



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص: علوم التسيير

العنوان:

دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية

إعداد الطالبة: بودراع أمنية

تاريخ المناقشة: الخميس 18 أبريل 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. خبابة عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. برحومة عبد الحميد
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر (أ)	د. قرومي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د. سعودي بلقاسم

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

[قالوا سبحانك لا علم لنا إلا
ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم]

البقرة -

الآية 32.

مقدمه

مقدمة:

إن الأدبيات الاقتصادية المعاصرة بدأت تزخر في العقدين الأخيرين بمجموعة من المفاهيم الحديثة التي عكست في مجملها ما يشهده العالم من تغيرات بنيوية عميقة، وتحول فكري واسع النطاق، فاليوم تتردد مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات الإدارة. قد تبدو عبارة علاقة الاقتصاد بالأخلاقيات عبارة متناقضة، فهناك انطباع أن الأخلاقيات شأن روحي يهتم بعالم المثاليات في حين أن الأعمال تبيح كل شيء فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والريح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات هي الأخرى تحظى بالاهتمام، وأصبحت تعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات.

ففي السنوات الأخيرة تعاضمت أهمية أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأصبحت تأخذ قدرا متزايدا من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت الأخلاق لا تدفع، أو كانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض أو الشجب، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المؤسسات بسبب اهتمامها بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى إلى اهتمام الاقتصاد الجديد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية.

فالمنظمات اليوم مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وهي مدعوة أيضا لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة، وإرساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمي وأخلاقي، وهي أيضا بحاجة إلى تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق رضا وولاء زبائنها، فالأخلاقيات في العمل شجرة طيبة تؤتي أكلها كل حين، وهي ليست عنصر خسارة كما يدعي بعض رجال الأعمال، الذين يرون في الالتزام الأخلاقي باعثا على الخسارة، وأنها تمثل مصدرا من مصادر زيادة التكاليف على المنظمات بدلا من تخفيضها، ولكن على العكس من ذلك فهي تمثل مصدرا من مصادر الريح سواء أكان ماديا أو معنويا.

الإشكالية:

إن المعضلة الفكرية لأخلاقيات الأعمال في المنظمات تشير إلى أن الأخلاقيات تكاد تكون القضية الصعبة والمهمة في منظمات الأعمال التي ترتبط بأداء العاملين، والذي بدوره يعطي مؤشرا هاما عن مدى نجاح المنظمة، لذلك من الضروري النظر إلى الأخلاقيات كونها مبادئ معيارية وليست نظرية أو أسلوب يعطي وصفا لأحكام

معينة، فضلا عن أن التأثير في التصرف الإنساني أصبح أحد المتغيرات الاقتصادية التي يمكن استغلالها للتأثير على أداء العاملين. حيث أنه يمكن أن تشكل الأخلاقيات والقيم أصليين متكاملين لعلم الاقتصاد الحديث الذي قد يملك في المستقبل قدرة كبيرة في حل المعضلات الاقتصادية التي يعاني منها العالم المعاصر. بناء على ذلك يمكن بلورة إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالي:

- ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص؟

من خلال التساؤل الرئيسى السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تبني أخلاقيات الأعمال من قبل المنظمات؟
2. ما مدى التزام العاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال؟
3. هل هناك علاقة بين كل من أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لأخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين لدى البنوك التجارية الجزائرية.
وتتفرع عنها فرضيات ثانوية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية:

1. هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات؛
2. هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال؛
3. هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تكمن أهميته في النقاط التالية:

1. يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديمه عرضا لأخلاقيات الأعمال، ولما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمنظمات هذا اليوم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، حيث يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الهامة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد إثر تزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية؛

2. تنبع أهمية الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات الأعمال بصورة خاصة في دعم أداء العاملين في منظمات الأعمال، وكذا مساهمتها التي لا يستهان بها في رفع أداء المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها، وبالتالي رفع سوية الاقتصاد بشكل عام، والمجتمع بشكل خاص؛
3. إن أهمية دراسة أخلاقيات الأعمال وكيفية تأسيسها في نفوس العاملين وضمايرهم تنبع من أنه بدونها ينشأ جهاز إداري غير فعال وغير متجاوب، كما أنه سيكون جهازا موبوءا بالفساد الإداري؛
4. ضعف اهتمام المنظمات بأهمية أخلاقيات الأعمال كمكون إستراتيجي لضمان استمرارية واستدامة المنظمة.

أهداف الدراسة:

- انطلاقا من أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء العاملين في المنظمة تهدف الدراسة إلى:
 1. التعريف بالمفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال وتوعية إدارات منظمات الأعمال بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية؛
 2. التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق؛
 3. دراسة وتحليل أخلاقيات الأعمال ومتغيراتها والعلاقات السببية بين تلك المكونات؛
 4. التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في المنظمة وهل أن فقدان الأخلاق يمكن أن يكون سبب ضمنا لانهيار المنظمات؛
 5. إظهار وتوضيح أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين في البنوك؛
 6. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات، والباحثين، والمهتمين بهذا المجال؛
 7. يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية ترسيخ أخلاقيات الأعمال، والتي ينبغي وضعها في المقام الأول، وأن تسير في فلكها جميع الفلاسفات الأخرى المنشودة التي تصل جميعها نحو تحقيق الأداء المتميز.

أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية:

فالأسباب الذاتية تتمثل في ما يلي:

مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لأخلاقيات الأعمال في أي منظمة.

أما الأسباب الموضوعية تشمل:

1. تحسيس منظمات الأعمال بأهمية أخلاقيات الأعمال وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز؛
2. الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
3. بالإضافة إلى ما سبق هذه الدراسة وبمحدود الإطلاع تعتبر من الدراسات القليلة والحديثة.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

◀ **الحدود الموضوعية:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بمحقل أخلاقيات الأعمال، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ومدى تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة وذلك دون التعمق في تحليل عناصر الأداء.

◀ **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية العامة والخاصة في كل من ولايات: المسيلة، برج بوعرييج، سطيف.

◀ **الحدود الزمنية:** سوف تتم هذه الدراسة في البنوك المعنية خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 2011-2012.

منهج البحث:

سوف نعتمد في هذه الدراسة على نوعين من المناهج:

- أ. **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أخلاقيات الأعمال) بالاعتماد على مجموعة من المراجع، الكتب والرسائل الجامعية، وذلك لتحليل العلاقة بين الأخلاقيات وأداء العاملين.
- ب. **منهج دراسة حالة:** سنعتمد على الاستمارة والمقابلة وذلك في محاولة لتشخيص أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين ومحاولة المقارنة بين كل من البنوك التجارية الجزائرية العامة والخاصة. وعليه فإن النتائج التي تم التوصل إليها ستكون محدودة بالعينات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستبيان، ولذا فقد يكون من الصعوبة تعميم هذه النتائج خارج نطاق البيانات التي تم جمعها، بمعنى أن تعميم نتائج الدراسة الحالية مشروط أو محدد بأهدافها ومنهجيتها والأساليب المستخدمة للوفاء بمتطلباتها.

الدراسات السابقة:

في حدود إطلاعنا وجدنا أن هناك قلة قليلة من الدراسات تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال، وذلك بسبب حداثة الموضوع ومن بين هذه الدراسات نجد:

1. **دور القيم والأخلاق وأثرهما على النشاط الاقتصادي، دراسة اقتصادية تحليلية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، محمود عبد الكريم أحمد أرشيد، جامعة النيلين، الخرطوم، سنة 2003.**
- حاولت هذه الدراسة وصف وتحليل دور القيم والأخلاق الإسلامية وأثرهما على النشاط الاقتصادي. وذلك في ثلاثة أبواب: الباب الأول في قواعد قيم والأخلاق الاقتصادية ودورها في درء الخطر، والباب الثاني في دور القيم والأخلاق في ضبط عناصر النشاط الاقتصادي، والباب الثالث في أثر القيم والأخلاق والنظم المالية والدولة على الأسواق في الاقتصاد الإسلامي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التطبيقية أهمها: المرشح القيمي والأخلاقي، إلى جانب آلية السوق، له دور أساسي في النشاط الاقتصادي، ولا يجوز إغفاله عند التحليل والتنفيذ لعناصر النشاط.

تقترب هذه الدراسة من البحث الذي نحن بصدد القيام به، من حيث تطرقه إلى دور القيم والأخلاق وأثرهما على النشاط الاقتصادي، وهو ما يمثل جانب كبير في بحثنا، أما عن نقطة الاختلاف فتتمثل في أن البحث الذي نقوم به يركز على تحسين أداء العاملين، أي التعرف أكثر على آليات تحسين أداء العاملين من خلال الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في ذلك.

2. السلوكيات الإدارية للموظف السعودي وأثرها على أخلاقيات الأعمال، دراسة تحليلية عن ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، صباح بنت حسين فتيحي، جامعة الملك عبد العزيز، سنة 2005.

هدف بحثها إلى دراسة ظاهرة توطين الوظائف في القطاع الخاص، وقد تناولت أخلاقيات العمل السائدة في المجتمع وأثرها على توطين الوظائف في القطاع الخاص، وكذا دراسة العلاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وأخلاقيات العمل السائدة في المنشآت والشركات - محل الدراسة - الموجودة بالمملكة السعودية. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين سلوكيات الموظف السعودي وتوطين الوظائف، وجود علاقة بين أسباب إقبال الموظف السعودي للعمل في القطاع الخاص أو عدم إقباله، وتوطين الوظائف في القطاع الخاص، وجود علاقة بين درجة تفضيل الموظف السعودي للعمل في القطاع العام والعمل في القطاع الخاص، ووجود ندرة في عرض الوظائف في القطاع الخاص للموظفين السعوديين. تلقتي هذه الدراسة مع بحثنا من حيث تناولها لأثر السلوكيات الإدارية للموظف على أخلاقيات الأعمال، والنتائج المترتبة عن هذا السلوك، وتأكيدا على ضرورة الدور الذي تلعبه أخلاقيات وسلوكيات الموظف في المؤسسة، وتختلف معنا في عدم تركيزها على العنصر البشرية من حيث الأداء الذي نحن بصدد دراسته.

3. أخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، حنان بنت حسين بوقس، جامعة الملك عبد العزيز، سنة 1997.

هدف البحث إلى دراسة العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة الأكثر تأثيراً على السلوك الأخلاقي للموظف، وقد عاجلت الباحثة ذلك من خلال جانبين: جانب نظري، وجانب ميداني، يركز الجانب النظري على توضيح ما يجب أن يكون عليه الموظف العام من خلال عرض موضوع الأخلاقيات من زاوية إسلامية، وأهمية التمسك بواجبات الوظيفة كالتزام أخلاقي، وكذلك تم توضيح العوامل المؤثرة في سلوك الموظف بصفة عامة، والتركيز بصفة خاصة على العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة والتي تعتبر متغيرات هذه الدراسة وذلك في أدبيات البحث.

أما الجانب الميداني فاستهدف التعرف على أهم العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة تأثيراً على السلوك الأخلاقي للموظف، وجرى تصميم استمارة استقصاء لجمع المعلومات المطلوبة، وتم توزيعها على موظفي الإدارات الوسطى لبعض المنظمات الصحية والتعليمية كعينة، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول: "أن السلوك الأخلاقي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية للإدارة".

كما انتهت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحسين المناخ التنظيمي للمنظمات الحكومية، وللمحد من الآثار السلبية المترتبة عن الانحراف الوظيفي للموظف، ولمساعدة الموظف العام على نهج السلوك الأخلاقي السوي.

تقترب هذه الدراسة من البحث الذي نحن بصدد القيام به، من حيث تطرقها إلى أهمية أخلاقيات العمل الإداري في المؤسسة وعلاقتها أساسا بالسلوك الأخلاقي للموظف، من خلال تأثيره عليه نحو تفعيله، وتكمن نقاط الاختلاف في أن هذه الدراسة تركز على أخلاقيات العمل كسلوك درامي في المؤسسة، ولم تتناول تأثيراته على أداء العاملين، أما بحثنا فيركز على أخلاقيات الأعمال كسلوك يتعلق بالعنصر البشري، ينبغي ترفيقته إلى هدف من أهداف المنظمة عليها العمل به، باعتباره عاملا مؤثرا في أداء العاملين وبالتالي المؤسسة ككل.

هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وتحليل الإشكالية المحددة بالبحث وتأكيد أو نفي الفرضيات المقترحة، اعتمدت الدراسة على الخطة التالية التي تتضمن مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

حيث جاء الفصل الأول بعنوان مدخل إلى أخلاقيات الأعمال فكريا وممارسة، واشتمل على ثلاثة مباحث تناولنا فيها ماهية الأخلاقيات بصفة عامة، وأخلاقيات الأعمال على وجه الخصوص، ثم عرجنا إلى أبرز القضايا المتعلقة بأخلاقيات الأعمال والأداء الأخلاقي في المنظمة، وفي المبحث الأخير تم عرض علاقة أخلاقيات الأعمال بكل من وظائف المنظمة، ثقافة المنظمة والمسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الثاني ركزنا فيه على أداء العاملين وكذا علاقة هذا الأداء بأخلاقيات الأعمال، وخصصنا الفصل الثالث لدراسة ميدانية لدور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية وذلك عن طريق دراسة عينة من البنوك التجارية العامة والخاصة.

وفي الأخير، نجد الخاتمة العامة التي تتضمن ملخص عام على الموضوع، ثم استعراض لأهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، وكذا أهم التوصيات الخاصة بالموضوع، ونختم بأفاق الدراسة.

الكلمات المفتاحية الواردة في البحث:

- الأخلاق: المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة.
- قيم العمل: مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تشكل من مصادر محددة، وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما الصحيح وما الخاطئ، والمشروع وغير مشروع، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقيا وقيميا من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع.

- أخلاقيات العمل: يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.
- السلوك التنظيمي: هو سلوك الموظفين داخل المنظمة.
- العمل: الجهد الواعي والمهادف الذي يقوم به الإنسان.
- الثقافة التنظيمية: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.
- الفساد الإداري: كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته.
- الأداء: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.
- .

الفصل الأول: أخلاقيات الأعمال

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال والمفاهيم ذات العلاقة

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال نظرة في التاريخ

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها

المطلب الخامس: نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة

المطلب الأول: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال.

المطلب الثاني: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال

المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي

المطلب الخامس: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية والمحاسبية

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة

المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل

تمهيد

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد وملفت للنظر في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات في مجال الأعمال، وانعقدت المؤتمرات والندوات لبحث هذا الموضوع ومناقشته، فقد أصبحت الأصوات تتعالى من أجل المطالبة بالأخلاقيات بالرغم من أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضوع اهتمام، وخاصة أن المنظمات ولسنوات طويلة لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر ما دامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة والذي لا يأتي بعائد مادي.

لكن نتيجة للمشكلات والمعضلات الأخلاقية والممارسات غير الأخلاقية مثل تردي مستوى أداء الموظف، وتفشي صور الفساد الإداري أو ما يعرف بالانحراف الإداري...، التي شهدها قطاع الأعمال في السنوات القليلة الماضية، أثرت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية منظمات الأعمال حيال المجتمع، والأدوار الأخلاقية التي تلعبها.

ولتوضيح كل ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال.

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة.

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، مبتدئين فيه بعرض مفهوم أخلاقيات الأعمال آخذين بعين الاعتبار الفصل بين مفهومي الأخلاق والأخلاقيات؛ وكذا المفاهيم ذات العلاقة، ووجدنا من المناسب عرض نبذة تاريخية ولو بسيطة عن ماضي أخلاقيات الأعمال، ثم تطرقنا إلى مصادر أخلاقيات الأعمال وكذا وسائل ترسيخها، واختتمنا هذا المبحث بالتطرق للحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها وكذلك تناول نظريات ومدائل ممارسة أخلاقيات الأعمال.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال والمفاهيم ذات العلاقة

من خلال هذا المطلب سنتطرق ونركز على المفاهيم الأساسية التي من خلالها سنكتشف مفهوم أخلاقيات الأعمال.

ولكن قبل الحديث عن أخلاقيات الأعمال يجدر بنا أن نعرض عن بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الاصطلاحية عساها أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنعرف الأخلاق ثم الأخلاقيات وذلك تمهيدا للحديث عن أخلاقيات الأعمال.

1. مفهوم الأخلاق (Moral) والأخلاقيات (Ethics):

بدءا تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط "للفيروزابادي" هو السجية والطبع والمروءة والدين. أما الخلق اصطلاحاً فهو قوة راسخة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر.¹ والخلق عموماً صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.²

وقد عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها لذلك سنورد البعض منها على سبيل الذكر وليس الحصر:

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 133.

² نفس المرجع، ص 134.

تعريف "Robbins and Decenzo": إذ أن الأخلاق لديهم هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ.¹

كما رأى "Turban" أن الأخلاق رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح وخاطئ.

وقدم "J.Dewey" الأخلاق بأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرديلة). وبالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية Ideal Ethics التي تتجسد في مقولة "Dewey" الشهيرة:

(إذا سرق جاري فإنني سارق أيضاً).²

وبناء على ما سبق نقدم تعريفنا للأخلاق:

"الأخلاق هي مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".

أما فيما يخص مفهوم الأخلاقيات (Ethics):

إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية هي "Ethics" وهي مأخوذة من كلمة "Ethos" اليونانية والتي تعني "دراسة العادات".³

تعرف الأخلاقيات بأنها معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ.⁴

وهذا ما أشار إليه Griffin في تعريفه للأخلاقيات فقال فيها: أنها المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة.¹ ويتفق هذا التعريف للأخلاقيات مع ما أشار إليه Gaiden فهي من وجهة نظره تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين.

¹ Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999, P153.

² أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص432.

³ سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص15.

⁴ Barry Norman, **Ethics**, West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999.

كما وعرفها "Rue et Byars" الأخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.²

ولم يخرج "Purtilo" عن هذا الإطار فقد ربط في وصف الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن طرح التعريف التالي للأخلاقيات:

"الأخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها".

إن نظرة فاحصة على هذه التعاريف السابقة المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين. فالأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب لإعطاء قيمة للخير، فردية واجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، أما الأخلاق فهي التي تعبر عن القيم والمبادئ التي يعدها أفراد الجماعة مهمة.

ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص286.
² أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، 2006، ص2.

الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاق	الأخلاقيات
- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس.	- قيم ومعايير خاصة وفردية.
- معايير الأخلاق إجبارية على الجميع.	- وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة.
- يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد.	- يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما.
- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية.	- الجيد هو كل ما يعتبر جيداً.
- البحث عن الكمال والأمثلية.	- البحث والعثور على السعادة.

المصدر: خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس،

الجزائر، 2011، ص13.

2. تعريف أخلاقيات الأعمال:

إن وضع تعريف واضح ومحدد لأخلاقيات الأعمال يعد أمراً في غاية الصعوبة، لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة.

فحسب "Pride" أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.¹ هذا إذا أردنا أن نعطي تصوراً محدداً وتعريفاً بسيطاً لأخلاقيات الأعمال حيث يتضمن هذا التعريف إشارة إلى أن المعايير الأخلاقية في مجال الأعمال ترتبط بما لدى الفرد من معايير أخلاقية، إلا أنه لم يوضح ما هي تلك المعايير وما هي مصادرها وخصائصها.

غير أن البعض يرى بأن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ أو الأسباب، والتي يجب أن تغطي تصرف منظمات الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.² هذا التعريف يؤكد على أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مبادئ أو أسس تحكم سلوك أو تصرف المنظمات والتي يجب عليها مراعاتها عندما تتخذ القرارات أو التصرفات وهي تمارس عملها. وفي نفس المفهوم أشار "Fleix" لأخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من

¹ Pride wiliam & al, **Business**, 8th edition, Houghton Mifflinn Co, Boston, USA, 2005, P37.

² وليام ه شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

ال مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته¹. فيما يرى "Schermmerhorn" بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة.² بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ. كما أن هناك تعريف مقدم من "Van Vilok" يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً آخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعة وللمنظمة.³ حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه حاول إعطاء بعداً علمياً للموضوع.

وأعطى "المعاصيدي" بعداً شاملاً لأخلاقيات الأعمال إذ يرى بأنها هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.⁴

وأخيراً، عبر عنها "Woller" أن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة والثقة، والصدق) في العمل.⁵

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لأخلاقيات الأعمال نرى أن معظمها يركز أو يتفق على مجموعة من النقاط هي:

1. أنها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المنظمة؛
2. أنها سلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة؛
3. هي إطار شامل يشكل السلوكيات والأفعال الأخلاقية وغير الأخلاقية، تسهم عوامل عدة في تكوينه مثل: ثقافة المنظمة، القيم الشخصية لأفراد المنظمة، أنظمة المنظمة، وأصحاب المصالح.

¹ Fleix Nigro & al, **Modem public Administration**, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984, p18.

² Schermmerhorn John, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996, P48.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص18.

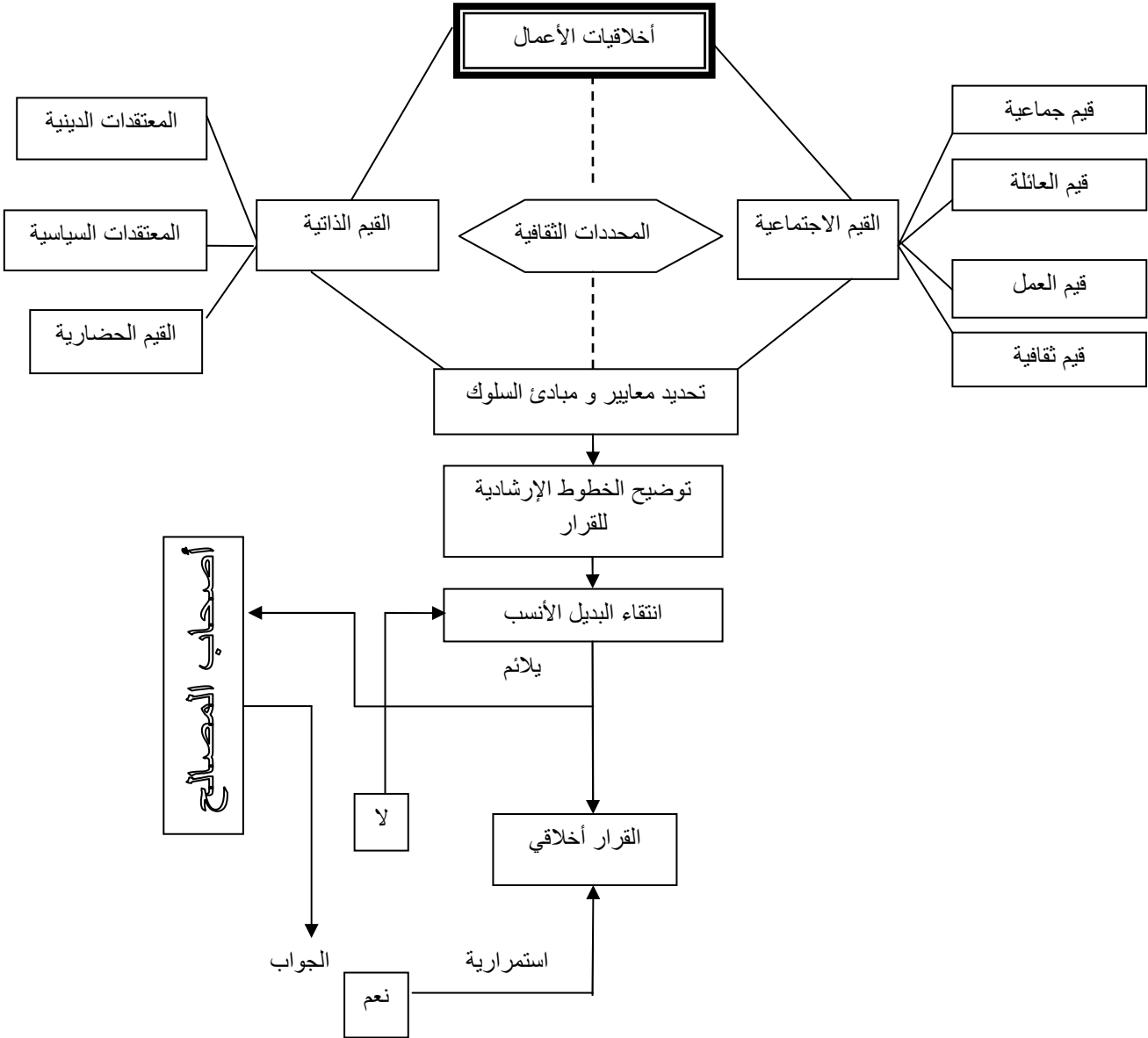
⁴ المعاصيدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 6.

