

المحاضرة التمهيدية

تعد دراسة فلكنسر ١٩١٥ من أقدم الدراسات في مجال المهن وقد توصلت إلى معايير عدة منها:

وصف المقرر: يصف المقرر مفهوم أخلاقيات الاعمال المطلوبة في الوظيفة و يبرز مصادرها و طرق ترسيخها لدى الموارد البشرية مع التركيز على ابراز الفرق بين اخلاقيات الاعمال و الاخلاق و اخلاقيات المهنة .
كما يكشف لنا بيان مدونة و قواعد السلوك و السلوك الاخلاقي للموظف و الفساد الاداري ضمن اخلاقيات الاعمال لكل مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير اخلاقية ومعرفة علمية و اساليب و مهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها ،
وتعد دراسة فلكنسر اقدم دراسة في مجال المهن إلى وقد توصلت معايير عدة ، منها
ان يكون للمهنة قواعد اخلاقية تحكم عملياتها. (flexner 1915)

أ- أن يكون للمهنة قواعد أخلاقية تحكم عملياتها

ب- الحق في التعبير

ج- التجاوب مع حقوق الإنسان

د- استراتيجية واضحة ، نظام موثق وثقافة مؤسسية

المحاضرة الأولى *شاملة الملخص*

دانيال فاي يمكس رهينة المدير الرئيس العام لشركة رانك زيروكس والسبب :

أ- الفساد الإداري

ب- انعدام الانضباط الوظيفي

ج- انعدام الالتزام الوظيفي

د- عدم احترام الوعود

من بعض الحقائق المؤلمة !!!

❖ "دانيال فاي" يمكس المدير العام لشركة رانك زيروكس ك رهينة (مجلة L'Humanité 1992) - من وعد وفي -

[يحكي قصة موظف مبيعات كفو حقق الأهداف البيعية المطلوبة، ووعده المدير بمكافأة ثم أخلف المدير بوعد] نشر موقع www.recruitersworld.com عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يتقنون برؤسائهم في العمل.

❖ ثلاث إنتحارات متتالية في ظرف وجيز - ٤ أشهر- في شركة رينو Santé et travail, 2007

❖ إنتحار 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 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 cloudbow 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)

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 وكيفية 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..

الطبع يغلب التطبع ، المفهوم من هنا :

أ- الفساد الإداري

ب- صعوبة تبني السلوك الاخلاقي

ج- انعدام الالتزام الوظيفي

د- عدم احترام الوعود

تشير المقولة التالية: الطبع يغلب التطبع الى:

أ- أهمية جذور الصراع الاصلي و الشخصي

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)

هويتنا البيولوجية الأبعد تعود إلى :

أ- ٥٠٠ مليون سنة

ب- ٧ مليون سنة

ج- ٤,٥ مليار سنة

د- ٤٠ مليون سنة

المبدأ الرئيسي لقبيلة التونقة هو: *الجواب ذكر بالشرح غير موجود نصياً*

أ- قتل الاسد >> لقبيلة الماساي

ب- سقوط اثر من الرؤوس يضمن للمحارب المحفوظ مكانية الحصول على كل شي

ج- بدون قتل لا زوجة >> هوراس ذكرها بالمباشرة؛

د- قيمة الألم

توضيح الاجابة: عند هالقبيلة الذكر كي بيرهن انه رجل يجب ان يخضع للضرب المبرح و التعذيب يعني بالفهم قيمة الألم. وذكرها بالشرح بالانقلش قال face up pain يعني مواجهة الألم.

المبدأ المقدس لدى كل قبيلة :

أ- أن يكون افراد القبيلة قادرين على استخدام ماديهم من إمكانيات بفاعلية لتحقيق ما هو ممكن أو متاح
ب- عدم الإساءة في استخدام الممتلكات والموارد العامة

ج- التعاون الداخلي والقدرة التنافسية الخارجية

د- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

كان حمورابي ملكا على :

أ- موريتانيا.

ب- المغرب الأقصى .

ج- بابل.

د- أفريقيا.

❖ **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.

❖ ولتعزير 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

ضم حمورابي ملك بابل في القرن الحادي والعشرين ق.م:

أ- ٢٥٨ نص تشريعي

ب- ٢٨٥ نص تشريعي

ج- ٢٨٨ نص تشريعي

د- ٢٥٥ نص تشريعي

التخلق يعني :

أ- رابط العمل بمعايير محددة مسبقا

ب- الحيادية

ج- خلق منظومة للتسيير الذاتي تعلم اتخاذ القرارات الصحيحة

د- اتباع معركة مستمر ضد الميل الأولي الذي يشدنا نحو القسوة والعمل الغير أخلاقي.

معنى الاخلاقيات هو :

أ- مرادف للأخلاق

ب- جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها

ج- القيم والمعايير التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ

د- صفة في النفس ذات آثار على السلوك

الاخلاق هي :

أ- مرادف للأخلاقيات

ب- جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها

ج- القيم والمعايير التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ

د- صفة في النفس ذات آثار على السلوك >> هذا تعريف الاخلاق من حيث المعنى

• التخلق [التحضر]: يعني اتباع معركة مستمرة ضد الميل الأولي الذي يشدنا نحو القسوة والعمل غير الأخلاقي، التي كانت مقبولة تماماً في العصور القديمة، لكنها أصبحت تُحاکم في هذا العصر.

