتزام

#### 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 انحراف).

#### ٢. رفقاء الدرب:

فأنت تحتاج في طريق المبادرة والفاعلية إلى رفقاء الدرب ممن جعلوا الالتزام شعارهم، كما يقول دونالد كليفتون: (إن العلاقات تساعدنا على تحديد هويتنا وإمكاناتنا المستقبلية، وأغلبنا يستطيع أن يقتضي أثر إنجازاته ليحدها مرتبطة بعلاقات محورية في حياته).

#### ٣. العمل الدائب:

فكما يقول الدكتور عبد الكريم بكار: (لو تصفحتهم 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 الاستمرار في العمل؛ وذلك لأن الأعمال الصغيرة حين تستمر تتراكم وتتحول إلى أعمال عملاقة وكلكم يعرف ما تفعله قطرات الماء الواهية في الحجر الأصم إنها مع الاستمرار تحضر فيه الأخاديد، وتغير شكله). وهكذا العمل الدائب، والسعي المستمر يجعل من العمل البسيط المستمر قطرات تحضر أخدود المبادرة في نفس كل منا.



## المحاضرة الرابعة: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

### 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.

### معوقات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية

- ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح مفهومها، مما يؤدي إلى ضعف وتدني توجه المنشآت لأداء المسؤولية الاجتماعية بالشكل الصحيح.
- إهمال البيئة الداخلية للمنشأة لحقوق العاملين وعدم الالتزام بتطبيق أخلاقيات العمل مثل سوء بيئة وظروف العمل، الشفافية، الحوكمة، نظام ترقية غير عادل، مستوى الأجر ونظام المكافأة والتعويضات.
- ضعف توافر الاستراتيجيات وغياب الشكل التنظيمي المخطط في أداء المسؤولية الاجتماعية وآليات العمل المرتبطة بها.
- عدم توافر كوادر ووحدات إدارية متخصصة ومؤهلة لتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية حيث غالباً ما تعطى مهام المسؤولية الاجتماعية لإدارات العلاقات العامة أو التسويق.
- عدم توافر معايير أو مؤشرات يتم بها تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية.
- خلط الأوراق بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري والعمل التطوعي.
- عدم وجود نظام يحفز ويكافئ المنشآت النشيطة في مجال أعمال المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود مرجعية نظامية وتشريعية للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة الاتفاق على مفهوم ومصطلح محلي للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة الاقتناع بأن المسؤولية الاجتماعية هي واجب نحو المجتمع وليس بمساعدة فحسب.
- ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب المنظمات وكافة المستويات الوظيفية بدءاً بالإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية مروراً بالإدارة الوسطى وذلك عبر ترسيخ مفهوم المواطنة.
- إبراز وسائل الإعلام للنماذج الناجحة في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات.
- مشاركة الجامعات ومراكز الأبحاث في ابتكار برامج للمسؤولية الاجتماعية والتطوير >موضوع ماجستير أو موضوع اطروحة دكتوراه بالبناء المشترك مع عالم الأعمال <Sponsoring

### نماذج لبرامج المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية

- التوعية والرعاية الصحية
- التعليم والتطوير
- الابتعاث للخارج
- تدريب وتأهيل الشباب والشابات الجدد الداخلين إلى سوق العمل
- برنامج إنجاز
- برامج الأسر المنتجة
- دعم المشاريع الصغيرة
- المحافظة على البيئة
- رعاية الأيتام
- دعم ذوي الاحتياجات الخاصة

### عناصر المسؤولية الاجتماعية

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

## المسؤولية الاجتماعية وحقوق الموظفين

- Rent the well-made job in its fair value

خلاص العميل الاجر المناسب / بالجهد المقدم

-Awaken respect by keeping self-control

كن يقض في كل ما من شأنه ان يؤدي العلاقة الحرفية التي تربطك بأعضاء فريقك و ذلك بالتحكم في نفسك

-Act with justice and impartiality

العمل في كنف العدالة والنزاهة

-Spreading Information to all employees

حق الحصول على المعلومات

-Search good stimuli that will get everyone`s support

البحث عن حوافز جيدة تمكنك من التحصل على تأييد الجميع

-Be Sensitive to the present and future needs of employees

ينبغي أن تراعي احتياجات العامل في الحاضر والمستقبل

-Raise skills to be credible to the employees

رفع من المهارات للرفع من المصداقية

-Inspire the enthusiasm which will in its turn inspire efforts (it is said that enthusiasm is contagious so make sure that your employees are attained there).

انشر الحماس من حولك الذي بدوره يحفز الجهود ( إن الحماس معد اذا تأكد من أن فريقك قد اصيب بالعدوى.

- Prove trust by delegating responsibilities to subordinate junior staff.

بين مدى ثققت بمرؤوسيك عبر تفويض المسؤوليات حتى و ان كانوا مبتدئين

-It is at this level that we will have a reassured, confident and filled up staff member.

بتطبيق مسؤوليتك الاجتماعية تجاه أعضاء فريقك، تأكد انهم أصبحوا على درجت عالية من الاطمئنان و الرضاء الوظيفي

A staff which will not stay 8 hours AT work but will stay 8 hours OF work, a highlighting that makes a difference.

٨ ساعات من العمل و ليس ٨ ساعات في العمل، والفرق واضح .

## المسؤولية الاجتماعية والمنظمة الملتزمة بخدمة الزبون

يعد الزبائن في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على **ولائهم**. إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو **حريتهم الكاملة** في الاختيار للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم الكبيرة على أنواع متعددة وكثيرة من المنتجات السلعية أو الخدمية.

أصبح الزبون يطالب بشكل متزايد ما يدفع المنظمة إلى أن تكون حريصة على جمع المعلومات التي ترضي زبائنهم. عموماً، يركز الزبون على ثلاثة مجالات وهي **الجودة العالية، السعر المعقول والتسليم في الوقت المناسب**. إذا لم تمتثل المنظمة لهذه الجوانب الثلاثة فسوف تتعرض للعديد من المشاكل من أهمها الحفاظ على زبائنهم خصوصاً في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة.