⁵ Woller, **Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos**, urnal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, 1996, p315.

وفقاً لما سبق يمكن استخلاص التعريف الآتي لأخلاقيات الأعمال فهي: نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة.

ويجسد الشكل التالي المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم (01): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال نظرة في التاريخ

إن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه. فنظرة إلى المستقبل في موضوع مثل أخلاقيات الأعمال لا يساويها بالأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي.¹

حيث كان ميثاق "حمورابي" الذي وضع عام 1780 قبل الميلاد، بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، ولقد أصبح هذا الميثاق، بما يحتوي عليه من 282 توجيهها، أساس مملكة "بابيلون" وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو لنا وفقا لمقاييس علمنا المعاصر غير أخلاقية، مثل تلك الأحكام الخاصة بالرق، إلا أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة. وقامت حضارات قديمة بوضع موثيق أو مبادئ خاصة بها، مثل "إنجيل كونفوشيوس" في عام 500 قبل الميلاد، هذا إلى جانب الموثيق الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان لاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الأخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا عن انه مطلب.²

بالانتقال من الدين إلى الفلسفة فإن هناك جذورا عميقة تشير إلى الاهتمام بموضوع الأخلاق في شؤون الإنسان العامة ومنها العمل. ففي الفلسفة اليونانية القديمة التي تعد منبع للفلسفة الحديثة كانت الأخلاق موضوع اهتمام كل من أفلاطون وأرسطو...، أما فلاسفة العصر الحديث فقد كانت لهم رؤى مختلفة اتجاه موضوع الأخلاق فـ Bentham and John Mills وهما من فلاسفة القرن التاسع عشر أن الأخلاق هي تحقيق أكبر قدر من المنفعة لأكبر عدد من الناس.³

وخلال عصر الإصلاح في القرون الوسطى، برزت شخصيات إصلاحية أمثال: Martin Luther

و John Calvin التي ناقشت التجارة والأعمال وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات الأعمال البروتستانتية من خلال اعتقادهم أن الناس يمكن أن تخدم الله من خلال العمل، ويعد عصر الإصلاح نقطة البداية التي انطلقت منها أوروبا لبناء نهضة الأعمال، وفي هذه الفترة بالذات كان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحكومة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي 2006، ص 7.

³ Wary-Bliss, Taylor, **Classical Ethical philosophy**, School of AFM, 2007, <http://www.courses.essex.ac.uk.consulté> le: 30/06/2012, 20:15.

وفي القرن السادس عشر أصبحت المواقف الإيجابية اتجاه العمل جزءاً من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيراً بطريقة تفكيره في العمل قياساً بالعصور الوسطى والكلاسيكية. حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني Max Weber هذه المواقف عند إصداره لكتاب بعنوان: "الأخلاقيات البروتستانتية وروح الرأسمالية" عام 1904، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد وأوضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الاجتهاد، الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأجيل الرغبات.¹

وفي القرن الثامن عشر Adam Smith الذي عرف بأنه أبو الاقتصاد الحديث في بحثه "طبيعة وأسباب ثروة الأمم"، أكد أن للعمل قيمة عليا ودعا إلى حرية الأعمال، والتأكيد على فكرة اليد الخفية، التي تؤدي بالأعمال من خلال سعيها لتعظيم الربحية ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع.² ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعو إلى إطلاق حرية الأعمال وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وفي العصر الحالي انتقد Drucker الذي يعد من رواد الإدارة فكرة اليد الخفية وأكد على مدراء المنظمة أن يختاروا أهدافاً مسؤولة اجتماعياً وقال أن: "اليد الخفية تحول الرذائل الخاصة إلى فضائل عامة"، وأنه لا يؤمن أبداً بإمكانية أن تحل المنافسة بشكل تلقائي المشاكل الاجتماعية، أو أنها تعزز من الالتزامات لمدراء المنظمات.³ وخلال نفس هذا القرن وبرز فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية. أدى ذلك إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال آنذاك ومنها حركة الإدارة العلمية لتيلور، التي أكدت فيها على أهمية الحوافز المادية كعامل أساسي لحث الأفراد على العمل من أجل تحقيق الربحية، متناسياً العلاقات الإنسانية المؤثرة في ذلك. لم تسلم هذه النظرية من الانتقادات التي وجهت إليها وعلى إثرها ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي دعا مفكروها للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ركيزة كل منظمة.⁴

بالانتقال إلى المجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن الماضي، ويؤرخ الباحث Norman Bowie تاريخ ولادة أخلاقيات الأعمال في حقل المنظمات عام 1974، حيث عقد المؤتمر الأول

¹ Hill Roger, **Historical Context of the Ethics**, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>, PP 6, 7.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ Waring Stephen, **Peter Druker, MOB, and the corporatist critique of scientific Management**, P 221

⁴ الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1991، ص ص 32، 35.

لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المنظمات، إذ تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخص أخلاقيات الأعمال.¹

بالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي فيما بين البلدان، والعالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الاتصال المتقدمة. فقد أصبحت الأخلاقيات في الأعمال تمثل تحدياً حقيقياً يواجه المنظمات، ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة.²

وما توصلنا إليه من خلال كل ما سبق أن الأخلاقيات في العمل لا تزال حتى يومنا هذا موضع نقاش وجدل بين الباحثين ورجال الأعمال، بعد أن وجهت العديد من الانتقادات للشركات المتعددة الجنسيات التي تستخدم الأطفال في العمالة، أو تدفع أجوراً أقل للعاملين في بلدان أخرى، وبعد سلسلة الفضائح الأخلاقية للشركات العالمية.

إن الغاية من هذا العرض التاريخي لأخلاقيات الأعمال وتطورها عبر الدين والفلسفة فضلاً عن آراء بعض الباحثين فيها وربط الماضي بالحاضر في سياق الحديث عنها؛ يكمن في أن التاريخ يضع الخطوط العريضة للحاضر والمستقبل معاً، فما بين عتبة الحاضر والمستقبل يكمن الماضي الذي من خلاله تصحح المسارات وتصحح الأفكار.

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية.

إضافة إلى أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات. وتستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين وهما:³

¹ George Richard, **A History of Business Ethics**,

<http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>, le:

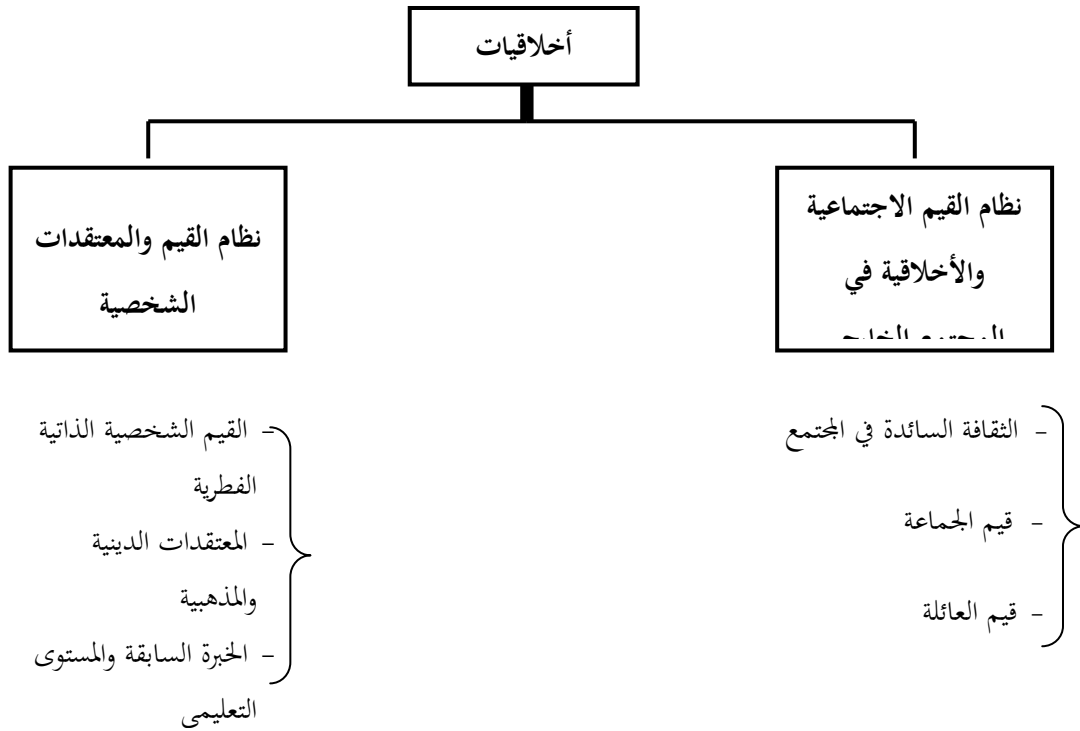
01/07/2012, 19:38.

² Hill, Roger, op, cit, P 12.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 106.

- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛
 - نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وكذلك خبرتها السابقة.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02): مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 193.

إن ما يمثل مصادر لأخلاقيات الإدارة والأعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي، ويمكن إجمال هذه المؤثرات والمصادر في المجموعات الثلاثة الآتي ذكرها:

1. الفرد (الأخلاق الشخصية): إن الفرد كمدير أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى ومن بين هذه العوامل نذكر:

أ. الدين: تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله. فالدين قدم للإنسانية جمعاء مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع

بعضها. فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها، حيث تعرض للعدل والاستقامة، والطاعة، ومعاملات الناس في البيع والشراء والعقود وإبرام المعاهدات، وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما حث على النزاهة في التعامل مع الآخرين، وكذا أمر بتجنب الغش وتحريم الرشوة...¹ هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية.² وكثيراً ما تدرس الأخلاق باسم الدين ويدافع الدين عن نفسه باسم الأخلاق، ويكاد مدلول إحدى الكلمتين يتطابق مع مدلول الكلمة الأخرى في بعض المواقف.³

إن القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى والتي تعد المنبع الأول لكل القيم الأخلاقية التي يسترشد بها الإنسان الواعي، فضلاً عن السنة النبوية لسيد المرسلين النبي محمد صلى الله عليه وسلم،⁴ هي أساس الأخلاق، فنجد أن هناك عدة أحاديث تحث على إتقان العمل ومنها قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد منها قوله صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

ب. العائلة: تعد العائلة (الأسرة) أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها.⁵ حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام، يظل أبنائها متمسكين بهذه المبادئ. وأما الأسرة التي تربي أبناءها على عدم احترام القيم والمبادئ، والتشكيك فيهما فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذي سوف يعملون فيه. وعلى العموم فتصرفات موظف المستقبل هي تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم، فالمبادئ التربوية تؤثر على الدور الاجتماعي للطفل وهو ما يؤثر بدوره بالطبع على مستوى أخلاقه وبالتالي على أخلاقياته في المنظمة.⁶

¹ مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص ص 436-439.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ محمد عبد الله دراز، الدين بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1991، ص 58.

⁴ تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 66.

⁵ إبراهيم العمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 128.

⁶ سيد أحمد غريب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 229.

ج. المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة: تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المؤسسة والانتماء والإخلاص.¹

2. المنظمة: إن منظمة الأعمال هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه المديرون والعاملون فيها. فهي تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل مجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة نجد:

أ. الثقافة التنظيمية: والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة. ويعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، وإن أهم فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.²

ب. المدونات الأخلاقية: وثيقة تصدرها المنظمة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى.

