

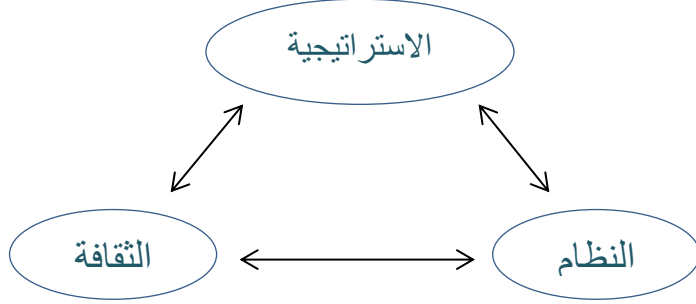
المحاضرة التاسعة

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. **الوقاية خير من العلاج**

العناصر الثلاثة الأساسية للحوكمة



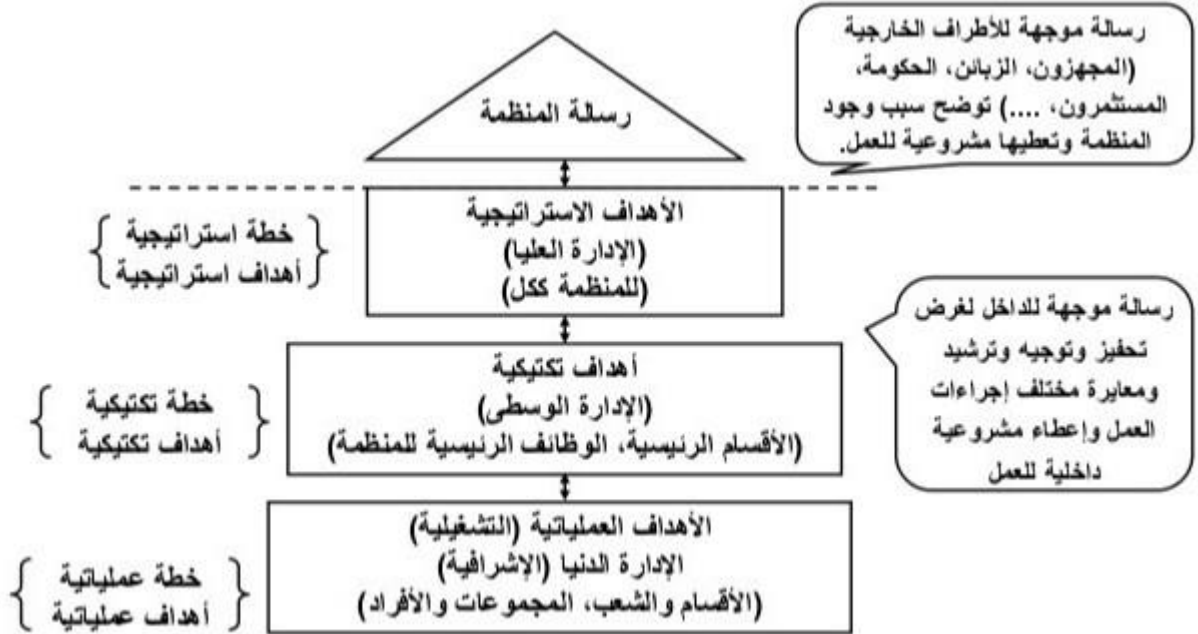
- الاستراتيجية الواضحة **رسالة المنظمة**
- النظام الموثق **الرقابة، التوجيه..**
- الثقافة المؤسسية المناسبة **مبنية على قيم معينة**

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. **مكرر نفس مفهوم الحوكمة**

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 ومدرسة.



التخطيط الاستراتيجي أساس الإدارة في ظل الحوكمة

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

بدون تخطيط لا نستطيع تحقيق 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 والمساءلة 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 ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها تعني أيضاً بأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح 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 الامثل 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.