## المسؤولية الاجتماعية وإدارة الجودة الشاملة

المسؤولية الاجتماعية لإدارة المنظمة تلتزم الالتزام التام والمستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول إلى أكثر من رضا الزبون Phillip Crosby مع إن حق سماع رأيه عبر رجوع المعلومة يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الشركة.

## أشار إلى أربعة سمات أساسية لإدارة ورقابة الجودة الشاملة وهي:

الجودة تعني مطابقتة للمواصفات  
الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس العلاج للعيوب  
الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب  
الجودة توفر الأموال

### حق الرعاية الصحية

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر والمساوي وحول ذوي الاحتياجات الخاصة ودعمهم ودمجهم في المجتمع.

### حق التعويض

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

### حق التثقيف

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

تمت ✍

## المحاضرة الخامسة: مدونة وقواعد السلوك

### مفهوم مدونة السلوك

مدونة السلوك الأخلاقي هي دليلك لمعرفة مسؤولياتك القانونية والأخلاقية وإتباع السلوكيات السليمة لأنشطة العمل خاصة عند التعامل مع عملائنا ومنافسيننا بالإضافة إلى التعامل مع الموردين. و يجب على الجميع قراءة المدونة بتمعن وفهمها والالتزام بمحتوياتها وفي حالة العلم بأي انتهاك للقواعد المذكورة في هذه المدونة أو التعرض إلى موقف يؤدي إلى انتهاكها، فإنه يجب الإبلاغ عن ذلك وفقاً للتعليمات المذكورة بها.

### هل يجب علينا تدوين المبادئ الأخلاقية؟

أشار ماركين باور أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في النهج الأخلاقي هي التي قامت بتدوين سلوكها وقيمها. هذه هي الطريقة التي تسمح للموظفين لديها بالحصول على "دليل" يتيح لهم اختيار كيفية التصرف عند مواجهة وضع دقيق. لكن مدونة قواعد السلوك لا ينبغي أن تكون مجرد آلية اتصال ولكن أداة إدارية حقيقية. (حوكمة المؤسسة).

### 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 الاندماج والأداء.
- إذا لم يتم استشارة الموظف فبإمكانه تسلم هذه المبادرة بالشكوك أو اللامبالاة.

### من إيجابيات تفعيل المدونة

- هي تحسین للتصرف الفردي والجماعي للموظفين تبعاً لقواعد السلوك.
- هي منظومة للتسيير الذاتي وتعلم اتخاذ القرارات الصحيحة.
- هي تمثل وسيلة للموظفين لممارسة حقهم في التعبير ووضع شركاء / تحفيز غير مادي وعلى المدى الطويل.
- هي أداة تعطي معنى للعمل فهي مساهمة وسند لضك اللغز وإيجاد الحلول لجميع المشاكل بطريقة بناءة وبمسؤولية أخلاقية عالية.

### مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية:

تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظفين أثناء أدائه للعمل هي:

- احترام القانون.
- الحيادية.
- النزاهة.
- الاجتهاد.
- الاقتصاد والفعالية.

### واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة:

- (١) عدم الاساءة 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) توفير إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة.
- (٧) نشر المعلومات.
- (٨) استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها.

## 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.

## المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة:

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

(b) وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).

(c) تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى الشجاعة في التنفيذ والتأكد بأن

الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات (المساءلة).

(d) الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات

مراقب عام الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة).

تمت ✍

## المحاضرة السادسة: السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال ١

### مفهوم السلوك

السلوك هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بيئته)، وهو في غالبية سلوك متعلم (مكتسب)، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب، ونحن نتعلم السلوكيات البسيطة منها والمعقدة. وأنه كلما أتيح لهذا السلوك أن يكون منضبطاً وظيفياً ومقبولاً، كلما كان هذا التعلم إيجابياً، وأنا بفعل تكراره المستمر نحيله إلى سلوك مبرمج الذي سرعان ما يتحول إلى " عادة سلوكية " تؤدي غرضها بيسر وسهولة وتلقائية.

### 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:

#### أ. الفاعلية:

وذلك بأن يتصرف الشخص بشكل إيجابي يحقق النتائج المطلوبة لحل المشكلات التي يواجهها رغم ما يعترضه من عقبات أو صعوبات.

#### ب. الكفاءة:

وذلك بأن يكون قادراً على استخدام ما لديه من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح.

#### ج. الملائمة:

وذلك بتوافق السلوك مع عمر صاحبه، ومع خصائص الموقف الذي يتم فيه السلوك.

#### د. المرونة:

الشخص السوي هو القادر على تكييف سلوكه وفقاً لما تحتاجه المواقف أو الظروف المتغيرة.

#### هـ. الاستفادة من الخبرة:

وذلك بتوظيف تجاربه وخبراته والاستفادة منها في توليد السلوك الجديد.

#### و. 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.

#### ز. تقدير الذات:

وهو الشخص القادر على تقييم ذاته بموضوعية، مميّزاً لجوانب القوة والضعف لديه ويعمل على تعزيز جوانب القوة لديه واستكمال جوانب الضعف ومعالجتها.

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

#### أ. معيار النشاط المعرفي:

وذلك بأن تحدث إعاقة لأي من القدرات العقلية كالإدراك، أو التذكر، أو الانتباه، أو الاتصال .

#### ب. معيار السلوك الاجتماعي:

وذلك عندما ينحرف السلوك عن القيم والعادات والتقاليد، أو أن يكون مخالفاً للاتجاهات الدينية أو العقائدية السائدة.

#### ج. معيار التحكم الذاتي:

وذلك عندما يعجز الفرد عن التحكم بسلوكه، مع استمرار هذه الحالة أو تكرارها بشكل كبير.

#### د. معيار الضيق والكرب:

عندما يعبر الفرد عن معاناته أو ضائقة بطريقة يتجاوز فيها حدود المعقول فإن هذا يعتبر سلوكاً يحتاج إلى معالجة.