ج. سلوك المديرين والمشرفين والزملاء: يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجاً يحتذى به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد أن الزملاء يؤثرون إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل"، وقد قيل قديماً "لا تسلم عن المرء بل سل عن قرينه".³

3. البيئة الخارجية: إن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيداً، فنجده يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه ومن ضمنها نجد:

أ. التشريعات والقوانين الحكومية: إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² Deal Kennedy, Corporate Culture, the Rites and Rituals of Corporate life, Addison Wesley publishing, Boston, U.S.A., P4.

³ غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين. والمقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلاً، والتقيد بقواعد الجدارة والاستحقاق، وأتباع كافة الإجراءات القانونية...¹

من بين القوانين التي تنص على ذلك نجد القانون الأساسي العام للعامل في مادته 23 والذي جاء فيه: "يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، وألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر يجوز لهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم وأن لا يمكنوا غيرهم من الإطلاع عليه ما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة."² وتضمن المرسوم التنفيذي رقم 54/93، في مادته الثانية: "يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة، لاسيما في علاقاتهم مع الجمهور."³

ب. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر أخلاقيات الأعمال المؤثرة في السلوك، وتلعب دوراً مهماً لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.

ج. جماعات الضغط في المجتمع المدني: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال. وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيراً في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة نسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها. ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط هي نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر.⁴

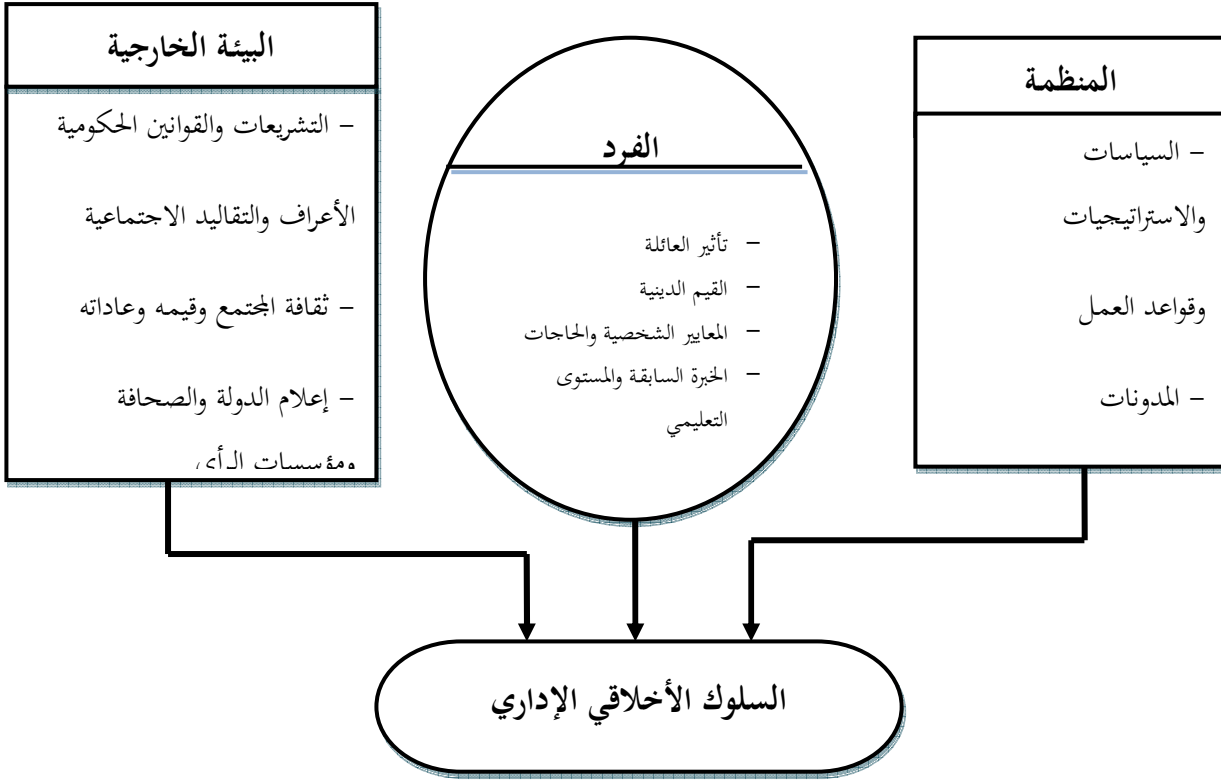
¹ محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، بدون مكان نشر، 2008، ص 27.

² المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق لـ 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، ص 724.

³ المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق لـ 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان، (الجريدة الرسمية)، العدد 11، ص 5.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

الشكل رقم (03): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

ص 106.

المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها

بعد تحديدنا لمفهوم أخلاقيات الأعمال سابقاً، فإن التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن وبممكننا إثارته هنا هو:

لماذا هذه الحاجة إلى الأخلاقيات والاهتمام المتزايد بها؟

تكمن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمة إلى:

1. شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها، مما ولد الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي؛
2. تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية

التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛¹

3. ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح، مما أدى إلى إضافة قدسية واضحة على الربح والربحية في هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية؛

4. وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى العضلات، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية.²

فالأخلاقيات تعد بمثابة الدفة التي تقود المنظمات والأفراد نحو الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الجماعات المختلفة، وتظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في جانبين: الأول أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية. والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمات.

لذا فإن أهمية أخلاقيات الأعمال تبرز من خلال الآتي:

أ. لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضاً بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي. ففي إطار المنظور الحديث نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحاً على المدى الطويل.

ب. قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيراً على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيداً عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

ج. تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المنظمة.

د. إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 و ايزو 14000) يقترن بالالتزام

المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة.³

¹ تيتوش مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 382، 383.

³ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 137، 138.

هـ. تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المنظمة.

و. تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.¹ بصفة عامة إن الدور الجوهرية والأساسية للأخلاقيات بصفة عامة ولأخلاقيات الأعمال بصفة خاصة هو أنها وسيلة للنهوض بالأمة ذلك أن التاريخ يخبرنا أن سقوط الكثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق.

وفي هذا نجد أنه قد سئل أحد وزراء اليابان: "ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟" فقال: "السري يرجع إلى تربيتنا الأخلاقية".²

المطلب الخامس: نظريات ومدائل ممارسة أخلاقيات الأعمال

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه النظريات وهي:

1. نظرية المنفعة: هو رأي أوجده الفيلسوف John Stuart Mill في القرن التاسع عشر. ووفقاً له فإن

الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية،³ وعلى أساس ذلك يتوقع من صناعات القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعاً ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكثر عدد من الأفراد. ويشير كل من Wheelen and Hunger إلى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة عنها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع.⁴ المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة إدراك كل المنافع والكلف لأي قرار أو تصرف.

2. النظرية الفردية: وفقاً لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على

المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف

¹Jones, **Organization Theory: Text et Cases**, 2nd ed, New York, Addison Wesley Publishing, 1999, P196

² بلال خلف السكازنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص23.

³ Chandan, **Management M cocept and strategics**, Vikas Publishing House pvt Ltd, New Delhi, 1998, P104.

⁴Wheelen Thimas, Hunger David, **Strategic Management**, 6th ed, Wesley Longman, New York, USA, 1998, P49.

بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياساً لجودة القرار.¹ نجد أن هذه النظرية تقوم على الإفراط في حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيداً عن مصلحة الأطراف الأخرى.

3. نظرية الحقوق الأخلاقية: انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي John Locke والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي...، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية، بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقاً لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرار الصائب أخلاقياً هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.² ويرى نجم عبود نجم أن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضاً.³

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار وهي:⁴

- أ. الحق في حرية القبول: يجب أن لا يعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعاملون بها؛
- ب. حق الخصوصية: للأفراد الحرية في الخصوصية، ولهم الحق في مراقبة المعلومات التي تخص حياتهم الشخصية؛
- ج. حق الحرية في الالتزام: قد يمتنع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية أو الأخلاقية؛
- د. الحق في إبداء الرأي: يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛
- هـ. حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية؛
- و. حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم للمخاطر أو انتهاك لصحتهم وسلامتهم.

وقد يؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو المنظمات قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم مبررين ذلك بالحرية أو الحقوق.

¹ Daft Richard, **Management**, 5th ed, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, USA, 2000, P137.

² Ibid, P138.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁴ Daft Richard, **Management**, op.cit, P138.

4. **نظرية العدالة:** وفقاً لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تمييز وفقاً لقواعد قانونية.¹ وهناك ثلاثة أشكال للعدالة هي:²

أ. **العدالة التوزيعية:** وتشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذا تساوت الكفاءات والمهارات. وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

ب. **العدالة الإجرائية:** وتعني مستوى ودرجة ووضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في المنظمة واستقرار وحيادية ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وترفقة.

ج. **العدالة التعويضية:** وبموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها، وأن لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها.

من الناحية النظرية البحتة، فإن كل نظرية تقدم طريقة مختلفة عن الطرق التي تحددها النظريات الأخرى، كما أن الطريقة التي تقدمها كل نظرية تكفي لتحديد ما إذا كان القرار أو السلوك الأخلاقي أخلاقياً أم لا. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاطلاع على هذه النظريات الفلسفية يساعدنا كثيراً في استنباط ووضع مفاهيم أساسية لمبادئ وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمنظمات.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها R.M.Fulmer وهي:³

1. **النظرية التجريبية:** وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.
2. **النظرية العقلانية:** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 68.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 108.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

3. نظرية الحدس: وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.
4. نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.
- والجدول التالي يعرض مزايا النظريات السابقة وعيوبها:

الجدول رقم (02): مزايا النظريات وعيوبها

العيوب	المزايا	النظرية	
- يصعب جعلها مقياساً كمياً؛ - إن تحقيق المنفعة يجب أن يتم حتى ولو كان ذلك انتهاكاً للمعايير والقيم الأخلاقية.	- تتناغم مع تعظيم الربحية؛ - تحقيق أقصى قدر من المنفعة لأكبر عدد من الأشخاص.	المنفعة	1
- يشوب هذه النظرية الكثير من الأنانية في تفضيل الذات وتحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين	- تعزيز مصالح الأفراد على المدى البعيد	الفردية	2
- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد؛ - قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.	- احترام حقوق الآخرين وحمايتهم؛ - تحمي الفرد من الضرر والخطر؛ - تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.	الحقوق الأخلاقية	3
- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية؛ - قد تتسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.	- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد؛ - تحقيق العدالة والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد والكلف عند اتخاذ القرارات.	العدالة	4
- إخضاع الأخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعداً مادياً بحتاً بعيداً عن طابعها الروحي؛ - إخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد لا يكون صحيحاً في جميع الأحوال.	- إن التجارب الإنسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي.	التجريبية	5

6	العقلانية	- إن العقل وحده هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.	- إن العقل المستقيم فقط هو الذي يحدد ما هو صائب وما هو خاطئ، وقد يتاح المجال لأن يتصرف الفرد وفقاً لما يراه مناسباً له في كل الحالات بحجة العقل والمنطق.
7	الحدس	- يمتلك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ	- لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقاً في جميع الحالات.
8	الوحي	- إن السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وإن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد للإنسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح.	- قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على ما ورد سابقاً

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة

أصبحت أخلاقيات الأعمال على صعيد المفاهيم العلمية والممارسة العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية والخبرة المنظمة، لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال والتي تتسم بتعارض المصالح. ومن الواضح أن الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة، والآثار الإيجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية جعل المنظمات أكثر اهتماماً بالأداء الأخلاقي أو أخلاقيات الأعمال واستعداداً لتحمل نفقات من أجل ترسيخها. لذا سنحاول التعرف على الأداء الأخلاقي في المنظمة من خلال التطرق إلى مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال وكذا إلى المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية.