• المبدأ الأساسي للبقاء (القتل، وتجنب التعرض للقتل) أستبدل بمبدأ جديد يتلائم مع عصرنا الحالي (الانتصار، 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؟**

• الاخلاقيات : القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ.

• الاخلاق: جميع قواعد السلوك في المطلق وهي جماعية وتنطبق على كل من يريد أن يعمل بها.

• اخلاقيات المهنة : هي مجموعة القواعد المعترف بها في مهنة ما للدفاع عن مصالح الجميع.

نوح عليه السلام كان يأكل من كسبه :

- أ- بزازا
ب- خياط
ج- نجاراً
د- تاجراً

مكانة الأخلاق في الإسلام:

- ❖ يوجد في القرآن الكريم أكثر من (١٠٠) آية تتحدث عن المهنة.
❖ تعتبر أحد الركائز الأساسية للعقيدة الإسلامية، والحضارة الإسلامية.
❖ نوح عليه السلام كان نجاراً يأكل من كسبه. زكريا عليه السلام كان نجاراً. إدريس عليه السلام كان خياطاً.
إبراهيم عليه السلام كان بزازاً. [بانع الثياب والأقمشة] داود عليه السلام كان يأكل من كسبه.
❖ وجاءت أخلاق محمد صلى الله عليه وسلم كتطبيق عملي لأخلاقيات العمل، حيث كان النبي الكريم صلى الله عليه وسلم يعمل في شبابه راعياً للغنم على قراريط لأهل مكة - ويُبين أن كل الأنبياء عليهم السلام قد رعوا الغنم، وعمل لخديجة رضي الله عنها في التجارة، فنجحت تجارتها وبورك فيها، وعرضت نفسها عليه وقالت: "يا ابن عم، إنني قد رغبت فيك لقرابتك وَسِطَتِكَ في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك."
أولاً- 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.
ثانياً: المنزلة العظيمة التي جعلت لها في ميزان الإسلام:
• حيث مُدح بها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله سبحانه [وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ] • وجعل النبي صلى الله عليه وسلم أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه.

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

- 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

في مفهوم آلان ، سرنين لافون ١٩٨٥ " كل الحروب هي مسائل":

أ- شرف

- ب- قيم
ج- مبادئ
د- ثروات

إن إختلاف المبادئ (إختلاف في المفهوم الذي نعطيه للقيمة) يؤدي إلى تباين في الأخلاقيات:
القيمة: العمل (محايد) / النجاح [العمل قيمة، والنجاح مبدأ - فالمبدأ يكمل 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

العمل وفق ما يبرز من الخارج كإلزامي ، من :

أ- الاخلاق

- ب- الاخلاقيات
ج- القيم
د- الفطرية

الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات:

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

العمل وفق ماتعتبرة النفس جيد ، من :

أ- الاخلاق

ب- الاخلاقيات

ج- القيم

د- الفطرية

ربط العمل بمعايير محددة مسبقا ، من :

أ- الاخلاق

ب- الاخلاقيات

ج- القيم

د- الفطرية

ربط العمل بكل مايمكن الفرد من البحث عن تحقيق الذات ، من :

أ- الاخلاق

ب- الاخلاقيات

ج- القيم

د- الفطرية

قيمة عالمية للمعايير المرجعية ، من :

أ- الاخلاق

ب- الاخلاقيات

ج- القيم

د- الفطرية

قيمة شخصية للمعايير المرجعية ، من :

أ- الاخلاق

ب- الاخلاقيات

ج- القيم

د- الفطرية

تتسم الاخلاقيات ب :

أ- الظرفية

ب- انها لا تقبل المناقشة،الجدال،المفارقات

ج- ربط العمل بمعايير محدده مسبقا

د- انها تعمل وفق ما يبرز من الخارج كالزامي

أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع:	أهمية الأخلاقيات 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 الانحراف.
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.	

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

من أهمية الأخلاقيات بالنسبة للمجتمع أنها :

أ- تساعد الفرد على بناء حياة لها معنى وتشكل شخصيته.

ب- تلعب دورا رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الافراد.

ج- توجه كل نشاط انساني نحو الأهداف السامية.

د- تمثل احكاما معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات ، وتحدد إذا كانت ايجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة

تحتاج المهنة كمفهوم

أ- للاحتراف

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 إلتزامات 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.