مشت

المحاضرة العاشرة

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

ما معنى ثقافة المنظمة و ما محتواها؟

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

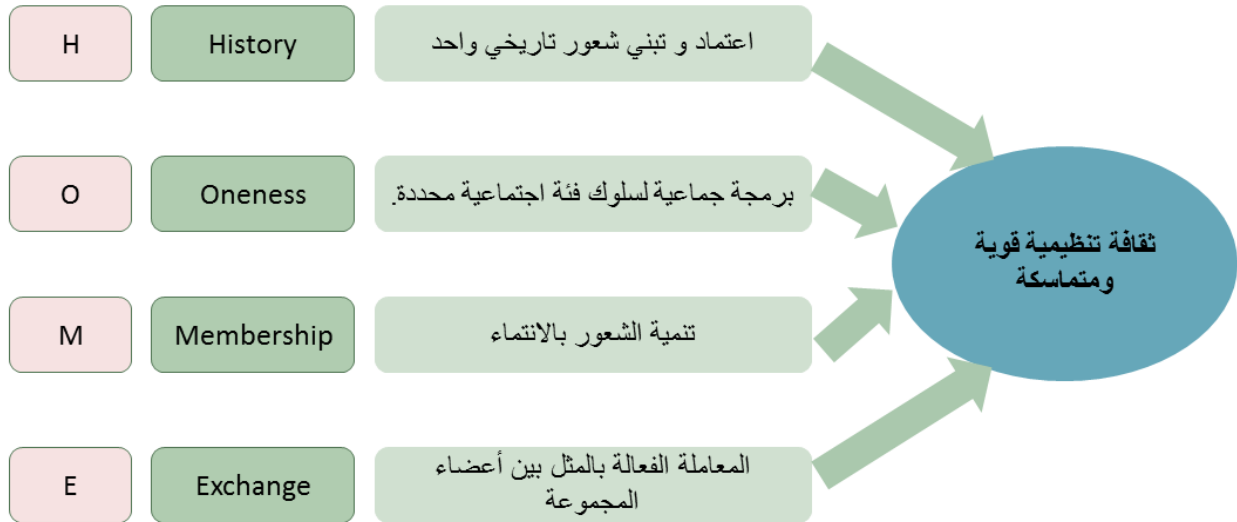
تصبح الثقافة في مفهوم مورغان (١٩٩٩) "سجن للعقل". فهذه المجموعة من القيم والمعايير تكون برمجة جماعية لسلوك فئة اجتماعية محددة.

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 و التقاليد الغير الرسمية للمنظمة، و التي 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 و التي تشكل في الآن نفسه تأسيسها.

هذه الهوية ستؤدي أعضاء المنظمة لحفظ نفس السلوك للعمل بطريقة مماثلة. **(هدف الثقافة التنظيمية)**

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. **الثقافة ليست جريمة لها أهمية كبيرة جدا يجب ان نقبل بها ونعمل بها.**

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 و كيفية 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 = الجلباز

الاسترخاء = استراحة لشرب الشاي في ١٠:٠٠

وجبة = معا دون تمييز من صفوف **المدير يقعد مع المرؤوس بدون تمييز**

كيفية التواصل = استخدام اسم

طريقة إنهاء أسبوع العمل = التجمع في مطعم لتناول العشاء

الرموز استخدام لغة خاصة و تعبيرات و إشارات غير لفظية لبث و إيصال 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 تفكر في البقاء و التطور و الازدهار. 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 و المرأة و ذوي الاحتياجات الخاصة

هو اختلاف في العمر والجنس والعرق والأقليات والدين يؤدي إلى التمييز في الأجور و التمييز 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 مآلاتها	Stereotype	حكم ضمن القوالب الجاهزة
تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضوا من مجموعة قليلة جدا داخل المنظمة بحيث يكون مهما جدا أو غير مهم علمي، الإطلاق	Tokenism	الفر دانية
اضطرار الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح ولكن سرعان ما تتضارب مع ثقافته الأصلية وينشأ عنها ضغوط ومشاكل نفسية	Biculturalism	الثقافة الثنائية
يحصل هذا عندما يشغل الفرد منصبا 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 وتجاوز لفظي وسلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في مكان العمل قد يكون من الموظفة للموظف	Sexual harassment	التحرش الجنسي

***السقف الزجاجي**: للنساء فقط ، تكون للمرأة نفس الشهادة التي حصل عليها الرجل لكن لا تستطيع الوصول إلى مراتب عليا في المنظمة مثل ما يصل إليه الرجل، عمودية من أسفل المنظمة إلى أعلاها.