المطلب الأول: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال

أولاً: مستويات أخلاقيات الأعمال

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات بالمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضاً بالأفراد في داخل المنظمة، فضلاً عن زبائنهم، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي:¹

¹Belak Jernj, **MER Model of Integral Management: Family Business Ethics**, Published in proceeding of 2nd International conference on management, Enterprise and Benchmarking, 2004, http://www.mer-evrocenter.si/f/docs/mer-ov-model-integralnega-managements/meb_2004_jb.pdf.

1. **على المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلاً عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

2. **على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كياناً معنوياً أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المنظمة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلاً عن الأخلاقية في قراراتها.

3. **على المستوى الاقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المنظمات.

ونجد أنه عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي: أيصنع الأفراد المنظمة؟ أم

المنظمة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال؟ وهذا ما حاول الباحثان

Tshuridu and Perryer الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على

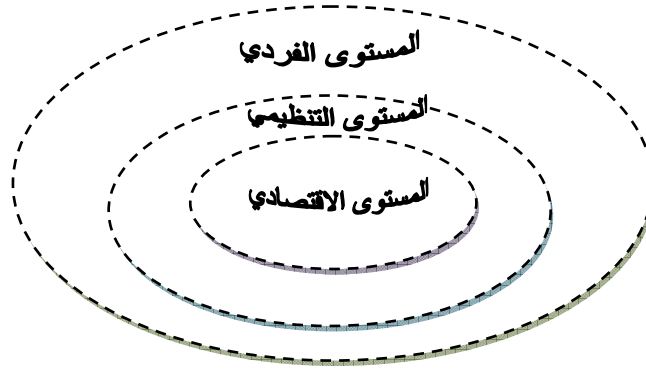
الأخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفراداً أخلاقيين يتصرفون

بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة

الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

والشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة لأخلاقيات الأعمال:

شكل رقم (04): مستويات أخلاقيات الأعمال



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على ما سبق.

ومن الشكل يتضح أن المستويات الثلاثة تتداخل فيما بينها، إذ أن كل مستوى يؤثر على المستوى الآخر.

ثانياً: نماذج أخلاقيات الأعمال

من أجل فهم السلوك الأخلاقي وتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات المنظمات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين نستعرض بعضها منها حسب تسلسلها الزمني:

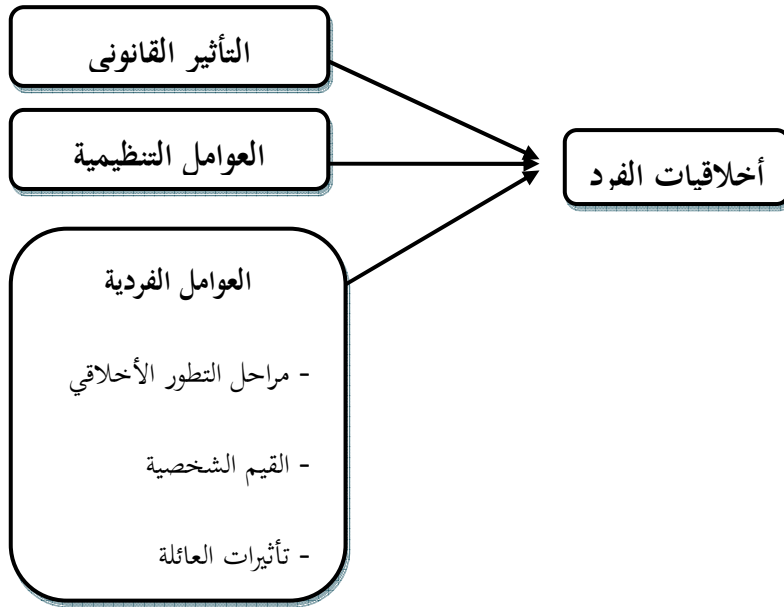
1. نموذج Jay and Griffin (1992):

هناك وفقاً لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:¹

- أ. التأثير القانوني: القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن.
 - ب. العوامل التنظيمية: يمكن أن تؤدي دوراً في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد.
 - ج. العوامل الفردية: يأتي الأفراد في المنظمات حاملين معهم حزمة من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق، وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات.
- والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

¹ Beekun Rafik Issa, **Islamic Business Ethics**, University of Navada, P 8.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في تكوين السلوك



Source: Beekun Rafik Issa, Islamic Business Ethics, University of Nevada, P 8

Ferrell نموذج

(2001):

قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:¹

أ. **العوامل الفردية:** هي قيم الفرد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح وخاطئ.

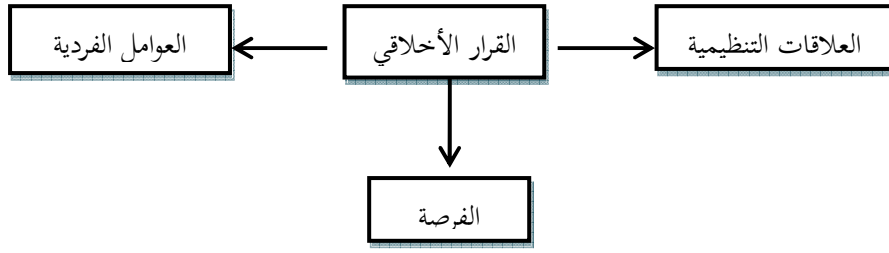
ب. **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية، ويمكن التعبير عنها رسمياً من خلال عادات العمل، اللباس، القصص...، إذ تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة هويتها.

ج. **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمنظمة، على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينجم عنه زيادة في المبيعات وتم

¹ Laima Abromaitytė-Sereikienė, **The Levels of Marketing Ethics**, Vilnius University, 2005, PP 6, 7.

مكافأة القائم بهذا العمل فإن هذا سيكون حافزا لتكراره. وتخضع الفرصة للبيئة الأخلاقية السائدة في المنظمة، فإذا كان السلوك الأخلاقي عاليا فإنها لا توافق على السلوك اللا أخلاقي حتى وإن كان مربحا. ووفقا لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرصة. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

: نموذج القرار الأخلاقي (06) الشكل رقم



Source :Laima Abromaityté-Sereikiené, The Levels of Marketing Ethics, Vilnius University, 2005, PP 6, 7.

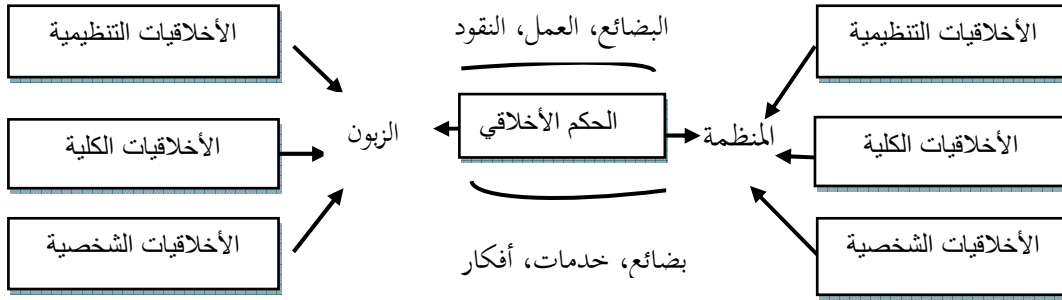
2. نموذج Schlegelmich (2001):

أشار Schlegelmich إلى نموذج عرف بنموذج الحكم الأخلاقي وهي عملية الحكم بين المنظمة والزبون، وتخضع هذه العملية لثلاثة عوامل أخلاقية هي¹:

- أ. الأخلاقيات التنظيمية: وهي القيم الأخلاقية التي تتحكم في عمل المنظمة والمتمثلة في ثقافتها التنظيمية ومدوناتها الأخلاقية.
- ب. الأخلاقيات الكلية: وهي الأخلاقيات الاجتماعية التي تحكم السلوك الأخلاقي للأفراد من خلال انتمائهم لمجتمع ما.
- ج. الأخلاقيات الشخصية: وهي أخلاقيات الفرد التي تساهم في تكوينها الدين والبيئة... والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

¹ Laima Abromaityté-Sereikiené, op.cit , 2005, P 7

الشكل رقم (07): نموذج الحكم الأخلاقي

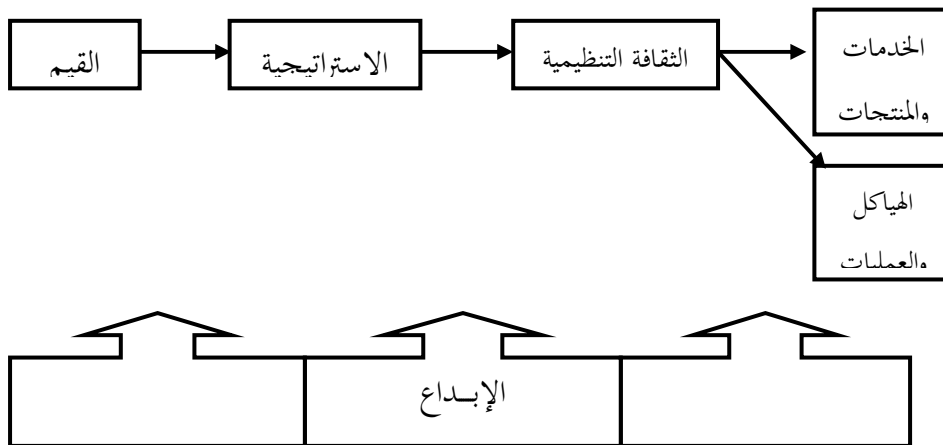


Source :Laima Abromaitytė-Sereikienė, The Levels of Marketing Ethics, Vilnius University, 2005, PP 6, 7.

4. نموذج Desotelle and Kaufman (2002):

في هذا النموذج ربط الباحثان بين القيم الأخلاقية والإبداع، وبين أن المشاكل في منظمات الأعمال تتطلب فهم الأخلاقيات، وركزا على أنه يجب دمج الأخلاقيات في استراتيجيات المنظمة ورؤيتها وأن تكون جزء من ثقافتها التنظيمية. وتأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها متأثرة بإطار القيم الأخلاقية التي يحيط بها.¹ والشكل التالي يوضح نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع:

الشكل رقم (08): نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع



Source: Michael Kaufman, Vic Desotelle, The Link Between Ethics and Innovation, 2002, P7.
op.cit., P7.

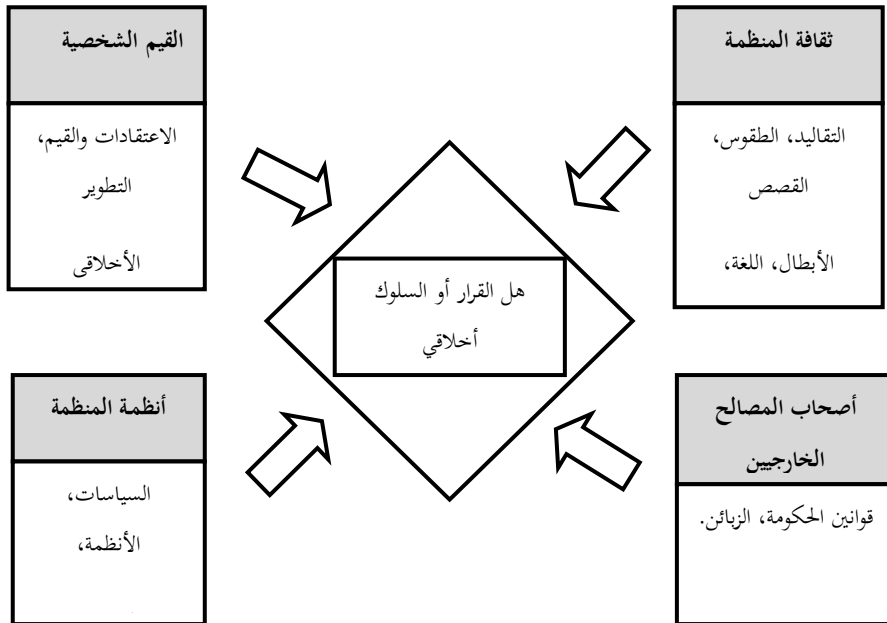
¹Michael Kaufman, Vic Desotelle, The Link Between Ethics and Innovation, 2002, P7.