المحاضرة الثانية

تكون القيم الفردية او مهنية وقد تكون عامة كقيم المنظمة و المجتمع، وكلها تكون ذات علاقة.... 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

ومتماسكة 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 الأفراد تعتبر ذات مصدر اساسي ل..... الفرد و المنظمة على حد سواء:

أ- تحقيق ذات

ب- لنسج اخلاقيات

ج- نجاعة

د- فاعلية

تعتبر الرقابة الذاتية في الوظيفة من :

أ- أخلاقيات العمل

ب- الاخلاق

ج- الاهداف السامية في الحياة الاجتماعية

د- التربية البيئية

الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:
تعتبر أحد ركائز الرقابة الذاتية التي تعتبر أحد أهم عوامل ترسيخ أخلاقيات العمل

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 واحتياجات 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 بالخطأ في عمل مالم يكن ليكتشف لولا اعترافك من :

أ- الاخلاقيات

ب- الاخلاق

ج- اخلاقيات الاعمال

د- المبادئ

من أنماط السلوكيات الايجابية التي تكون موجودة في العمل :*فيه جوانب صحيحة*+بالمحتوى لم يذكر ما هو السلبي و الايجابي ذكرت بالشرح

أ- الاتصال من خلال القنوات الرسمية

ب- تأجيل عمل اليوم للغد

ج- ارباك الاخرين بسبب ما تتخذه من اجراءات و أعمال

د- الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك

أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل:

- ١- هنالك مجموعة من أنماط السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها السلبي والإيجابي وهي على النحو التالي:
- ١- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
- ٢- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في إنجاز العمل.
- ٣- الإتصال من خلال القنوات الرسمية.
- ٤- الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك.
- ٥- الاستفادة من إنجازات الآخرين.
- ٦- الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.
- ٧- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
- ٨- ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
- ٩- التعامل مع التغيرات بإيجابية.
- ١٠- ارباك الاخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات و أعمال.

تنشأ اخلاقيات العمل من:

أ- نظام القيم في المجتمع

ب- الثقافة السائدة في المجتمع

ج- نظام القيم و المعتقدات الشخصية

د- نظام القيم و المعتقدات الشخصية و نظام القيم في المجتمع

يمكن لنظام القيم في المجتمع ان يتركز على:

أ- قيم الجماعة

ب- القيم الشخصية الذاتية الفطرية

ج- المعتقدات الدينية و المذهبية

د- الحالة الصحية و النفسية و الجسمانية

مصادر أخلاقيات العمل

نظام القيم و المعتقدات الشخصية الذاتية

- القيم الشخصية الذاتية الفطرية
- المعتقدات الدينية و المذهبية
- الخبرة السابقة و المستوى التعليمي
- الحالة الصحية و النفسية و الجسمانية
- [الخصوصية الفردية]

نظام القيم في المجتمع

- الثقافة السائدة في المجتمع
- قيم الجماعة
- قيم العائلة
- قيم العمل
- [قيم المجتمع الحضارية]

يعتمد نظام القيم في المجتمع على :

- القيم الشخصية الذاتية الفطرية
- الحالة الصحية النفسية والجسمانية
- ج- قيم العمل**
- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي

ليس من الغريب ان أحد القيم الوطنية هي في الواقع مخرجات مقترحة من قبل الوالدين ، هنا تدل مقولة هوفشتيد ١٩٩٤ على أهمية :

- ثقافة المؤسسة
- التأثر بالجماعات المرجعية
- نظام التعليم في المجتمع
- د- التربية البيئية**

يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

١-العائلة والتربية البيئية : [تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد] "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" (Hofstee 1994 هوفشتيد).

٢-التأثر بالجماعات المرجعية

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

انطلاقاً من مفهوم جين ميزونوف ١٩٥٠ بطولة اللاوعي تأتي من جراء

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

موسكوفيتشي Moscovici (١٩٩٨) يعزز فكرة أن " التوافق يجبر الفرد على تغيير سلوكه أو موقفه من وضع ما وفقاً لسلوك أو موقف المجموعة " (١٩٩٨ : ٢٦) ، يدل هذا المفهوم على مصدر أخلاقيات العمل التالي :

أ- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع

ب- مجتمع العمل الأول

- إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته

٣-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 يتحلّى بسلوكيات إيجابية وإلا 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 وفقاً لسلوك أو موقف المجموعة"

تابع *إضافة* يمكن إجمال مصادر أخلاقيات العمل بما يأتي:

٤-ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته : تتباين المجتمعات الإنسانية في ثقافتها ففي مجتمعات نجد الساند فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والاحلاص واحترام المواعيد 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 يعود بالسلوكيات السلبية. [مثلاً قول الطلاب لأستاذ المادة - أنت كريم ونحن نستاهل - تعني قيمة مشوهه إذا صح التعبير]

٥-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.

٦-إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي : الصحافة مرآة المجتمع تبت قيماً وأفكاراً تصلنا حينما نكون فهي واسعة الانتشار وكبيرة التأثير. فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فسوف تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

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. فالمدرء ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائماً بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم.

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

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

من وسائل ترسيخ اخلاقيات 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

من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

- أ- تنمية الرقابة الذاتية ووضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة والقدوة الحسنة
- ب- تنمية الرقابة الذاتية ووضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة والقدوة الحسنة وتصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة
- ج- تنمية الرقابة الذاتية ووضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة والقدوة الحسنة وتصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة ومحاسبة المسؤولين والموظفين
- د- تنمية الرقابة الذاتية ووضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة والقدوة الحسنة وتصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة ومحاسبة المسؤولين والموظفين والتقديم المستمر للموظفين

مواقف لها علاقة بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة:

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

..... موقف من المواقف التي لها علاقة بأخلاقيات الإدارة :

أ- الأولويات والصدق في تقارير العمل:

- ب- السلطة
- ج- المكيافية
- د- الدافعية

***إضافة أسباب الإنهيارات 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- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً إتخاذ أسباب غير أخلاقية.