### هـ. 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 يوسم سلوكه بالسوي لا يكون من أفراد المجتمع المتواجدين على الأطراف.

### و. المعايير النمائية:

إذ إن لكل مرحلة عمرية مظاهرها النمائية والسلوكية فإذا تجاوز سلوك الفرد إلى مراحل سابقة كان سلوكه غير سوي.

### ز. 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 قلت من الناس من يمتلك القدرة على الاعتراف بأن سلوكه غير مقبول وأنه بحاجة إلى علاج.

### ح. 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.

### الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك

١. الاتجاه السلوكي.

٢. الاتجاه المعرفي.

### الاتجاه السلوكي

- علم النفس الاجتماعي 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 (18: 1987) .
- يعتقد علماء الاتجاه السلوكي في إمكانية توقع السلوك البشري، وذلك من خلال التعامل مع عوامل المحيط. سكينر (1948) ، المعروف بالمتطرف في الاتجاه السلوكي الراديكالي، يدعم فكرة أن سلوكيات الفرد تعتمد على **حزمة معدلة** من المكافآت والعقوبات.

تمت

## المحاضرة السابعة: السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات الأعمال ٢

### الدوافع الداخلية والخارجية لديسي (١٩٧٥)

هذه النظرية، التي قدمها دييسي عام ١٩٧٥ وأثراها دييسي وريان (١٩٨٥-٢٠٠٢) تظهر أصالتها مقارنة بالنظريات السابقة، للتمييز بين طريقتين من الدوافع سوى كانت "مفروضة" أم لا.



### الدافع الخارجي

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

### الدافع الداخلي

يؤخذ في الاعتبار فقط من أجل المصلحة والتمتع الذي يشعر بهما الفرد في العمل، دون أن ينتظر مكافأة خارجية.

### الاتجاه المعرفي

بينما ينطلق **الاتجاه السلوكي** من العوامل البيئية (من الخارج الى الداخل) للتحكم و"السيطرة" على السلوك البشري. ينطلق مؤيدو **الاتجاه المعرفي** من العوامل الداخلية للإنسان (من الداخل الى الخارج) ويشمل تركيزهم على (المعارف والدوافع والمؤثرات) التي تختلف بلا شك من شخص إلى آخر.

### استراتيجية التحفيز

في مجال استراتيجية التحفيز ووفقا لفيليب برنو؛ فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، وبوسائل ملموسة و مراثية ( **الاتجاه السلوكي** : من الخارج الى الداخل) بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم (**الاتجاه المعرفي** : من الداخل الى الخارج).

### يمكن استكشاف أربعة مسالك:

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

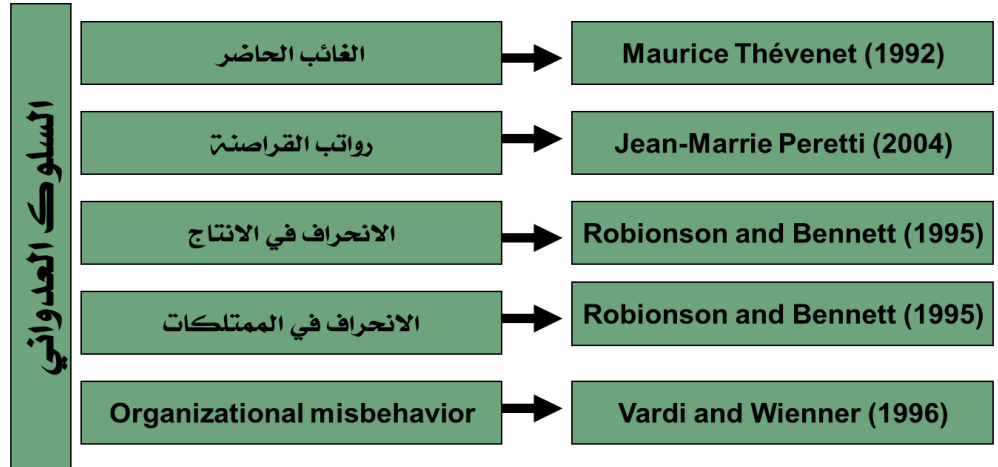
**تغيير العمل**: ويتم ذلك بهدف إثراء العمل الذي تم تقسيمه بطريقة **مفرضة** تايلورية. وتغيير العمل يعني استعادة تعقيداته فإن التعقيد يساعد على جعل **معنى** للعمل.

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

**احترام القواعد الأخلاقية**: الدافع يفترض احترام الكرامة والنزاهة الأخلاقية والجسدية للأفراد دون خلية بهدف التلاعب. الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

### 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.



## Organizational misbehavior

سلوك يشمل إلحاق الأذى أو الضرر بالآخرين في المنظمة 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 (اعتداء عن طريق شخص آخر).
- عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة، التدخل المتعمد.

### أسباب السلوك العدواني

#### أولاً: 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، الاضطراب النفسي والعقلي واضطرابات الشخصية، الخوف من الفشل والعقاب

#### ثانياً: أسباب تتعلق بالمؤسسة:

عدم توفر العدالة في المنظمة.  
ضعف أو انعدام مدونة السلوك الأخلاقي.

#### ثالثاً: أسباب نفسية:

Dollard كان أول من وضع النظرية المسماة بفرضية "الإحباط والتعدي" سنة ١٩٣٩، والتي تؤكد 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.

#### رابعاً: أسباب اجتماعية:

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

#### خامساً: أسباب ذاتية:

- حب السيطرة والتسلط.
- ضعف الوازع الديني.
- ما يعانيه الانسان من حالات مرضية ونفسية.
- إحساسه بالنقص النفسي أو وجود عاهة جسديه مما يجعله يتجه للعدوان لأنه يجد فيه تعويضاً ينال به لفت انتباه من حوله و هنالك بعض أنماط الشخصية التي تتصف بالعدوانية أكثر من سواها، ومن أهم خصائص هذه الشخصية، اندفاعية الفرد وتعديه على الغير بدون مبرر أو بسبب حاجة عارضة، ومن الخصائص الأخرى، عدم مقدرة صاحب هذه الشخصية على السيطرة على انفعالاته نتيجة وجود اضطراب في صحته النفسية والعقلية وما يرتبط بهذا الوضع من احتمالات لها أن تؤدي الى تطوير الاتجاه نحو العنف والتعدي بصورة واضحة.