3. نموذج Daft (2004):

أشار إلى أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:¹

- القيم الشخصية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد.
 - ثقافة المنظمة: هي عبارة عن مجموعة الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها أفراد المنظمة.
 - أنظمة المنظمة: وهي الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة في إدارة شؤونها مثل المدونات الأخلاقية.
 - أصحاب المصالح: وهم مجموعة الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة مثل الزبائن، البيئة... الخ.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



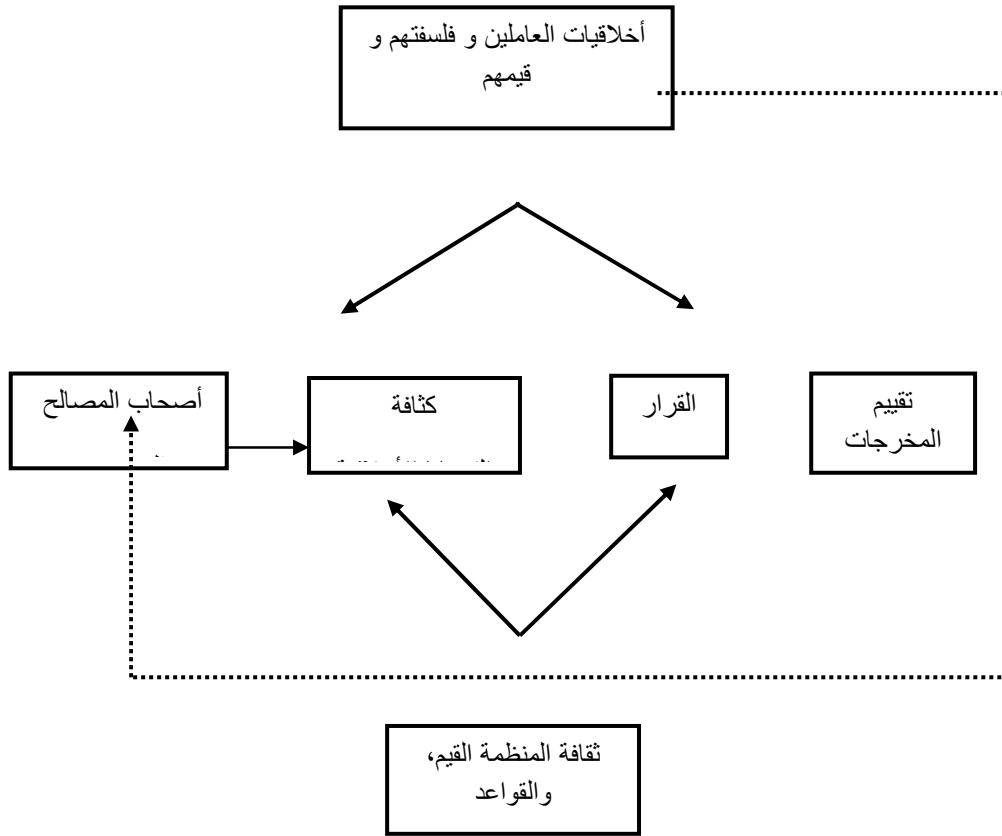
¹ Daft Richard, op.cit, PP 376,378.

Source: Daft Richard, Organization Theory and Desing, Sowth Western, USA, 2004, P 376.

4. نموذج Ferrell (2005):

يوضح هذا النموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المنظمة وكذا العوامل التي تتداخل في صناعة هذا القرار، والأطراف المتأثرة بهذه القرارات.¹

شكل رقم (10): نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي



Source: Ferrell C, Ferrell Linda, Managing The Risks of Business Ethics and Compliance, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79, 18/06/2012, 19:35.

¹Ferrell C, Ferrell Linda, Managing The Risks of Business Ethics and Compliance, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79, 18/06/2012, 19:35.

لم تختلف معظم النماذج المعروضة في مضامينها إذ اتفقت بشكل عام على أن العوامل التي تساهم في تكوين السلوك الأخلاقي هي: قيم الأفراد- ثقافة المنظمة- العلاقات التنظيمية.

المطلب الثاني: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال

إن التطور في مفهوم أخلاقيات الأعمال لا يعني أن المنظمات قد عاجلت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية،¹ حيث أن التزايد في المآزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الأعمال على جميع الأصعدة، فكثيراً ما تظهر المشكلات الأخلاقية لأسباب عديدة منها الفوائد أو المصالح الشخصية، قيم المديرين واتجاهاتهم باعتبار أن المديرين هم مفتاح المنظمة...، ويمكن إجمال هذه المشكلات والصعوبات فيما يلي:

1. **تعارض المصالح:** أي تضارب المصلحة العامة بالمصلحة الشخصية، وذلك عندما يرجح بعض الأفراد العاملين في المنظمة مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة التي يعمل بها. وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية، وتعد مسألة تعارض المصالح من أكثر الأمور تعقيداً في مجال الأخلاقيات، وذلك لعلاقتها بالمكتسبات المالية وتنوع أشكالها.
2. **العدالة والنزاهة:** تشير العدالة إلى الإنصاف وعدم التحيز، بينما النزاهة فهي تعني المصداقية، والاستقامة والأهلية للثقة. ويجب على أصحاب الأعمال والمسؤولين في المنظمات احترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة. ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعاملين والمنافسين من خلال المخادعة والتحرير وإعطاء أفكار خاطئة وممارسة القسر والإجبار.
3. **المعلومات المضللة والكاذبة:** حيث تسلك بعض المؤسسات سلوكاً لا أخلاقياً في عملية اتصالها بالجمهور، من خلال نشر إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة عن سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها. ويعد الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في إطار منظمات الأعمال.²
4. **العلاقات المنظمة:** وتعلق بسلوك الأفراد في المنظمة تجاه بعضهم، ومرؤوسيهم وتجاه الزبائن.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

5. **التعارض ما بين الثقافات:** إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في المؤسسات التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية. حيث أن بعض معايير السلوك الأخلاقي قد يختلف من ثقافة لأخرى.¹

وتمثل المشكلات الأخلاقية مواقف يصعب التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ فيها، ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف، ولذلك فإن حل تلك المشكلات الأخلاقية صعب جداً، ولكن من المهم التأكيد على القيم الأخلاقية وذلك بتأصيل الجانب الأخلاقي والقيمي في كافة جوانب العمل في المنظمة.

المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية

يحتزن الأفراد الملتحقين بالمنظمة معاني وإدراك مختلف لما هو أخلاقي وغير أخلاقي وصواب وخطأ. والتباين في إدراك الناس لما هو أخلاقي وغير أخلاقي هو انعكاس لعوامل تشمل: القيم والاهتمامات الشخصية، والمعتقدات الدينية والثقافية، والأسرة والأصدقاء في العمل وخارج العمل، والخلفية التعليمية، والتعاليم الدينية ودرجة الالتزام بها، والخبرة العملية. ويهدف توجيه العاملين في المنظمة نحو قيم وسلوكيات مشتركة تصب في اتجاه تحقيق أهداف مرغوبة في المدى القريب والبعيد، تسعى إدارة المنظمات إلى إيجاد وتدوين أدلة وإرشادات أخلاقية ملزمة التطبيق في أوساط أعضائها وهذا ما يعرف بالمدونة الأخلاقية.

1. **تعريف المدونة الأخلاقية:** تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة - أو أية منظمة أخرى- تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة.² كما تعرف بأنها بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة.³ ويرى Okpara أن لمدونة الأخلاق تأثيراً على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشتمل على الجوانب والمعايير القانونية التي تمنع السلوك اللاأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد.⁴

¹ نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص384.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ Griffin Ricky, **Management**, 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A, P 108.

⁴ Okpara Johno, **Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy**, 2003.P18.

تعتبر الأخلاقيات المدونة أولى الخطوات الإرشادية والتي يحدد فيها السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة وكيفية التعامل معه في حالة عدم الالتزام بها. والعبرة ليست في تدوين الأخلاقيات بل في فاعلية تطبيقها، والتي تتطلب شروط أساسية تشمل عدالة الحوافز، ودعم القيادات العليا في المنظمة وتشكيلها نموذج يحتذي به، وملائمة البيئة الداخلية.

وتؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عناصر أساسية في الأخلاقيات المدونة منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة ومعروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدفع المعلومات في المنظمة، وتدريب أعضاء المنظمة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية، وخبير أو مستشاراً أخلاقياً ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية، وبيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي، وتطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية.¹

وتنحصر مدونات الأخلاق في نوعين رئيسيين، يتم التمييز بينهما طبقاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل نوع من النوعين كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ Trevino Linda, Brown Michael, **Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths**, Academic of management Executive, vol 18, No 2, 2004, P 69-81.

جدول رقم (03): أنواع مدونات الأخلاق: الطموح مقابل التوجيهي

الميثاق التوجيهي	الميثاق الطموح	
<ul style="list-style-type: none"> - توجيهات محددة؛ - سهل التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - وثيقة وجيزة؛ - حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المنظمة. 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - مستندات معقدة؛ - صعوبة التذكر؛ - ضيق مجالات التقدير والتصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجيهات غير محددة بدقة؛ - قابل للتفسير بعدة طرق. 	نقاط الضعف

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص30.

بصفة عامة فإن عملية وضع وتطبيق مدونة أخلاقيات الأعمال يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات

يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أ. **الهدف:** ما هي الأهداف التي ستخدمها المدونة؟ وإلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال تقوم المنظمة عادة بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.

ب. **الصيغة:** هل ستكون المدونة توجيهية أم طموحة، أم خليطاً بينهما.

ج. **الصياغة:** بمجرد تحديد الهدف والصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة المدونة. حيث أن هناك بعض النقاط يجب مراعاتها عند صياغة مدونة الأخلاق هي: الوضوح - الحيادية (الموضوعي) - التجدد - مراعاة الثقافة السائدة - الإلزام - المظهر الأنيق - القوانين - الدعم - الشعار - الحقوق - العقوبات - الإصدار - التذكير.

د. **المحتوى:** التعبير كتابة عن القيم والمعايير والمخظورات والعقوبات وجميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمنظمة.

¹ جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص30.

هـ. النبوة: أي الأسلوب الذي يكتب بيه الميثاق، وكذا طريقة توصيله، حيث يلعب دوراً هاماً في مدى تأثيره وتتراوح النبوة من تحذيرية إلى إجبارية.

و. التطبيق: ضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها.

2. أهمية المدونة الأخلاقية: لقد أصبحت مدونات الأخلاق هي القاعدة وليست الاستثناء في معظم المنظمات، ويرجع ذلك لأهمية هذه الأداة والتي تتمثل في:¹

أ. تنامي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية؛

ب. تؤدي إلى التحانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية؛

ج. تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساهم في حماية سمعة المنظمة ومكانتها؛

د. تحد من الصراع التنظيمي من خلال خلق نوع من الانسجام والملائمة بين قيم وأهداف الأفراد وقيم وأهداف المنظمة؛

هـ. تمثل المنظمة عامل وقائي ضد الفساد الإداري في المنظمات من خلال اشتغالها على الآتي:²

- تعزيز الشفافية أي وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة؛

- اختيار وتعيين الأفراد على أساس الجدارة وليس المحسوبية؛

- توفر معياراً للأفراد للشعور بالمسؤولية؛

و. يتم من خلال المدونات الأخلاقية نقل رؤيا ورسالة المنظمة وأهدافها إلى المستويات التنظيمية كافة.

إن المدونات الأخلاقية ضرورية للمنظمات كافة سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، ذلك لأنها ترسخ انطبعا في أذهان العاملين عن أهمية ما يقومون به من أعمال هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها تمثل مصدراً من مصادر حفظ حقوقهم.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

² Gilman Stuart, *Ethics Codes and Codes of Conduct As Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service : Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter, 2005.

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي

لا شك أن القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهر ذاتية صعبة القياس إلا أن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وإن كان ذلك بشكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة، كالاختبارات بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية. وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقي في مجال أخلاقيات الأعمال.