المحاضرة الثالثة

إحصائيات مخيفة مستخرجة من إدارة الوقت في المملكة .. عبدالعزيز ملانكة (ماجستير - ١٩٩١) تدل على نسبة لا يستطيعون ممارسة إدارة الوقت كما ينبغي :

أ- ٣٤ %

ب- ٦٦ %

ج- ١٠٠ %

د- ٧١ %

إحصائيات مخيفة !!!

- ❖ إدارة الوقت في المملكة - عبد العزيز ملانكة (ماجستير - ١٩٩١) : ٣٤% يستطيعون إدارة وقتهم بشكل فعال.
- ٦٦% لا يستطيعون ممارسة إدارة الوقت كما ينبغي. (الزيارات المفاجئة - المجاملات - 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 (سوبرفيزيون) مقالاً بشهر مارس ٢٠٠١ للكاتب (بولك تاد) ركز فيه على أن هم أول من يقوم بإضاعة الوقت :

أ- الموظفين الجدد

ب- الجميع

ج- المرؤوسين

د- المديرين

❖ نشرت مجلة (Supervision) مقالاً بشهر مارس ٢٠٠١ للكاتب (Pollick Ted) بعنوان:
(Mind Your Own Business) ركز فيه على أن المديرين هم أول من يقوم بإضاعة وقت الموظفين.

مجالات الإنضباط المهمة:

من مؤشرات عدم الانضباط في الاداء نذكر:

- أ.. الإنضباط 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"
- *مؤشرات عدم الانضباط بالوقت: ١-إخلاف المواعيد. ٢-التأخر عن المواعيد. ٣-الإعتذار عن المواعيد. ٤-قطع المواعيد.

أ- اخلاف المواعيد

ب- الاعتذار عن المواعيد

ج- التأجيل و عدم المبادرة

د- قطع المواعيد

يعتبر التأجيل وعدم المبادرة من مجالات :

- ب.. الإنضباط في الاداء: القدرة على الإتقان والإنجاز والإنتاج ، *مؤشرات عدم الانضباط بالاداء
- ١-التأجيل وعدم المبادرة. ٢-العجلة وعدم الدقة. ٣-التفريط وعدم الجدية. ٤-الفوضى وعدم

أ- الانضباط في الوقت

ب- الانضباط في الاداء

ج- الانضباط

د- الالتزام

من الآثار المترتبة على غياب الانضباط الوظيفي :

- أ- الانضباط في الوقت
- ب- الانضباط في الاداء
- ج- الانضباط
- د- انعدام الثقة
- ١-عدم الاعتماد على من يتخلف عن مواعيد 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 متأخراً.
- ٥-إلغاء أو تأجيل إجتماعات هي غاية في الأهمية، قد يترتب عليها خسارات مادية وإعتبارات شخصية .. وخلق إجتماعي.
- ٦-إتصاف هذا الشخص أو ذاك بأنه كذاب وأنه يخلف الوعود .. وهذه صفة من صفات المنافقين.

يعتبر ضبط النفس و السيطرة على الغرائز من مشمولات:

- أ- الانضباط في الوقت
ب- الانضباط الذاتي
 ج- الانضباط في الاداء
 د- الانضباط الوظيفي
- الإضباط الذاتي: السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الإنسان العملية، فبدون هذا الإضباط 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.

ينصح الدكتور روبرت شولر في كتابه قوة الأفكار ، بقوله (ابذل قصارى جهدك وابدأ صغيراً ، ولكن فكر في مستوى كبير عليك باجتياز العواقب واستثمر كل ما عندك ، وكن دائماً مستعداً للتصرف وتوقع العقبات ، ولكن لاتسمح لها بمنعك من التقدم) ، تحفز هذه المقولة على :

❖ **الإلتزام الوظيفي، لماذا؟**

- ١- **طريق النجاح:** الإلتزام هو أهم سبل النجاح والتميز، ومن ثم لا يمكن للإنسان أن يحقق المبادرة الفعالة وينجح في تلك المبادرة، ويصير على نتائجها إلا بالإلتزام، فكما يقول **زيج زيجلير:** (يفشل الناس أحياناً، ليس بسبب نقص القدرات، ولكن بسبب النقص في الإلتزام).
 ٢- **فوق الحواجز:** فالإلتزام 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: (ابذل 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).