#### سادساً: أسباب اقتصادية:

• Durkheim الانتحار ينمو مع الأزمات الاقتصادية: أزمات الفقر والازدهار: الانتحار والثروة..

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 الى القيام بسلوك عدواني، وكلما زاد عدد هذه النماذج كلما كثرت إمكانيات تقليدها، خاصة إذا كانت تمثل سلوك أفراد أكبر سناً، وإذا توفرت بأسلوب مشوق ومثير للانتباه، كالنماذج التي تقدمها وسائل الاعلام وخاصة التلفزيون.

### طرق الوقاية من السلوك العدواني

١. إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
٢. اختيار الموارد البشرية 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 المكافئة والعقاب بين الموظفين.
٦. إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
٧. العدالة في تقييم الأداء.
٨. العدالة في الرواتب والحوافز.

تمت ✍

## المحاضرة الثامنة: الفساد الإداري

### مفهوم الفساد الإداري

عرفته المنظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته " .

واغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم .

" التأثير الغير المشروع في القرارات العامة " ( Caiden and caiden. *Administrative Corruption* public administration review, Vol.37, jan: 1977) .

### مظاهر الفساد

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

### مظاهر أخرى للفساد وهي:

**الرشوة (Bribery):** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.

**المحسوبية (Nepotism):** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ دون أن يكونوا مستحقين لها .

**المحاباة (Favoritism):** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة

**الواسطة (Wasta):** أي التدخل لصالح فرد ما ، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق .

**نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.

**الابتزاز (Black mailins):** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

### أسباب الفساد الإداري

#### الأسباب الحضارية:

وتعني إن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضارية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية.

#### 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 اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية.

#### 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.

## الأسباب البيولوجية والفيزيولوجية:

وهي جميع الأسباب التي دافعها الأولي والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته.

## الأسباب الاجتماعية:

وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

## آثار الفساد الإداري

### إثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

يؤدي الفساد إلى خلل القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبيات بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

كما يؤدي الفساد إلى اختفاء المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

### 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.
- اندثار 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 نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحابات في إشغال المناصب.

## آليات مكافحة الفساد الإداري

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.

المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، 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 لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المرؤوسين.

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

النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي

الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

تمت



## المحاضرة التاسعة: الحوكمة

### مفهوم الحوكمة

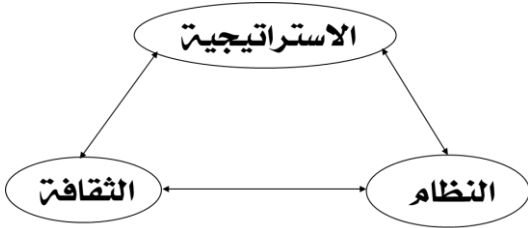
نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

### العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة

الاستراتيجية الواضحة

النظام الموثق

الثقافة المؤسسية المناسبة



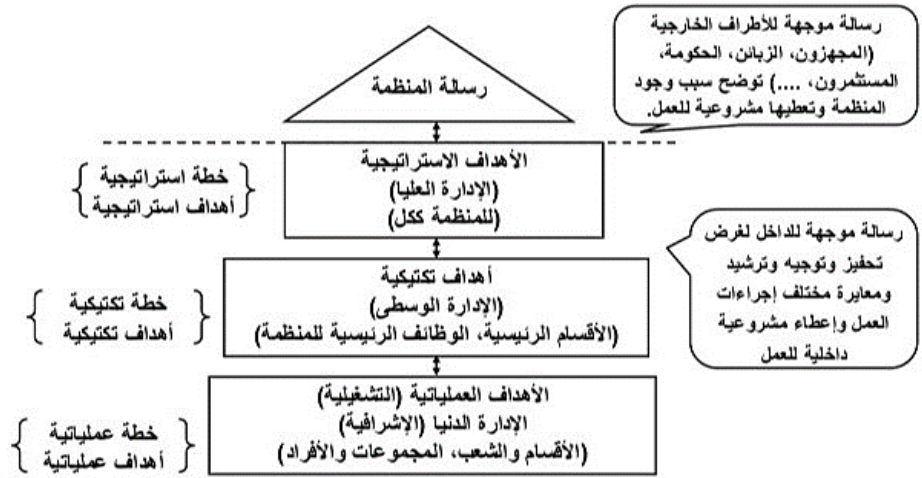
### ما هي الحوكمة الرشيدة؟

نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد

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 والمصداقية في بيئة العمل.

### الحوكمة

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

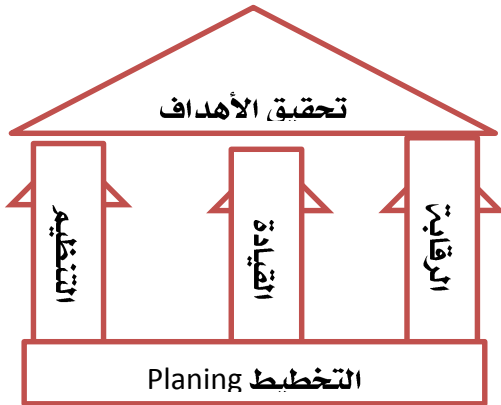


### التخطيط الاستراتيجي أساس الإدارة في ظل الحوكمة

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف.

### فوائد الحوكمة الرشيدة

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



## أسباب فشل المنظمات

نقص المعرفة والتدريب

عدم وجود رقابة إدارية ومالية

عدم وجود شكل واضح للقيادة والمسائلة عن الأداء لمجالس الإدارة

جمود عمليات الحوكمة

## صفات الحوكمة الرشيدة



### المشاركة

تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل الموارد البشرية جنباً إلى جنب في المجتمع.