***الجدران الزجاجية**: للنساء والرجال، هي ان يمتلك الرجل او تمتلك المرأة نفس المرتبة لكن يتميز عن الطرف الآخر بخوافز، أفقية في نفس الدائرة (غياب العدالة/ المحاباة)

***حكم ضمن القوالب الجاهزة:** مثل الهفوفي ما يوفي ما نعرف مأتاها وغير صحيحة ومن الصعب أن نعرف أول من قالها مبنية على قناعات سابقة ينولد الشخص ويجدها.

***الحكم المسبق:** حكم عمله بطريقة شخصية مثل هذا الشخص ما ارتاح له وتظل على هذه القناعة فترة إلى أن تكتشف العكس.

***صراع الأدوار:** مثلا لا يمكن أن يكون مدير الموارد البشرية هو نفسه الذي يضع المزاينة فممكن بطريقة غير موضوعية يوجه لنفسه قيمة أكبر من القيمة التي يستحقها نتيجة قيامه بالاستقطاب أو التدريب.

كيفية تطوير الوعي بالتنوع

يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع و التعدد الثقافي و يندرج في إطاره ممارسة المدراء أولا 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 ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الاعتراف بالأخلاقيات الثقافية	الفهم	Understanding
الجميع لديه حاسة السمع ولكن الجميع قد لا يعرف الاستماع أو الاستماع بعناية (الاستماع بالأذن الثالثة) تلبية حاجيات الموظفين في الحاضر والمستقبل. وضع نفسك في مكان الآخرين وعيش حزنهم و الرفع من معنوياتهم.	الصبر والإحساس بالآخر	Empathiy
حسن النية والثقة المتبادلة هما أهم ركائز التنوع الثقافي. التسامح يجعل بيئة العمل أكثر سلاسة وأسهل مما كانت عليه و يمكن الموظفين من تحقيق نتائج أفضل في المنظمة.	التسامح	Tolerance
التواصل هو جانب مهم جدا 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 و التعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم البعض الآخر و بين المستويات	السياسات	Policies
إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم و إدارة التنوع و تعدد الثقافات و تجعل الأقليات أكثر انسجاما.	الممارسات	Practicies

مشت

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 الانترنت

- 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 يسمى بالاقتصاد 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 اربع 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.

من مضار الانترنت

توفر الانترنت مجال واسع لسرقة المعلومات ذات القيمة المالية أو التي تمثل أصولاً مالية و التي تعتمد الكمبيوتر و الانترنت وسيلة للجريمة أو هدفاً أو بيئة لها ، وهو ما عرف ايضاً 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 دالة عليها.

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

- ١- مواقع تستهدف الاباحية والجنس.
- ٢- مواقع غامضة وممنوعة كتجارة المخدرات والاسلحة والأطفال.
- ٣- مواقع تستهدف الدين ونشر الفتنة بين الناس.

كذلك من مضار الانترنت:

- إضاعة الوقت.
- التعرف على صحبة السوء.
- تدمير الأخلاق.
- إشاعة الخمول والكسل.
- التجسس على الأسرار الخاصة.
- الإدمان على مواقع الترفيه والتسلية.

- 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. **حلف ٣ أيمن أنه كم مرة يحصل طالب نايم ولما يسأله يقوله امس كنت سهران على النت 😊**
- الإنترنت غطى على هوايات أخرى مفيدة مثل القراءة والرياضة ومزاولة الأنشطة الاجتماعية.

سوء استخدام الموظفين للإنترنت

- دراسة شبكة النبأ 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).

القواعد المتعلقة باستخدام الموظف للإنترنت

- ✓ اتباع اللوائح المنظمة لاستخدام الإنترنت في المنظمة. **هنا يظهر دور الحوكمة عبر النظام قيادة – توجيه – رقابة يجبر الموظف على اتباع القانون الداخلي ويظهر مدى أهمية مدونة السلوك الأخلاقي وفاعليتها وسط 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.

مَشَتْ

المحاضرة الثانية عشر

مهارات الاتصال مع الآخرين

مهارات الاتصال

- الاتصال (غالبا ما يختصر باسم "كوم") تكون بين شخصين على الأقل.
- هو عمل أو فعل التواصل
- من خلال الاتصال نتمكن من إقامة علاقة مع الآخرين
- أن ينقل الانسان شيئا لشخص ما عبر الوسائل والتقنيات لنشر رسالة إلى جمهور كبير أو صغير وغير متجانس.