- أ- الانضباط في الوقت
 ب- الانضباط في الأداء
 ج- الانضباط الوظيفي
د- الإلتزام الوظيفي

يقول الدكتور عبدالكريم بكار... من العمل البسيط قطرات :

يقول الدكتور عبدالكريم بكار من العمل البسيط قطرات تحفر أخدود المبادرة في نفس كل منا :

- أ- تجعل خبرة رفقاء الدرب
 ب- يجعل الانضباط الوظيفي
 ج- يجعل السلوك الحازم
د- يجعل العمل الدائب
- ***الإلتزام الوظيفي : الدرجات الثلاث للإلتزام:**
 ١- **وضوح الهدف:** فكما يقول **سيسيل ديميل:** (أغلبنا يسعى لتحقيق أهدافه بشكل يفتقر إلى المثابرة والمواظبة، إن الشخص الذي يحقق النجاح في الحياة، هو الذي يضع هدفاً أمام عينيه بصفة مستمرة، ويتجه إليه بلا إنحراف).
 ٢- **رفقاء الدرب:** فانت 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 ليحدها مرتبطة بعلاقات محورية في حياته).
 ٣- **العمل الدائب:** فكما يقول **الدكتور عبد الكريم بكار:** (لو تصفحت 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 الإستمرة في العمل؛ وذلك لأن الأعمال الصغيرة حين تستمر تتراكم وتتحوّل إلى أعمال عملاقة وكلكم يعرف ما فعله قطرات الماء الواهية في الحجر الأصم إنها مع الإستمرة تحفر فيه الأخاديد، وتغير شكله).
 وهكذا **العمل الدائب، والسعي المستمر، يجعل من العمل البسيط المستمر قطرات تحفر أخدود المبادرة في نفس كل منا.**

المحاضرة الرابعة

ارجعوا لها من الملف الثاني ضروري جدا

يعرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة ... على أنها الإلتزام 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 الإلتزام 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

أشار 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 بتدوين سلوكها وقيمها. وهذه 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. (حكمة 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 فيمكنه تسلم هذه المبادرة بالشكوك أو اللامبالاة. [يشير هنا إلى النمط البيروقراطي]

يؤدي النمط البيروقراطي في خلق المدونة: نوع النمط غير موجود بالمحتوى جاء ب شرح المحاضرة وكتبته

أ- لاندماج و حسن الاداء
ب- لحسن الاداء فقط
ج- للكشوك و اللامبالاة
د- للمبادرة

من إيجابيات تفعيل المدونة:

• هي تحسين للتصرف الفردي والجماعي للموظفين تبعاً لقواعد السلوك.
• هي منظومة للتفسير 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.

من إيجابيات تفعيل المدونة :

أ- خلق منظومة للتفسير الذاتي وتعلم إتخاذ القرارات الصحيحة
ب- احترام القانون
ج- الحيادية
د- الاجتهاد

من إيجابيات تفعيل المدونة :

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

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- توفير إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة.
٧- نشر المعلومات. ٨- استقبال 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 كإلزامي

الشفافية كمبدأ من المبادئ التي تستند إليها المدونة، تعني :

أ- إفراز القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل
ب- بوضوح 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 والاتفاقيات الدولية

تدخل اتفاقية مكافحة الرشوة ضمن :

أ- النزاهة
ب- الشفافية
ج- المساءلة

د- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقيات الدولية

المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة:

أ- منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).
ب- بوضوح 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 والاتفاقيات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة).

المحاضرة السادسة *شاملة الملخص*

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

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

***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.

أ- دائماً
ب- أبداً
ج- أحياناً
د- غالباً

يمكننا أن نصف السلوك بأنه سوي إذا اتصف بالفعالية 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 تكيف 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 وتنازل 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 بأن 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 السائدة.

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

٤-معيار الضيق والكرب: عندما يُعير 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 وتنازل الكائنات الحية ومنها الإنسان، فإذا كان سلوك الإنسان لا يتفق مع أسس بقائه فإنه يكون غير سوي.

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 سببها 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.

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

أ- إمكانية توقع السلوك البشري

ب- عدم إمكانية تحفيز الأفراد مباشرة

ج- الاتجاه 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- الاتجاه المعرفي

د- إمكانية الاعتماد على المؤثرات الباطنية للإنسان

المحاضرة السابعة*شاملة الملخص*

تفعل سياسة العصا والجزرة على:

أ- أهمية الدافع الخارجي والإتجاه السلوكي

ب- أهمية الإتجاه المعرفي

ج- أهمية الدافع الداخلي

د- أهمية الدافع الداخلي والإتجاه المعرفي

الاتجاه السلوكي: الدوافع الداخلية والخارجية لـ ديسي (١٩٧٥): هذه النظرية، التي قدمها ديسي عام ١٩٧٥ وأثرها ديسي وريان (1985-2002) تظهر أصلاتها 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 ينتظر مكافأة خارجية.

سياسة العصا والجزرة جات رسمة فقط بالمحتوى، وانذرت شفها بالمحاضرة. يعني هي من الدافع الخارجي التابع للإتجاه السلوكي

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

إستراتيجية التحفيز:

أ- أهمية الدافع الخارجي والإتجاه السلوكي

ب- أهمية الإتجاه السلوكي

ج- أهمية الدافع الخارجي

د- أهمية الدافع الداخلي والإتجاه المعرفي

في مجال إستراتيجية التحفيز وفقاً لـ فيليب برنو: فإنه لا يمكن تحفيز الأفراد مباشرة، وبوسائل ملموسة ومرئية (الإتجاه السلوكي: من الخارج إلى الداخل) بينما يمكن وضعهم في ظروف تمكنهم من تحفيز أنفسهم بأنفسهم (الإتجاه المعرفي: من الداخل إلى الخارج).