### سيادة القانون

تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصاً حقوق الأقليات.

### الشفافية

الشفافية تعني بأن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة وتعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم و الإفصاح عنها في أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة.

### التجاوب

الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة و محددة.

### التوافق

تتفاوت وجهات النظر بين الافراد والأقسام... الخ

تتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي الى توافق أعم و أشمل لجميع الفئات المختلفة.

### العدل والشمولية

وجود نظام عادل يدافع على جميع المعنيين بالأمر (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة.

### الكفاءة والفعالية

الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع والعمليات موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أمثل للموارد المتاحة. أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### المسائلة والمحاسبة

المسائلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية فقط بل يمتد أيضاً ليشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. من يحاسب 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.

تمت

## المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

### ما معنى ثقافة المنظمة وما محتواها؟

تتركز ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية على مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي توفر الإطار المرجعي المناسب لفئة اجتماعية محددة.

تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل". فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.

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

### ما الفرق بين ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية؟

تعكس القيم الثقافية الوطنية معتقدات الناس حول أهداف المنظمة. ولكن عندما ينضم الناس لمنظمة ما، فبالإضافة إلى تعلم الجوانب الشكلية، فإنهم يقضون معظم وقتهم في امتصاص العادات والتقاليد الغير الرسمية للمنظمة، والتي ليست سوى ثقافة المنظمة.

### أهمية ثقافة المنظمة



### مستويات الثقافة التنظيمية

كل منظمة لديها شخصية متمثلة في هويتها وثقافتها.

هذه الهوية هي مجموعة من العناصر المحددة التي تساعد على تمييزها عن الشركات الأخرى والتي تشكل في الآن نفسه تأسيسها.

هذه الهوية ستؤدي أعضاء المنظمة لحفظ نفس السلوك للعمل بطريقة مماثلة.

الثقافة كما حددها Culture: (is not a crime)

بمعنى أن تعمل المنظمة من خلال ثقافتها على تعميم السلوكيات المحددة وذلك لتوجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

### الأسس الأيديولوجية للثقافة

**الأساطير** عادة ما تكون قصص أو حكايات تتعلق بإنشاء المنظمة. في هذه الحالة غالبا ما يصور مؤسس المنظمة كبطل كان قادرا على توقع المصاعب وكيفية اجتيازها.

نسجت ابل ' أسطورة او قصة أول مؤسسان لأول جهاز كمبيوتر في مستودع قديم جدا!

**الطقوس:** تطوير الشعور بالانتماء للشركة.

مثال في اليابان

طريقة بدء العمل = الجمباز

الاسترخاء = استراحة لشرب الشاي في ١٠:٠٠

وجبة = معا دون تمييز من صفوف

كيفية التواصل = استخدام اسم

طريقة إنهاء أسبوع العمل = التجمع في مطعم لتناول العشاء



**الرموز** استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.

## الاعتراف بوجود نظام القيم يؤدي للاعتراف بالتنوع

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة يجب أن نذكر التنوع بين أعضائها وعلاوة على ذلك، لا يمكن ضمان القدرة التنافسية إلا إذا احترمت المنظمة تنوع أعضائها. فهي من مزايا أي منظمة تضكر في البقاء والتطور والازدهار. عندما نذكر كلمة التنوع في المنظمة يجب قبول الاختلاف مثل العمر والجنس والعرق والأقليات والدين والقدرة الجسدية أو الأفكار السياسية والاجتماعية، الخ...

## التحديات التي تواجهها الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة

هو اختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور والتمييز الوظيفي	Discrimination	التمييز
إصدار أحكام عن الناس أو على السلوك عادة خاطئة	Prejudice	الحكم المسبق
وهو حاجز غير مرئي يمنع النساء من الارتقاء في السلم الهرمي	Glass Ceiling	السقف الزجاجي
هم حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للآخرين	Glass Walls	الجدران الزجاجية
هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق	Tokenism	الفردانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح و لكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية وينشأ عنها ضغوط ومشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثنائية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصباً يقوم فيه بدورين متناقضين	Role conflict	صراع الأدوار
يجبر الفرد على القيام بعمل يتجاوز متطلبات الوظيفة وذلك لأنه ينتمي إلى أقلية في المنظمة	Role Overload	تضخيم الأدوار
مصطلح "التحرش الجنسي" يعني تجاوز و تجاوز لفظي و سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل	Sexual harassment	التحرش الجنسي

## كيفية تطوير الوعي بالتنوع

يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء أولاً لمبدأ تكافؤ الفرص و عدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون و لكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء و من ثمر ترجمتها في مكان العمل عن طريق الاعتراف بالأخلاقيات الثقافية	الفهم	Understanding
الجميع لديه حساسية السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الاستماع أو الاستماع بعناية تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل. وضع نفسك في مكان الآخرين وعيش حزنهم والرفع من معنوياتهم.	الصبر والإحساس بالآخر	Empathy
حسن النية والتفهم المتبادل هما أهم ركائز التنوع الثقافي. التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه ويمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة.	التسامح	Tolerance
التواصل هو جانب مهم جداً في حياة المنظمة. الحصول على المعلومات والمعارف، وضع معيار مشترك للفهم. إنشاء علاقة للتفاعل. إعطاء الهوية.	الرغبة في الاتصال	Willingness to communicate
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 البعض الآخر	السياسات	Policies
إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر انسجاماً.	الممارسات	Practices

## المحاضرة الحادية عشر: الإنترنت وأخلاقيات الأعمال

### الإنترنت وأخلاقيات الأعمال

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.

### من فوائد الإنترنت

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

### من مضار الإنترنت

توفر الإنترنت مجال واسع لسرقة المعلومات ذات القيمة المالية أو التي تمثل أصولاً مالية والتي تعتمد الكمبيوتر والإنترنت وسيلة للجريمة أو هدفاً أو بيئة لها، وهو ما عرف أيضاً بجرائم الكمبيوتر Computer Crimes أو الجرائم المرتبطة بالكمبيوتر Computer-Related Crimes أو جرائم الكمبيوتر ذات الطبيعة الاقتصادية، Economic Computer Crimes أو غير ذلك من اصطلاحات دالت عليها.