أهداف الاتصال

- الحصول على المعلومات والمعارف، الإحساس.
- وضع معيار مشترك للفهم. مثال اللغة نفسها
- إنشاء علاقة للتفاعل بشكل متكرر، أو إعادة تشغيل الحوار.
- الحصول على نفوذ لتشجيع البعض على التصرف وفقا للإرادة.
- إعطاء الهوية للتعرف.

أنواع الاتصال

علم الاتصال يشمل مجموعة واسعة يمكننا تقسيمها إلى عدة مستويات :

- الاتصال الجماهيري
- التواصل داخل المجموعة
- التواصل بين الأشخاص

الاتصال الجماهيري ركزوا هنا

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 جدا، أو بطيئة للغاية. مثال خطبة الجمعة

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 لمسهم في الصميم ومن هنا استدراجهم لتحقيق المبتغى. لكي ننجح في عملية الاتصال داخل المجموعة يكون لدى الانسان جانب ميكافيلي الغاية تبرر الوسيلة يلعب على المبادئ والقيم في احترامه لهم لتحقيق هدفه.

التواصل بين الأشخاص

- يتركز التواصل بين الأشخاص على التبادل بين مرسل واحد ومتلقي 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 أيضا غير لفظي.
- حتى الصمت هو تواصل ، السكوت علامة الرضا.

كيفية الاتصال

ألبرت مهابيان أول انسان يشتغل على الاتصال غير اللفظي

يتطلب التواصل أيضا استعمال الجسم. يسمى بلغة الجسد، فهو تواصل غير لفظي. وهو يشغل ٥٥% من عملية التواصل، في حين ان نبرة الصوت تحتل ٣٨% من النسبة المتبقية . و لا تشغل الكلمات إلا ٧% من عملية الاتصال.

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

الأخلاقيات – الفصل الأول ١٤٣٦/١٤٣٧هـ

~ ٣٤ ~



د. حسان الغربي

الشخص الاجتماعي أو المهني من غير ما تحكي معه.

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 شبه اللفظي**.

تكتيف الأيدي

هي علامة غير لفظية تعني الحماية. ولكن هنا يقول: "أنا أختبئ وراء أفكار أتركني وشأني." علامة انغلاق و حماية وانطواء وعناد

عند اجراء مقابلة الاستقطاب (تقدم على وظيفة) يجب الامتناع عن هذه الحركة.

خلاصة

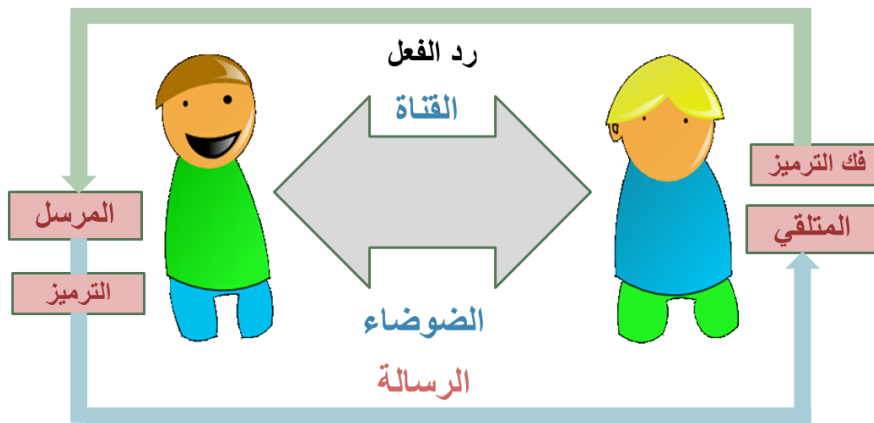
*التواصل اللفظي: لغة *التواصل الغير اللفظي: لغة الجسد *التواصل شبه اللفظي: لغة ولغة الجسد

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 و ردود الفعل. و بأبحاث سيمون، كانت هذه المناهج مطلع أجهزة الكمبيوتر الأولى.