ركزوا لو ذكر الجزء الاول من المقولة بس، وقال 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 والدافع الخارجي ما تنفع معها إلى ينفع الإتجاه المعرفي والدافع الداخلي

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

٣-تعيين قادة لهم كاريذية: 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.

الصدقة في القول والشفافية في نقل المعلومات وتحنب 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 كرامة

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 آخر.

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

أ- الإنحراف في الإنتاج

ب- الغائب الحاضر

ج- رواتب القراصنة

د- الإنحراف في الممتلكات

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 الرسمه ، وركزوا الاسماء بالمحتوى بالانجلىش 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 بارتى ٢٠٠٤ مفهوم :

أ- الانحراف في الإنتاج

ب- الغائب الحاضر

ج- رواتب القراصنة

د- الانحراف في الممتلكات

سوء السلوك التنظيمي 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:

- ١- عدوان جسدي كالضرب والعراك. ٢- عدوان لفظي كالإهانة والشتم [والألقاب].
- ٣- عدوان على شكل نوبات غضب. ٤- عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص آخر).
- ٥- عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة، التدخل المتعمد

فاردي و وينر ١٩٩٦ قدما مفهوم

Organizational misbehavior وهو :

أسلوبك 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 بالمؤسسة

ب- الأسباب البيئية

ج- الأسباب الذاتية

د- الأسباب النفسية

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 بالمؤسسة:

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

٣-أسباب نفسية: دولارد Dollard كان أول من وضع النظرية المسماة بفرضية "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.

دركايم يرى أن الانتحار ينمو مع مجموعة من الأزمات وهي :

أ-نايعة من أسباب إجتماعية

ب-نايعة من أزمات الفقر

ج- نايعة من أزمات الفقر والإزدهار

د- نايعة من تأثير وسائل الإعلام

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

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

تعتبر العدالة في توزيع الواجبات و الوظائف بين

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

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 الاخلاقي

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 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.

المحاضرة الثامنة*شاملة الملخص*

عرفت المنظمة الشفافية الدولية ... بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه أو 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 وهياكلها 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 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 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 Mailings):** 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 كبيرة بين قيم المجتمع و قيم قواعد العمل الرسمية و المطبقة في اجهزة الدولة هو من :
سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين قيم المجتمع وقيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية وهو من :

*أسباب الفساد الإداري:

- ١-**الأسباب الحضريّة:** وتعني أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضريّة 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 :

- 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 واخرى محرومة من :

أ-الاسباب الاقتصادية

- ب-الاسباب الاجتماعية
ج- الاسباب الوراثية
د- الاسباب العائلية

٣-الاسباب 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 دافعها الاولي و الأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته و ماتركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته

٤-الاسباب البيولوجية والفزيولوجية: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.
٥-الاسباب الإجتماعية:وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والإجتماعية.

من تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية:

أخلخلة القيم لأخلاقية

ب-الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع

ج- بروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار 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 الإستثمارات 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 لإنهيار 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 الاداري:

١-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

٢-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 لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من المروسين.

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

أ-المساءلة

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

ب-المحاسبة

ج- الشفافية

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

د- النزاهة

ركزوا بالسؤال لو مثلاً بعد الفراغ قال..... تتصل ب نظم و إجراءات 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 والمصداقية في بيئة العمل:

- أ-النظام البيروقراطي
ب-النظام الحاكم
ج- مدونة قواعد السلوك
د- الحوكمة

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 والمصداقية في بيئة العمل.
بالمحتوى كل المصطلحين نفس التعريف ، و حسب ما ذكر الدكتور انها المصطلحين نفس بعض ما تفرق عن بعض .

العناصر الثلاثة الاساسية 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 مؤسسية

العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة:

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

جميع الاسئلة الي عندها نجمة ★ الجوابين أ و ب كلها صحيحة ذكر الدكتور بالمحاضرة المباشرة ان الحوكمة و الحوكمة الرشيدة ، نفس المصطلح لا فرق بينها، وانه ما حصل بأختبار اول ترم انها تجي كلها مع بعض بالخيارات غلط و لن يتكرر،

★ تساعد اعضاء المجلس و المديرين النفيذين في تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق:

- أ-الحوكمة
ب-الحوكمة الرشيدة
ج- الثقافة المؤسسية
د- الاستراتيجية الواضحة

★ حماية المصالح و الموجودات

أ-تضمن الحوكمة

ب-تضمن الحوكمة الرشيدة

- ج- يضمن النظام الموثق و الثقافة المؤسسية
د- تضمن الاستراتيجية الواضحة

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

أ-الحوكمة

ب-الحوكمة الرشيدة

- ج- الثقافة المؤسسية
د- 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

★ تعزز الثقة و المصداقية:

أ-الحوكمة

ب-الحوكمة الرشيدة

- ج- الثقافة المؤسسية
د- 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.

*فوائد الحوكمة الرشيدة:

- تساعد أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن الإلتزام تجاه المنظمة و الإلتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الثقة والمصداقية.
- 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.

تبنى ... بيئة و علاقة عمل مميزة

أ- الحوكمة

ب- الحوكمة الرشيدة

ج- الثقافة المؤسسية

د- الاستراتيجية الواضحة

*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 أطر 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 اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطبيق أساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات القوانين والأنظمة. تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها.