- اعتراض رسائل البريد الإلكتروني وقراءتها.
  - اختراق أجهزة الغير والاطلاع على المعلومات الموجودة فيها أو تغييرها.
  - سرقة أرقام بطاقات الائتمان والأرقام السرية الأخرى.
- الإنترنت عبارة عن بحر مفتوح للثقافات والممنوعات حيث تحتوي الإنترنت على الكثير من المواقع الممنوعة مثال

### على المواقع:

- 1- مواقع تستهدف الاباحية والجنس.
  - 2- مواقع غامضة وممنوعة كتجارة المخدرات والأسلحة والأطفال.
  - 3- مواقع تستهدف الدين ونشر الفتنة بين الناس.
- إضاعة الوقت.
  - التعرف على صحبة السوء.
  - تدمير الأخلاق.
  - إشاعة الخمول والكسل.
  - التجسس على الأسرار الخاصة.
  - الإدمان على مواقع الترفيه والتسليّة.
  - الإنترنت يأخذ وقتاً كثيراً من حياة الشباب و هذا يؤثر سلباً على علاقته الاجتماعية مع الأهل والأصدقاء.
  - نشر العديد من المعلومات غير الدقيقة على الشبكة.
  - المعلومات التي يتم تداولها في غرف الدردشة ليست صحيحة فمنهم من يميل إلى إخفاء هويته الحقيقية.
  - كذلك الإدمان على الإنترنت يؤدي إلى إهمال الواجبات اليومية.
  - الإنترنت غطى على هوايات أخرى مضيعة مثل القراءة والرياضة ومزاولة الأنشطة الاجتماعية.

## سوء استخدام الموظفين للإنترنت

دراسة شبكة النبا العالمية (٢٠٠٨) وشملت ١٣١ دولة وتوصلت إلى أن:

٦٤% من الموظفين يستخدمون الإنترنت لأغراض شخصية.

يزور ٦٤% من الموظفين مستخدم الإنترنت أشهر موقع للحجوزات خلال أوقات الدوام.

ربع الشركات الأمريكية شهدت حالات طرد للموظفين بسبب سوء استخدام الإنترنت (القدس ٢٠٠٨).

## القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت

اتباع اللوائح المنظمة لاستخدام الإنترنت في المنظمة.

استخدامها لأغراض العمل.

الالتزام باتباع شروط حقوق الملكية الفكرية.

استشارة وحدة تقنية المعلومات في حال حدوث أي مشكلة أو ملاحظة أمر غير طبيعي.

عدم محاولة استخدامه لأغراض شخصية بأي طريقة كانت.

تمت ✍



## المحاضرة الثانية عشر: مهارات الاتصال مع الآخرين

### مهارات الاتصال

الاتصال (غالباً ما يختصر باسم "كوم")

هو عمل أو فعل التواصل

إقامة علاقة مع الآخرين

أن ينقل الانسان شيئاً لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالته إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.

### أهداف الاتصال

الحصول على المعلومات والمعارف، الإحساس.

وضع معيار مشترك للفهم.

إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.

الحصول على نفوذ لتشجيع البعض على التصرف وفقاً للإرادة.

إعطاء الهوية للتعرف.

### أنواع الاتصال

علم الاتصال يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات:

(١) الاتصال الجماهيري

(٢) التواصل داخل المجموعة

(٣) التواصل بين الأشخاص

### الاتصال الجماهيري

الاتصال الجماهيري هو **مرسل واحد** (أو مجموعة من مصدري الرسائل يجمعهم رابط) يتواصل مع **جميع المتلقين**.

هنا الفهم هو **الأسوأ** وذلك لوجود **الضوضاء**، ردود الفعل **نادرة** جداً، أو **بطيئة** للغاية.

### التواصل داخل المجموعة

يتركز التواصل داخل المجموعة على انتقال محتوى الرسالة من **مرسل واحد** أو **أكثر لفئة ما**.

حيث أنه يقع استهداف **ثقافة المجموعة** وقيمهم ومبادئهم لمسه في الصميم ومن هنا استدرأجهم لتحقيق المبتغى

### التواصل بين الأشخاص

يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين **مرسل واحد** متلقي **واحد**.

رد الفعل موجود **وسريع**.

عدم فهم **قليل** بالمقارنة مع التواصل داخل المجموعة أو الاتصال الجماهيري.

التواصل ليس إلا عن طريق **الفهم** بل يمكن أن يكون أيضاً **غير لفظي**.

حتى **الصمت** هو تواصل، السكوت علامة الرضا.

### كيفية الاتصال

ألبرت مهابيان

يتطلب التواصل أيضاً استعمال الجسم. يسمى **بلغته الجسد**، فهو تواصل **غير لفظي**.

وهو يشغل **55%** من عملية التواصل، في حين أن **نبرة الصوت** تحتل **38%** من النسبة

المتبقية. ولا تشغل **الكلمات** إلا **7%** من عملية الاتصال.

هناك مثل فرنسي يقول: أريني قمامتك أقول لك من أنت.