النموذج التقليدي للاتصال



مثال لما تدخل على موقع الجامعة ويطلب منك البيانات فانت المرسل والموقع هو المتلقي تحط الترميز اللي هو كلمة السر تبعك فراح يرد لك الموقع بعد فك الترميز ويدخلك أو يقول لك لا انت غلطان في كلمة السر

✧ **مدرسة بالو ألتو والمبادئ الأربعة الأساسية للتواصل Paul Watzlawick بول فاتسلافيك**

جريجوري باتيسون. المؤسس الرسمي.

مدرسة التواصل **التعبيري**.

لا يمكننا أن **لا** نتواصل. **مجبور** على التواصل منذ الولادة وحتى لو لم يتكلم.

نتواصل على مستويين: **المحتوى** و**العلاقة**، يعني ما محتوى الرسالة وكيف نتواصل. وهذا الذي اضافته المدرسة

التعبيرية مقارنة بالمدرسة التقليدية التي لم تحكي عن الكيفية في التواصل.

التواصل هو عملية دون بداية و نهاية محددة. مثلوا عملية التواصل في دائرة لا تعرف بديتها من نهايتها. ما تدري

أول كلمة قلتها في حياتك ولا تدري ماهي اخر كلمة ستقولها فالتواصل إذا عملية معقدة.

الاتصالات هي إما **متناظرة** (علاقة أفقية) أو **تكميلية** (علاقة عمودية). يوضح المستوى الهرمي للتواصل.

✧ **الاتصالات المتناقضة ومفهوم double bind**

قد أعطت مدرسة بالو ألتو أهمية قصوى لمفارقات الاتصال الإنساني. وهو اتصال حيث الرسالة المرسله في نفس

الوقت تحتوي على نقيضها. مثال تقول لأحد اقعد واقف أو اجلس واقف ☺

ملصق

من قواعد السلوك في دنيا الأعمال

المعرفة و الخبرة : سر النجاح

من أخلاقيات المهنة ومن أخلاقيات الأعمال
أن يكون لديك هدف فرؤيتك سر نجاحك لكن
هدف بدون معرفة، خبرة، جدارة، استحقاق
لا تقدر تحقيق هذا الهدف.

المعرفة من المتطلبات الأساسية في دنيا الأعمال وعلى الإنسان ان يكون على طلب دائم لها وتذكروا دائما اول كلمة في القرآن اقرأ .

سؤال يطرح نفسه ليش الدكتور يعطيك اختبار لكي يعرف هل تستحق النجاح أم لا..

الخبرة تأتي بالممارسة وطلب المعرفة الدائم. لما تحقق المعرفة والخبرة بالممارسة وتكون زاد معرفي تقدر تخلق القيمة المضافة هو اللي راح يشوفها الانسان اللي بيعملك مقابلة الاستقطاب والتعيين في ربع ساعة وكيف في ربع ساعة تقدر انك تقنع الانسان الاخر عشان يقبلك وحط في بالك انه العشرات خارجا يحملون نفس شهادتك ويريدوا ينقضوا على هذه الوظيفة أو الترقية.

على سبيل المثال ميسي في برشلونة حامل لمعرفة ويستحق منصبه ولا يقدر النادي يستغني عنه ليش؟ لأنه يخلق القيمة المضافة للفريق.

أشياء صغيرة لكنها تعني الكثير

من أسرار النجاح أيضا لازم الانسان اللي أمملك يشوف فيك المصداقية
المصداقية راح تكون صفر إذا عندك كفاءة كبيرة جدا ولكن اللي امامك ما يثق فيك
والعكس لو كانت عندي فيك الثقة لكن فاقد الكفاءة أو التحكم أو الاسهام أو الاتصال فراح تكون المصداقية صفر
يحكى قصة الكذاب والذئب كمثال على المصداقية والثقة

المصدقية = الثقة × الكفاءة

التحكم أعطى نفسك ٩٠ ثانية لربح ثقة الآخر (عندما تراه لأول مرة) خطوات لزيادة الثقة بالنفس عند إجراء مقابلة