وتكمن صعوبة قياس الأخلاق ليس فقط لأن المقارنات بين صواب و صواب مثلاً تخضع للتفضيل الذاتي والأخلاقيات النسبية، وإنما لأن ما يسمى بالأرقام السوداء على الفصائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها المنظمات تجعل الحكم بأفضلية هذه المنظمة أو تلك أمراً صعباً وغير دقيق. هذا إلى جانب ظلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الأعمال والمتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معياراً في مواجهة الأخلاقيات. لذلك نورد بعض المقاييس الممكنة، ويمكن للمدير أن يستخدم واحداً أو أكثر أو مزيجاً منها من أجل القياس الفعال حسب ظروف المنظمة، منتجاتها، خدماتها، أسواقها، الجمهور العام، الأفراد العاملين بها:¹

1. الحدس الأخلاقي: هو إحساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفة، والبعض يطلق عليه أحياناً اختبار النوم. إن الحدس الأخلاقي يحمل عادة قدراً من اليقين الشخصي لهذا فإنه يعتبر معياراً جيداً للمدير، والواقع إن المشكلة الأساسية لهذا المقياس الحدسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد بحدسه وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة في مقابل الحدس الأخلاقي، واعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى أخلاقيات الأعمال يعتمد على المناخ الأخلاقي السائد فيها. فكلما كان هذا المناخ حافلاً وغنياً بالقيم والمبادئ والمواقف الأخلاقية كلما كان الحدس دالاً دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح. لتظل مشكلة القياس صعبة في شيع الحاله الرمادية التي يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى للقياس.

2. المقارنة الأخلاقية: إن المقارنة الأخلاقية يمكن أن تتم على أساس تاريخي أو على أساس المقارنة القطاعية، أو حسب المقارنة المرجعية. وفي هذه المقارنة فإن كل منظمة يمكن أن تتخذ قاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساساً جيداً وفعالاً من أجل القياس والتقييم السنوي للمستوى الأخلاقي في المنظمة. وما

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 91-92.

نلاحظه على هذا المعيار أن المناخ الأخلاقي الذي يسود المنظمة لا يمكن أن يظهر في السجلات وقواعد البيانات إلا بطريقة غير مباشرة من خلال ما يرتكب من هذه المخالفات والانتهاكات.

ومن الممكن أيضاً في حالة توفر مؤشرات أخلاقية على مستوى القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، أن تتم المقارنة ما بين المؤشرات الفعلية للمنظمة ومؤشرات القطاع المذكور، وبهذا فإن المنظمة يمكن أن تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي.

3. المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها: كما أشرنا سابقاً فإن المدونة هي دليل مرشد لقرارات وتصرفات الأفراد في المنظمة في جميع القضايا والمشكلات التي تواجههم وخاصة في القضايا الشائكة والغامضة. إن هذا المقياس عملي ويتسم بالمرونة العالية، ويمكن أن يكون فعال في ظروف أي منظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها.

4. الاختبار الأخلاقي: تعتبر من أكثر الأدوات أهمية، وأكثرها تطوراً في دراسة الخصائص البشرية والفروق الفردية، ومع ذلك فإنها يمكن وبسهولة أن تكون عرضة لإساءة الاستخدام في الإعداد أو في التحليل والاستنتاج. ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بأنه طريقة منهجية منظمة لدراسة، قياس، وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد.

5. طريقة دراسة حالة: وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لاتخاذ الموقف الأخلاقي والأخلاقي والعوامل الأساسية المؤثرة فيه من أجل اتخاذ القرار الملائم، تقوم هذه الطريقة على أساس الكثير من الحالات التي يتعرض لها صانع القرار من المواقف التي يمكن دراستها في ضوء الأسباب والدوافع، والدوافع المضادة، وبناء على ذلك يتم التوصل إلى القرار الأفضل من الناحية الأخلاقية من خلال تقييم كيلا المجموعتين من الأسباب والدوافع.¹

المطلب الخامس: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.² وذلك عن طريق:³

¹ نفس المرجع، ص 92.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة "دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الأردنية"، مجلة علمية، العدد 1، 2010، ص 175.

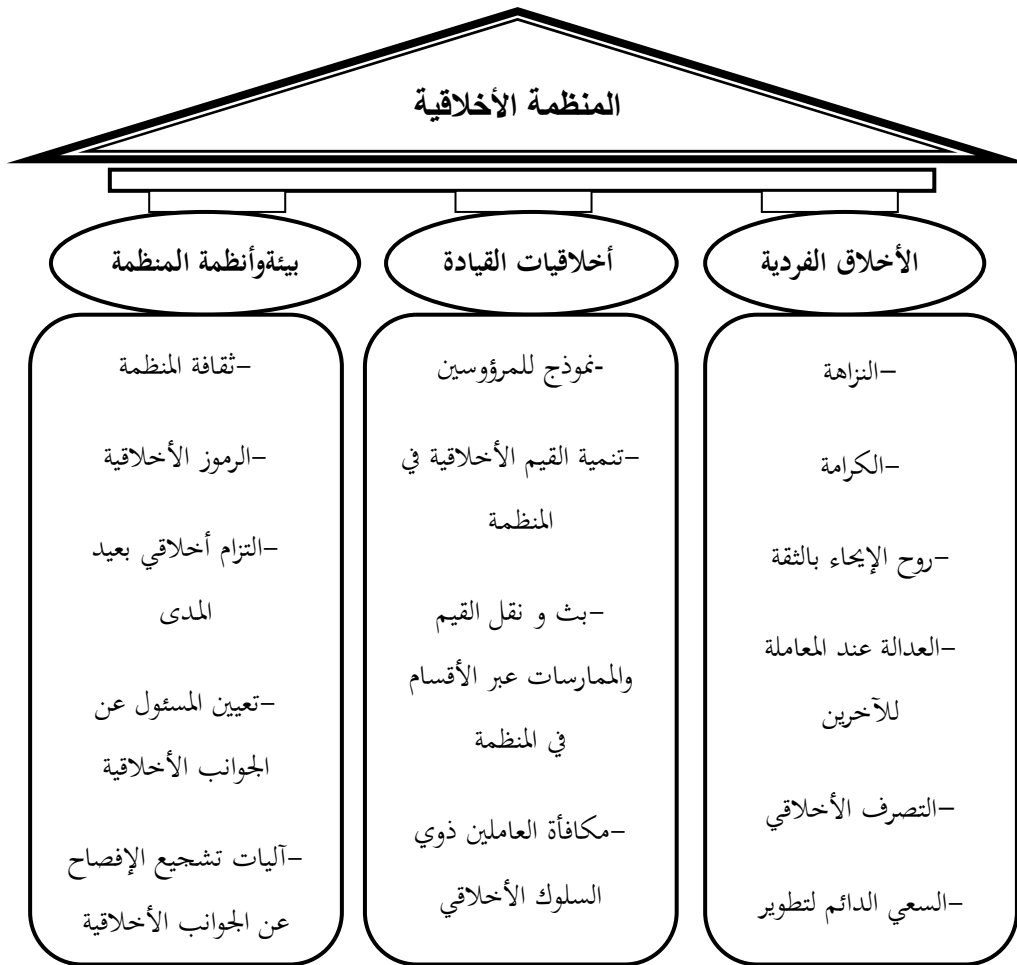
1. تبني رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات، أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كميّار أخلاقي لسلوك المنظمات؛
 2. تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزءاً من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية؛ وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي..؛
 3. القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عليه تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات، وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية؛
 4. تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال؛
 5. إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.
- بعد التأكيد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال:¹
1. وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المنظمة، ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات العمل في المنظمة ويحاول تطبيقها على نفسه؛
 2. وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر؛
 3. عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً؛
 4. وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية؛
 5. محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة؛
 6. اهتمام المنظمة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابياً وسلبياً على العامل أخلاقياً والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة؛
 7. الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكواهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية؛
 8. التقييم المستمر للعاملين؛
 9. وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص.

¹ دليل الممارسات الأخلاقية للإداريين، ضمن فعاليات مشروع CIQAP، 2010، ص ص 6،7، <http://www.agri.zu.edu.eg>.

إن منظمات الأعمال إذا ما أرادت تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية فإن عليها أن تدعم ركائز السلوك الأخلاقي ويتم بناء وتقوية هذه الركائز المتمثلة بالأفراد، القيادة، وبنية المنظمة وأنظمتها المختلفة.

والشكل التالي يعرض هذه الجوانب:

شكل رقم (11): ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة



دن،

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 116.

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة

إننا نريد من خلال هذا المبحث أن نوضح بأن التزام منظمات الأعمال بأخلاقيات وقيم الأعمال يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر أخلاقية؛ كون أن السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها، حيث أنه يمكن البحث عن هذه الأطر من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها، والتفاعل الإيجابي لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة (والمتمثلة بالإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة)، لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلباً على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها المنظمة.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق

أولاً: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج

إن سبب وجود أي منظمة من المنظمات ومهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة، تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته وتطلعاته. وكون إدارة الإنتاج ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال فقد حظيت هذه الإدارة بعناية خاصة لتجسيد المراكز الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها. وإذا ما أردنا أن نبين المراكز الأخلاقية التي تستند عليها فإننا نجد أنها مجسدة في مجالات قرارات كثيرة ومتنوعة تحاكي مختلف أوجه العمل في هذه الإدارة وهي كالآتي:

1. في مجال تصميم المنتج أو الخدمة: يقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص والوظائف، والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة إلى تطوير المنتجات من الرغبات المتجددة للمستهلكين والرغبة في مواجهة المنافسة القائمة في السوق.¹ فيجب على المنظمة وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج أن تراعي العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد، وصلاحياتها، وسلامة المستهلكين...²

¹ محمد علي شبيب، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، دار النهضة، عمان، الأردن، 2002، ص 120.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 232.

2. تصميم مواقع الإنتاج: في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية، إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وهي:¹

- توفر متطلبات الأمن والسلامة في التحرك داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات والأدوات والأجهزة؛

- توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبواقي والفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج، وما ينتج عنها من تلوث بيئي يهدد صحة وأمن العمال؛

- توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد.

3. تكنولوجيا العمليات المستخدمة: مهما يكن نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج فإن لها تأثيرات جانبية وسلبية على المنظمة وعمالها، ومنها المخلفات الإنتاجية، الضوضاء، والانبعاث الحراري...، لذلك وجب على المنظمة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية.

4. تصميم الوظائف: نقصد بما تحدد الوظائف اللازمة للعملية الإنتاجية، وتوصيف هذه الوظائف وشغلها وتوفير المقومات الأخلاقية والقيمية المرتبطة بها ومنها: مراعاة العبء الوظيفي عند تحديد الوظائف، وكذا توفير معدات السلامة.

5. تخطيط ورقابة كل من الإنتاج والجودة: ونقصد برقابة الإنتاج تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد الهدف من الإنتاج ووضع الأسس والضوابط الأخلاقية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، ومراقبة التزام المنظمة أثناء تحقيقها لهذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة.

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق

مع هيمنة التسويق على المنظمات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المنظمات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمنظمة من جانب آخر.² حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة. فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 231.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

وتتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في:¹

1. مجال تطوير المنتجات:

- ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج؛
- بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقدته قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء؛
- بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛
- بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

3. مجال التوزيع:

- عدم التحكم في تجار التجزئة من اجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج؛
- عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.

4. مجال الترويج:

- تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج؛
- الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي؛
- الابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة.

5. مجال بحوث التسويق:

- الامتناع عن البيع أو تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق؛
 - المحافظة على وحدة البحث وعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية؛
 - المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث.
- وهكذا يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله منظمات الأعمال دورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي في المجتمع.

¹ عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006، ص9.

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي إدارة الموارد البشرية والمحاسبية

أولاً: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال مكانة رفيعة وتلعب دوراً فعالاً، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت وإنهاء الخدمة، وإنما اتسع دور العنصر البشرية ليصبح مجالاً للاستثمار. وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المنظمة أن تعبرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة اتجاه هذا المورد المهم. ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالاتي:¹

1. **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** يتم تحقيق المسؤولية الأخلاقية هنا عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيفي. بالإضافة إلى الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة... إلخ

2. **المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف:** يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار قائمة ومراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وذلك من حيث صدقها في قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجاباً على سمعة المنظمة.