٦- التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام... إلخ. تتطلب الحوكمة الرشيدة الوساطة في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

٧- 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.

٨- 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 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.

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

أتوفر 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

يعتبر التوافق صفة من صفات الحوكمة الرشيدة و هو:

أ- الوساطة في التعامل مع المصالح المختلفة

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

ج- الرفع من المهارات لرفع المصادقية

د- فهم جميع الشرائح ضمن اطر زمنية معقول و محددة

تعتبر الكفاءة الفعالية 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.

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 وكيفية اجتيازها.

*الطقوس: تطوير الشعور بالانتماء للشركة.

*الرموز: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات 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 لتقمص 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 مرئي يمنع النساء من الإرتقاء في السلم الهرمي
- ٤- الجدران الزجاجية: هي حاجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف تمنع الأقليات من التمتع بنفس المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي للآخرين
- ٥- حكم ضمن القوالب الجاهزة: هي صور نمطية غير موضوعية مبنية على قناعات جاهزة من الصعب معرفة مآتها
- 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 لتقمص 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 وتجاوز 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 الإعترااف بالأخلاقيات الثقافية.
الصبر والإحساس بالآخر	<ul style="list-style-type: none"> ● الجميع لديه حاسة السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الإستماع أو الإستماع بعناية [الإستماع بالأذن الثالثة] ● تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل. ● وضع نفسك في مكان الآخرين وعش حزنهم والرفع
التسامح	<ul style="list-style-type: none"> ● حسن النية والثقة المتبادلة هما أهم ركائز التنوع الثقافي. ● التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه، ويُمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة.
الرغبة في الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> ● التواصل هو جانب مهم جداً في حياة المنظمة. ● الحصول على المعلومات والمعارف. ● وضع معيار مشترك للفهم. ● إنشاء علاقة للتفاعل. ● إعطاء الهوية.
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- الانتقال 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 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.

المحاضرة الثانية عشر*شاملة الملخص*

أنواع الاتصال:

- ١- الاتصال الجماهيري
- الاتصال 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 انتقال 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 الاتصال الجماهيري.
- التواصل ليس فقط عن طريق الفم بل يمكن أن يكون أيضاً غير لفظي.

يقام الاتصال 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 البارث مهابيان: يتطلب التواصل أيضاً استعمال 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، و لا تشغل الكلمات إلا (٧%) من عملية الإتصال.

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

تكتيف الذراعين تعني :

أ- الحماية

ب- الانفتاح

ج- الانغلاق والحماية والانطواء والعناد

د- الانغلاق والعناد

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 كانه يقول: " أنا أختبئ وراء أفكارى أتركني و شأني "

علامة إنغلاق وحماية وإنطواء وعناد

خلاصة:

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

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 الآتي ذكرها: الإستقبال - الإرسال - محتوى الرسالة - الترميز - فك الترميز - الموضوع - 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 فاتسلافيك

د- جريجوري باتيسون

مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل لـ بول فاتسلافيك 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 فاتسلافيك

المبادئ الأربعة التي وضعها بول فاتسلافيك كـ أسس لهذه المدرسة:

- ١- 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 فاتسلافيك 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 الإتصال الإنساني، ماذا تقصد بالمفارقات الإتصال الإنساني ؟

الإتصالات المتناقضة ومفهوم Double Bind

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

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 .

إضافة

مهارات الاتصال	أهداف الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> ● الإتصال (غالباً ما يُختصر باسم "كوم"). ● هو عمل أو فعل التواصل. ● إقامة علاقة مع الآخرين. ● أن ينقل الإنسان شيئاً لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الحصول على المعلومات والمعارف، والإحساس أيضاً. ● 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.

المحاضرة الثالثة عشر

المصادقية = الثقة × الكفاءة

- **التحكم:** ٩٠ ثانية لريح ثقة الآخر
ان تردد في نفسك انك 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 ؟
➤ **الاتصال:** ✓ 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.

المصادقية 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 توخيهِ أثناء مقابلة :

أ-الانتداب

ب-**الاستقطاب**

ج- التعيين

د- الاستقطاب الداخلي

من قواعد السلوك أثناء مقابلة **الاستقطاب:**

- ١- **إحترام المواعيد أمر ضروري.** [خاصة الموعد الأول]
 - ٢- معرفة مكان المقابلة، وذلك للإبتعاد 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 للقائم بالمقابلة أن يتعرف عليك، لذلك سوف يتعرف عليك من خلال شكلك ومظهرك أكثر من مضمونك]

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

أ-**الاهتمام بالمضمون**

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

عذر مقبول للتأخير

ج- الحفاظ على تواضعك

د- الاهتمام بالمظهر الخارجي

ما ادري ليش كان فيه شوشرة ع هالسؤال و ما عرفوا الجواب اشوفه واضح جداً و مفهوم ببي معنى المقولة وهي ان الاهتمام يكون بالمضمون ليس من الخارج لو انه ذكر بالسؤال انه اثناء المقابلة فالجواب 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.
- اللباقة = الرقة والسلاسة
- إمتلاك الشجاعة على التفاوض فانت 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.