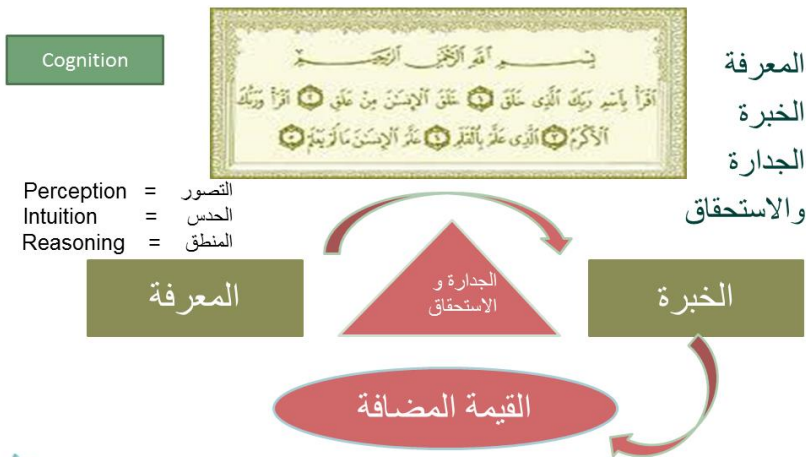
- ان تردد في نفسك انك الاحسن و الافضل
- التحديق في الآخر **ولا تبعد نظرك عنه** فالفرار من النظر = من مظاهر الخجل و الشك في النفس
- الابتسامة

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.



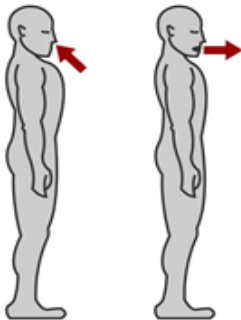
- ٣- الاهتمام بالمظهر الخارجي واختيار الملابس المناسبة.
- صحيح أنه لا يمكن الحكم على الكتاب من غلافه ولكن في هذه الوضعية سوف يحكمون عليك بدون معرفتك.
- مظهرك يمكنه ثني الناس عن معرفتك فلا تدع مظهرك موقع انتقاد وتضيع على نفسك فرص كان بإمكانك الحصول عليها إذا لم تفعل ذلك.

تحتاج للاستعداد الجيد لذا عليك أتباع الاتي

١. قم ببحث مدقق على محاور المستقطب مثل ميولاته، لونه المفضل، اتجاهاته، فريقة المفضل.
٢. جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة، منظميتها، نشاطاتها فروعها، وخاصة (المنصب الشاغر).
٣. حافظ على تواضعك. مثال سالك كم عدد فروع البنك تقول كذا وتسكت لا تجلس تقول ١٠ في الرياض و٥ في الدمام الخ..
٤. احترس من الإجابات التي تبدأ ب أعتقد، أظن، فإن الشك وعدم اليقين يقلل من مرتبتك (جانبان سلبيان في فن التواصل)
٥. اللباس والمظهر الثوب وقوانينه (الشيشب vs الحذاء) اذهب بالزري الرسمي
٦. اللحية تكلم عن الزخارف اللي يشوفها
٧. المناديل الورقية : تدفق الانف او العرق نتيجة التوتر تحتاج يكون معك مناديل
٨. مذكرة وقلم في حال سالك عدة اسئلة تكتبها ولا تنساها
٩. وضع الهاتف في السيارة لا تجيب معك الجوال أثناء المقابلة

وقت المقابلة

- وقت المصافحة: لا تسحق أصابع المستأجر (اللي يملك المقابلة) عند مصافحتك له، لا تظن ان بسحق الاصابع سوف تعرض عليه رجولتك ، ولكن يمكن ان تظهر له عقدة من عقدك.
- اللباقة = الرقة و السلاسة
- امتلاك الشجاعة على التفاوض فأنت حامل لكفاءة
- التحلي بالصبر
- صاحب جاذبية
- لا تتسرع بالجلوس على الكرسي ، وانتظر دعوتك للجلوس.
- لا تفتح الباب دون طرقة، طرق الباب ٣ مرات، سماع تفضل (١) عند عتبة الباب، سماع تفضل (٢) عندما تكشف وجهك ، سماع تفضل (٣) عندما يدعوك الى الجلوس. اطلب معك قطعه نقدية ماذا كان الباب مبطن.
- عندما تحس بتوتر مارس التنفس



التنفس البطني : ٦ + ٦ = ١٢

شهيق = ٦ ثواني

إبقاء 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 يمكن ان الانسان يشك في بعض الفترات في مهاراته وقدراته

تولي منصب، استقطاب داخلي، التغيير التنظيمي... التكنولوجيا الجديدة للموظفين

كلها تسمى فترات ضعف ولكنها وقتية بإمكانك التغلب عليها

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

مَشَتْ

المحاضرة الرابعة عشر

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

علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم الأخرى

- ✧ الإدارة الحكومية و احترام الوقت و المواعيد و الميزانية و خدمة 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 والمهن الفنية .