**أما بعد، بينت أبحاث أخرى في نفس المجال:**

الاتصال الغير 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 الاتجاه، فهي حالة من **التواصل**

**الشبه اللفظي**.





## تكتيف الأيدي

هي علامة غير لفظية تعني الحماية. ولكن هنا يقول: "أنا أحتبى وراء أفكاري أتركني وشأني". علامة انغلاق وحماية وانطواء وعناد

## خلاصة

\*التواصل اللفظي: لغة

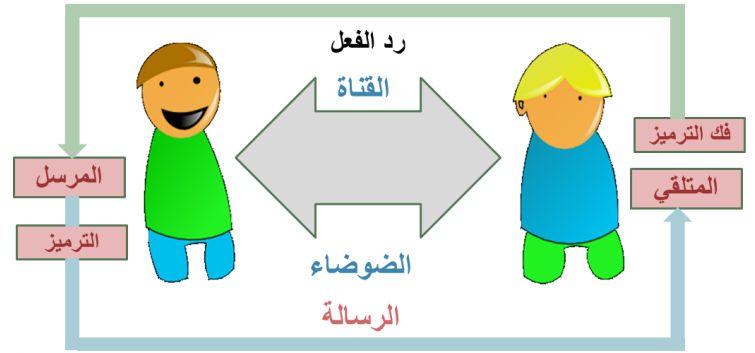
\*التواصل الغير اللفظي: لغة الجسد

\*التواصل الشبه اللفظي: لغة ولغة الجسد

## نظريات الاتصال

النظريات التقليدية

بدأت نظريات المعلومات مع عمل **شانون ووينر** بفضل النموذج الشهير الذي يتضمن الوحدات الآتي ذكرها: الاستقبال، الإرسال، محتوى الرسالة، الترميز، فك الترميز، الضوضاء، القناة وردود الفعل. وبأبحاث سيمون، كانت هذه المناهج مطلع أجهزة الكمبيوتر الأولى. النموذج التقليدي للاتصال



## مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل Paul Watzlawick بول فاتسلافيك

- جريجوري باتيسون. المؤسس الرسمي.
- مدرسة التواصل التعبيري.
- لا يمكننا أن لا نتواصل.
- نتواصل على مستويين: المحتوى والعلاقة، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل
- التواصل هو عملية دون بداية ونهاية محددة.
- الاتصالات هي إما **متناظرة** (علاقة أفقية) أو **تكميلية** (علاقة عمودية).

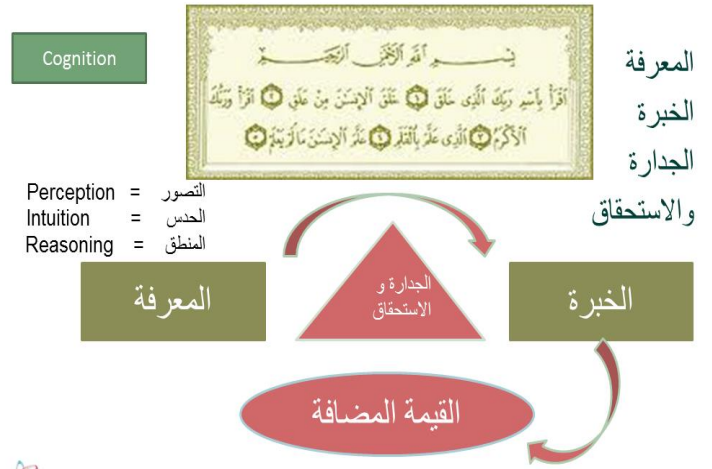
## الاتصالات المتناقضة ومفهوم double bind

- قد أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصال الإنساني.
- وهو اتصال حيث الرسالة المرسل في نفس الوقت تحتوي على نقيضها.

تمت ✍

## المحاضرة الثالثة عشر: من قواعد السلوك في دنيا الأعمال

### المعرفة والخبرة: سر النجاح



### أشياء صغيرة لكنها تعني الكثير

المصدافية = الثقة × الكفاءة

- **التحكم** أعطي نفسك ٩٠ ثانية لربح ثقة الآخر
- ان تردد في نفسك أنك الاحسن والافضل
- التحديق في الآخر فالفرار من النظر = من مظاهر الخجل والشك في النفس
- الابتسامت
- **الاسهام** لا تكون بخيل في بذل الجهد المطلوب لتحقيق أحلامك. ماذا تنتظر ؟

### الاتصال

- هو عمل أو فعل التواصل،
- إقامة علاقة مع الآخرين،
- إعطاء الهوية للتعرف.
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.
- وضع معيار مشترك للفهم.

### من قواعد السلوك أثناء مقابلة الاستقطاب

- ١- احترام المواعيد أمر ضروري.
- ٢- معرفة مكان المقابلة وذلك للابتعاد عن المجازفة فلا عذر مقبول للتأخير.
- ٣- الاهتمام بالمظهر الخارجي واختيار 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 انتقاد وتضيع على نفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك.

### تحتاج للاستعداد الجيد لذا عليك أتباع الاتي

١. قم ببحث مدقق على محاور المستقطب مثل ميولاته، لونه المفضل، اتجاهاته، فريقته المفضل.
٢. جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، منظميها، نشاطاتها فروعها، وخاصة (المنصب الشاغر).
٣. حافظ على تواضعك.

٤. احترس من الإجابات التي تبدأ بـ أعتقد، أظن، فإن الشك وعدم اليقين يقلل من مرتبتك (جانبا سلبيا في فن التواصل)
٥. اللباس والمظهر الثوب وقوانينه (الشبشب vs الحذاء)
٦. اللحيّة
٧. المناديل الورقيّة: تدفق الانف او العرق
٨. مذكرة وقلم
٩. وضع الهاتف في السيارة

### وقت المقابلة

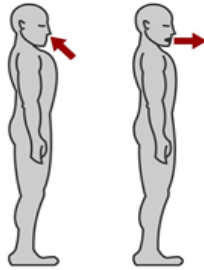
**وقت المصافحة:** لا تسحق أصابع المستأجر عند مصافحتك له، لا تظن ان بسحق الاصابع سوف تعرض عليه رجولتك، ولكن يمكن ان تظهر له عقدة من عقدك.

**اللباقة = الرقة والسلاسة**

**امتلاك الشجاعة على التفاوض فأنت حامل لكفاءة**

- التحلي بالصبر
- صاحب جاذبيّة
- لا تتسرع بالجلوس على الكرسي، وانتظر دعوتك للجلوس. لا تفتح الباب دون طرقه، طرق الباب ٣ مرات، سماع تفضل (١) عند عتبة الباب، سماع تفضل (٢) عندما تكشف وجهك، سماع تفضل (٣) عندما يدعوك الى الجلوس.

✓ اجلب معك قطعة نقدية ماذا كان الباب مبطن.