تقنية التنفس البطني ٦-٦-١٢ :

أ-تزودك الأكسجين

ب-تزودك الأكسجين وتساعدك على التخلص من الأكسيد الكربوني

ج- **تزودك الأكسجين على حساب الأدرينالين**

د- تساعدك على التنفس فقط

- **التنفس البطني:** [عندما تشعر بتوتر فيمكنك إستعمال تقنية

$$[١٢=٦+٦]$$

✓ شهيق = ٦ ثواني ✓ إبقاء الأوكسجين = ٦ ثواني

✓ زفير = ١٢ ثانية

[وذلك بهدف] تزويد المخ بالأوكسجين على حساب الأدرينالين.

- 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 الانتقال 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"> • الإدارة الحكومية وإحترام الوقت والمواعيد والميزانية وخدمة المواطن. • عمل العسكرية: وما ينطبق على الموظف المدني، ينطبق أيضاً على الموظف العسكري، فهو يجب أن يكون قذوة. 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 والمهن الفنية . 	<ul style="list-style-type: none"> • 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: • ما ينطبق على الطبيب، ينطبق أيضاً على المحامي والأستاذ والمهندس والجيولوجي والكيميائي والفيزيائي والإداري والمحاسب وكل الأعمال الأخرى. ومن العجيب ألا يُطلب منهم القسَم الغليظ قبل مباشرتهم لأعمالهم مثل الطبيب.

علاقة أخلاقيات العمل بالقانون:	علاقة أخلاقيات العمل بالإقتصاد:	علاقة أخلاقيات العمل بالرياضة:
<p>لا بد أن يكون قائماً على معايير أخلاقية تبعده عن الإستبداد في الأحكام والكيل بمكيالين، وإحقاق الحق. فالقانون يعلو ولا يعلى عليه.</p>	<p>الأخذ بعين الإعتبار بالتوازن في السلوك الإقتصادي، فلا شح ولا إسراف، إنفاقاً، وإنتاجاً، واستهلاكاً، واستثماراً وادخاراً، وهذا ما يظهر جلياً العلاقة القوية بين المعايير الأخلاقية والعمليات الإقتصادية.</p>	<p>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.</p>

أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب:	أخلاقيات العمل الخاصة بالأستاذ:	أخلاقيات العمل الخاصة بعلاقة الأستاذ بزملائه في المهنة:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ أن يكون مستقيماً ومحترماً. ✓ مهماً ومهماً. ✓ حضور المحاضرات وليس جسدياً فحسب. ✓ الإلتزام بالأوقات والمواعيد (وخاصة الإختبارات). ✓ "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. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ السرقة في الوقت تُسمى سرقة أيضاً، لذا يجب على الأستاذ أن يحترم وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً وأن يُعطي 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 إحترام 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ألا يتدخل في أمور زملائه وعلاقاتهم مع طلابهم. ✓ أن يقدم لهم يد العون، وبخاصة الجدد منهم. ✓ أن يكون موضوعياً في تقييم زملائه.

<p>أخلاقيات الأعمال وعلم الاجتماع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توجد علاقة قوية بين أخلاقيات الأعمال وعلم الاجتماع، لأن بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراخ، القوة...). • فهم الجماعات والصراخات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراخات الطبقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة). 	<p>أخلاقيات الأعمال وعلم الاجتماع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمبادئ، والمشاعر. • توجد علاقة بين أخلاقيات الأعمال وعلم الأنثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة، العادات، والتقاليد). ☑ لا تجاهل للحاجات الروحية والنفسية للموظف.
<p>٢-التنظيم</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ إستنتاجات ألتون مايو ✓ ليس للعوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين. ✓ العوامل الإجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم. ✓ تعد العوامل الإجتماعية 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 وإحترام التسلسل الرئاسي. ❖ إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات. ❖ التعيين على أساس الجدارة. ❖ ترسيخ معايير أخلاقية مهمة كالعدالة والمساواة وإحترام الواجبات والحقوق. 	<p>١-التخطيط</p> <ul style="list-style-type: none"> • التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق للمخطط الذي يقوم من خلاله باستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته في بلورة الحقيقة والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها. لا يقام التخطيط على أساس الخيال والرغبات بل إنطلاقاً من الواقع الحي وذلك فيه إحتراماً للثقافة التي وضعت في الإنسان المخطط وسعياً على إحترام وتقدير المرؤوسين المطالبين بتحقيق المخطط له.
<p>٤-الرقابة</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ عمليات مستمرة لقياس الأداء وإتخاذ 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 الإنحرافات . • عدم التبذير. • الموضوعية. 	<p>٣-التوجيه و القيادة</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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 والخصوصية). • 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 إعطاء المعلومات الكاملة والصحيحة. ❖ أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليست خاصة به.

وشكر للاح بو عبدالمحسن على كتابة اسئلة الترمين ٣٧
شكر للاح بو سعد على كتابة اسئلة الترم السابق ٣٨-١
اللهم اجعله صدقة جارية لوالدي و لجميع أموات المسلمين
دعواتكم لي بالشفاء و أسأل الله لكم التوفيق و كل رزق
تنسيق الدفعة الماسيه