علاقة أخلاقيات العمل بالخدمات الصحية

- ✓ فحص المريض وتشخيص حالته بدقة ومهنية و مسؤولية .
- ✓ وجوب احتفاظ الطبيب/الطبيبة بأسرار المريض وعدم البوح بها.
- ✓ توفير أساسيات الصحة و السلامة في المستشفى و ذلك عبر التوعية و توفير 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 و الاستاذ و المهندس والجيولوجي والكيميائي والفيزيائي والإداري والمحاسب وكل الأعمال الأخرى . ومن العجيب ألا يُطلب 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 يعلو 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 الاسابيع الاخيرة من الدوري و ذلك بشراء حكماء المباريات.

أخلاقيات العمل الخاصة بالطلاب

- أن يكون مستقيماً ومحترماً.
- مهما و مهتماً.
- حضور المحاضرات و ليس جسدياً فحسب.
- الالتزام بالآوقات و المواعيد (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 أيضا، لذا وجب على الأستاذ أن يحترم وقت المحاضرة حضوراً وانصرافاً و أن 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 مواكبا 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 :

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

أخلاقيات الاعمال و علم 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 و الصراعات الموجودة داخل المنشآت (التغلب على أي من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم وإلغاء الحواجز التنظيمية المسببة للعزلة بين منسوبي المنظمة)

أخلاقيات الاعمال و علم دراسة الإنسان (الانثربولوجيا)

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمبادئ، والمشاعر.
- توجد علاقة بين اخلاقيات الاعمال وعلم الانثربولوجيا 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 و مهاراته و معرفته في بلورة الحقيقة و المعلومات المتاحة له **(الكمية والنوعية)** بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة المناسبة للأنشطة المراد تحقيقها.

لا يقام التخطيط على أساس الخيال و الرغبات بل انطلاقاً من الواقع الحي و ذلك فيه احتراماً للثقة التي وضعت في الانسان المخطط و سعياً على احترام و تقدير المرؤوسين المطالبين بتحقيق المخطط له.

(٢) التنظيم :

- ❖ استنتاجات التون مايو
- ✓ ليس للعوامل المادية (الاضاءة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهما 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 و القيادة :

- حالة، جودة لشخص ما في مركز مهيم في مجموعة أو في منظمة يقوم بتأثيرات للأسباب التالية:
- ❖ الدور المهني له (المرجعية و الخلفية)
 - ❖ من أفكاره (السلطة المستخرجة من كمية المعلومات)
 - ❖ من سلوكه، (الوحدة وخصوصية)
 - ❖ حشد الجهود لتحقيق الغاية (التحفيز)
 - ❖ الكاريزما التي يتمتع بها (الصفات الجسدية). **شيء رباني نبرة الصوت، الجمال..**
 - ❖ أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة .
 - ❖ أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه .
 - ❖ ألا يكون بخيلا في اعطاء المعلومات الكاملة و الصحيحة.
 - ❖ 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.

مَشَتْ

نرملائي الأعزاء . .

انتهيت بحمد الله من إعادة كتابة وتنسيق محتوى مادة أخلاقيات الأعمال للدكتور حسان الغربي مع إضافة بعض ملاحظاته وشرحه في بعض المواضع ويستحسن الرجوع لتسجيلات المادة لفهم أعمق وأشمل .

امرجو منكم الدعاء لي بصلاح النية والذميرة وأن يعينني الله على تربيتهم التربية الصالحة . .

وختاماً أسأل الله لي ولكم حسن الحال والمآل وبركة العمر والوقت في كل حال وحين . .

استودعكم الله

أختكم

أمل الجفري

١٤٣٧/٢/٥ هـ