- التنفس البطني:  $6 + 6 = 12$
- شهيق = ٦ ثواني
- ابقاء الأوكسجين = ٦ ثواني
- زفير = ١٢ ثانية
- تزويد المخ بالأوكسجين على حساب الادرينالين

### ترويض الخطر والتغلب على المخاوف

**وضعي الجديد... وضعي القديم**

الشك في مهاراتي وقدراتي

تولي منصب، استقطاب داخلي، التغيير التنظيمي...

كلها تسمى فترات ضعف

لحظات من الانتقال بين المعروف والمألوف (وضعي القديم) والمستقبل الغامض (وضعي الجديد).

تمت ✍

## المحاضرة الرابعة عشر: علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض العلوم الأخرى

### أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة

#### علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى

- الإدارة الحكومية واحترام الوقت والمواعيد والميزانية وخدمة المواطن.
- عمل العسكرية: وما ينطبق على الموظف المدني، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري، فهو يجب ان يكون قدوة. لا سيما وهو حامي النظام ورجل الأمن الأول في المجتمع. ما يعزز الدور الإيجابي للعسكري.
- أخلاقيات العمل والأمن الشامل.
- علاقة أخلاقيات العمل بالإدارة الخاصة.
- علاقة أخلاقيات العمل بالمصنع والمهنة الفنية.

#### علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية

- فحص المريض وتشخيص حالته بدقة ومهنية ومسؤولية.
- وجوب احتفاظ الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها.
- 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.
- عدم صرف دواء لا يحتاجه المريض، وذلك بدافع مادي.

#### ملاحظة:

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

#### علاقة أخلاقيات العمل بالقانون

لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الاستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين، وإحقاق الحق فالقانون يعلو ولا يعلى عليه.

#### 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.

#### علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة

عدم تناول المنشطات للمحافظة على منافسة نزيهة، تقبل الهزيمة بكل روح رياضية، عدم التلاعب بنتائج الدوري خاصة في الأسابيع الأخيرة من الدوري وذلك بشراء حكماء المباريات.

#### أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب

- أن يكون مستقيماً ومحترماً.
- مهماً ومهماً.
- حضور المحاضرات وليس جسدياً فحسب.
- الالتزام بالأوقات والمواعيد (الاختبارات).
- من غشنا فليس منا. فيجب على الطالب الامتناع على الغش وسرقة بحوث غيره، والكذب على الله ثم على أستاذه بأنه هو الذي أعد ما كلف به من أعمال منزلية.

#### أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ

- ❖ السرقة في الوقت تسمى سرقة أيضاً، لذا يجب على الأستاذ أن يحترم وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً وأن يعطي للطلاب المثال الصحيح.
- ❖ العمل على إيصال المعلومة لكل طالب.
- ❖ أن يقبل الرأي والرأي الآخر ومختلف أوجه النظر للطلاب.
- ❖ أن يجدد في معلوماته وأن يكون مواكباً للبحوث الجديدة لخلق القيمة المضافة لدى الطالب.

- ❖ احترام القواعد الأخلاقية يفترض احترام كرامة الطلاب والعمل على ترسيخ النزاهة الأخلاقية والجسدية للطلاب دون خلفية بهدف التلاعب بهم.
- ❖ الصدق في القول والشفافية في نقل المعلومات وتجنب إعطاء الوعود وعدم الوفاء بها هي أهم القواعد الواجب إتباعها.

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

1. ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم.
2. أن يقدم لهم يد العون، وبخاصة الجدد منهم.
3. أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه.

### أخلاقيات الاعمال وعلم الاجتماع

توجد علاقة قوية بين اخلاقيات الاعمال وعلم الاجتماع، لان بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)

فهم الجماعات والصراعات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراعات التطبيقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة)

### أخلاقيات الاعمال وعلم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا)

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمبادئ، والمشاعر.
- توجد علاقة بين اخلاقيات الاعمال وعلم الأنثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، والعادات، والتقاليد)
- ✓ لا تجاهل للحاجات الروحية والنفسية للموظف.

### أثر أخلاقيات الأعمال على وظائف الإدارة

#### (١) التخطيط:

التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق للمخطط الذي يقوم من خلاله باستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته في بلورة الحقيقة والمعلومات المتاحة له بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطّة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها.

لا يقام التخطيط على أساس الخيال والرغبات بل انطلاقاً من الواقع الحي وذلك فيه احتراماً للثقة التي وضعت في الإنسان المخطط وسعيًا على احترام وتقدير المرؤوسين المطالبين بتحقيق المخطط له.

#### (٢) التنظيم:

#### **استنتاجات التون مايو**

- ليس للعوامل المادية (الاضاعة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- تعد العوامل الاجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- تقسيم العمل واحترام التسلسل الرئاسي.
- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.
- التعيين على أساس الجدارة.
- ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعدالة والمساواة واحترام الواجبات والحقوق.

### (٣) التوجيه والقيادة:

حالة، جودة لشخص ما في مركز مهيم في مجموعة أو في منظمة يقوم بتأثيرات للأسباب التالية:  
الدور المهني له (المرجعية والخلفية)  
من أفكاره (السلطة المستخرجة من كمية المعلومات)  
من سلوكه، (الوحدة وخصوصية)  
حشد الجهود لتحقيق الغاية (التحفيز)  
الكاريزما التي يتمتع بها (الصفات الجسدية).  
أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة.  
أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه.  
ألا يكون بخيلاً في اعطاء المعلومات الكاملة والصحيحة.  
أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به.

### (٤) الرقابة:

عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.  
العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.  
التأكد من نظامية مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة وأنه يحقق النفع للجميع.  
التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء أو الانحرافات.  
عدم التبذير.  
الموضوعية.

تمت ✍

الملخص فقط تنسيق للمحتوى

ترا الاستعانة بملخص للطموح عنوان فكل الشكر لها

دعواتي لكم بالتوفيق

ولا تنسوني انا ووالدي من دعواتكم

أختكم / أم حنان

2017