3. **التدريب والتطوير:** إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق، اللون، الدين، القومية وغيرها. وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المنظمة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية.

4. **الأجور ومكافآت العاملين:** الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت. ومن نافذة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلباً على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 260، 261.

5. تقييم أداء العاملين: يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في المحاسبة:

هذه الإدارة في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، فالمحاسبة تمارس من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية الأخلاق لترشيد السلوك المحاسبي.¹ حيث تزداد أهمية الأخذ بأخلاقيات الأعمال في مجال المحاسبة مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث أن استخدام تقنيات المعلومات سوف يترتب عليه ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة خاصة من الأحكام والمعايير التي يجب التقيد بها.

ولابد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأخلاقية الأساسية الآتية:²

- الأمانة والاستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب أن يتجه نحو الأمانة والاستقامة في كل علاقاته التجارية والمهنية؛
- الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزاً أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالآخرين عند إصدار أحكام مهنية؛
- الكفاءة المهنية فلدَى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية؛
- السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشي أسرار ومعلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

إن المطلبين السابقين كرسا لغرض فحص واستعراض الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في كل وظيفة أو نشاط من أنشطة المنظمة التي تمارسها لتحقيق أهدافها، وبما أن كل نشاط من الأنشطة المذكورة يرأسه مدير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل فإنهم يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة

¹ محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبية، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص7.

² قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة، <http://elanin.purforum.com/t764-topic>، 2012/07/28، 23:50.

في أهميتها والتي لا تخلو من التأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المنظمة وبالتالي يجب مراعاة البعد الأخلاقي لها، لذلك سيكرس هذا المطلب لمناقشة قضية أخلاقيات الأعمال في ظل الوظائف الإدارية المهمة.

1. أخلاقيات الأعمال في وظيفة التخطيط: مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال المعاصرة، تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلاً عن أطر أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط، فمجالات التخطيط (تسويق، إنتاج، تمويل، شراء، موارد بشرية...) وكذلك مراحل التخطيط (أهداف، موارد، سياسات، برامج...) تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها. وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط.¹

2. أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم: التنظيم الإداري للمنظمة، فيه العديد من المجالات الخصب لأخلاقيات الأعمال، وعلى ضوء تركيبة وخصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهياً لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية. فعند التعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة ككيان مؤسسي من جانب وكوظيفة إدارية من جانب آخر تزايد أهمية الأسس والمبادئ الأخلاقية في بناء هذا التنظيم، وتتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبية والوساطة. ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المنظمة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

3. أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التوجيه: لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال حيث يمكن أن تعطي للمنظمة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المنظمات، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية في المنظمة.

ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة واستخدام القوة القائمة على

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 394، 395.

الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي.

أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المنظمة بمدى أهمي نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز. وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلاً وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح.¹

4. أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الرقابة: قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والعمليات الرقابية. لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة. فيجب أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية وبهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيداً في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر - مثل أن يتم الاهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، أو التركيز على رقابة جودة المدخلات دون جودة المخرجات دون... - وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون أخرى، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المنظمة.²

5. أخلاقيات الأعمال في إطار الإدارة الاستراتيجية: تتحدد في هذا المستوى المبادرات الأساسية الأخلاقية للمنظمة اتجاه مجتمعها بشكل عام أو اتجاه فئات معينة بشكل خاص، فجوهر منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص واستثمارها. يجب أن تحمل المنظمة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محلياً وإقليمياً. كما يجب أن تضع المنظمة استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية

¹ خدير نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 465.

والإنسانية. هذا التصور الأخلاقي لا يمكن أن يكون باستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترمه الجميع وكأنه دستور أخلاقي.¹

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة

اتسع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع ثقافة المنظمة، ومع تعدد الأهداف وتنوع المداخل التي تناولت هذا الموضوع إلا أن جميع الكتابات والاهتمامات تتفق على أن الثقافة التنظيمية هي من إحدى محددات شخصية أو هوية المنظمة وما يميزها عن غيرها من المنظمات، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل المنظمة. وتلك النقطة الأخيرة هي ما توضح مجال العلاقة أو نقطة التلاقي بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها.² فقد ازداد الاهتمام بدراسة تأثير الثقافة على السلوك الأخلاقي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو العولمة. وعند تناول مفهوم ثقافة المنظمة مع أخلاقيات الأعمال تظهر مجموعة من التساؤلات المحورية في هذا الشأن وهي: ما هو مفهوم ثقافة المنظمة؟ وأين موقع هذا المفهوم من مفهوم أخلاقيات الأعمال؟ ما هي طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والسلوك بمستوياته الثلاث الوظيفي والإداري والتنظيمي؟ ما هي العلاقة بين المنظمة وثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال؟

يشير الباحثين إلى أن على المنظمات أن تجعل الأخلاق جزءاً مكمل لثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز السلوك الأخلاقي فيها، وبشكل عام تعرف الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.³ يتضح مما سبق أن ثقافة المنظمة يمكن النظر إليها من أوجه عديدة منها:

« ثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات الأعمال، فقد وصفت ثقافة المنظمة بأنها بمثابة الحمض النووي لكل منظمة،⁴ فبقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة أخلاقيات الأعمال فلثقافة المنظمة تأثيراً في السلوك الأخلاقي فهي التي تؤكد القيم الأخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الأخلاقي، والشكل التالي يوضح ذلك

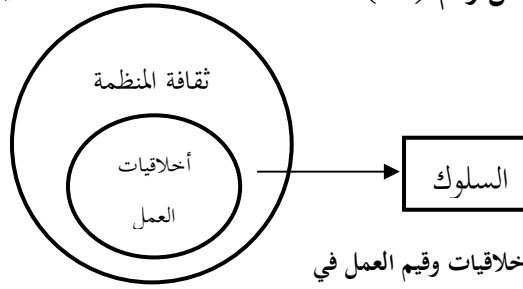
¹ نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 199، 200.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ جواد شوقي ناجي، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على الإدارة، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1992، ص 225.

⁴ Richard Able, *The Importance of Leadership and Culture to M&A Success*, Human Capital Institute, 2007, P 3.

شكل رقم (12): ثقافة المنظمة محددة لأخلاقيات العمل

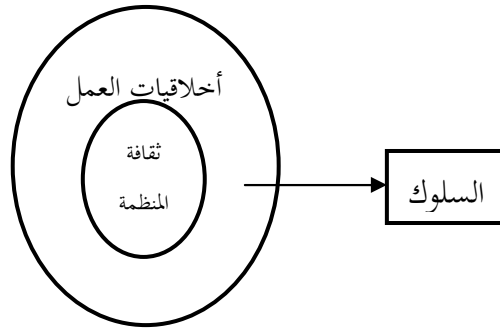


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في

المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

◀ ثقافة المنظمة هي نتاج أخلاقيات وقيم العمل داخل منظمة الأعمال، وبقدر جودة وقوة أخلاقيات الأعمال بقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي إطار تشكيل ثقافة المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): أخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة

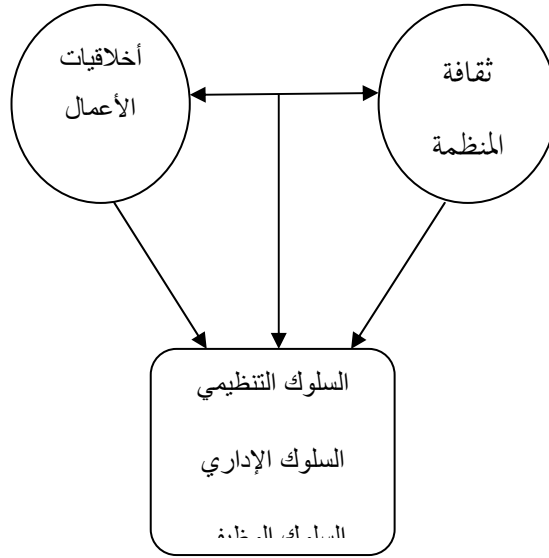


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2010، ص 153.

◀ ثقافة المنظمة تتفاعل مع أخلاقيات الأعمال لتشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14): تفاعل ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

تم تلخيص ما سبق في الآتي:¹

- ثقافة المنظمة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للمنظمة من جانب آخر؛
- ثقافة المنظمة هي إحدى مدخلات بناء أخلاقيات الأعمال بالمنظمة؛
- توفر ثقافة المنظمة قدراً كبيراً من المرونة لدى المنظمة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المنظمة في إطار أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية للمنظمة؛
- رغم أن ثقافة المنظمة ضمن محددات أخلاقيات وقيم العمل، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة؛
- أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية؛
- تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المنظمة، كما أن أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المنظمة، والاثنان يتفاعلان لتشكيل أنواع وخصائص السلوك في منظمات الأعمال.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

نستخلص من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، ومن غير المتوقع تناول إحدهما دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزءاً من الآخر أم نتجا عنه أم مكمل له. وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال.

المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحدهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى. حيث أشار Kirrane إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.¹

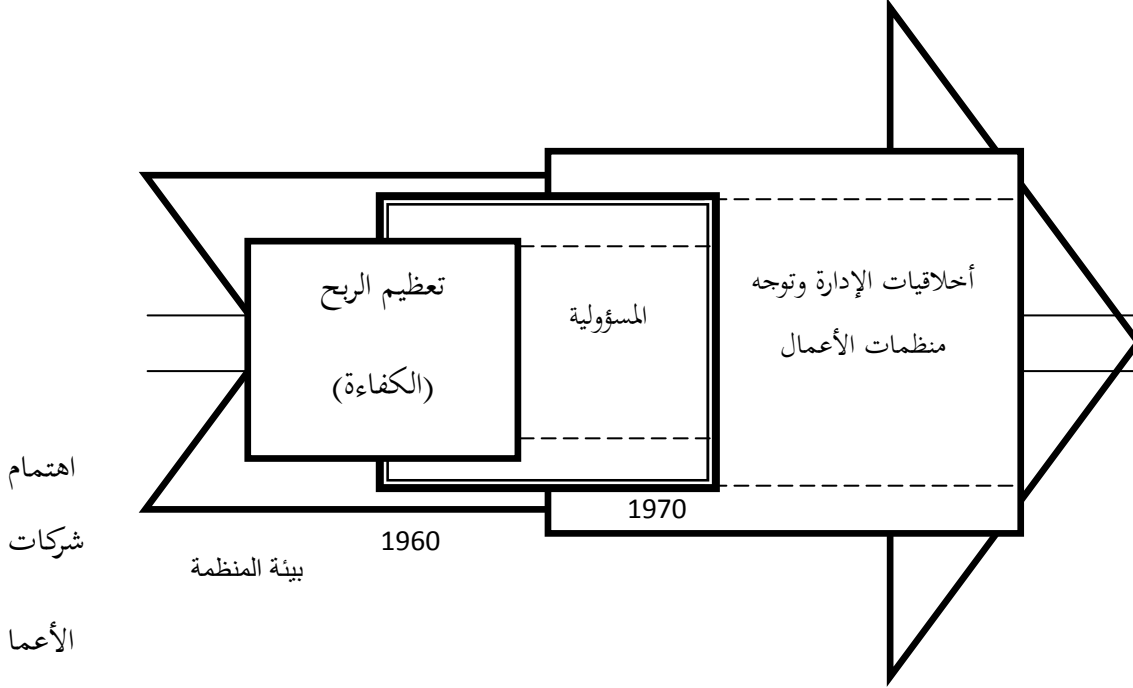
هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى أن في المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الأعمال عموماً.²

¹ Kirrane D.E, **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November, 1990, P 53.

² ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، ندوة "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية" المعاصرة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص10.

والشكل يوضح أبعاد هذا التداخل:

الشكل (15): التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 147.

ومن هنا يمكن الإجابة عن السؤال المطروح سلفاً وهو أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية تتمثل في علاقة تكامل فلا يمكن أن تتحقق أحدهما دون تبني المفهوم الآخر.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت الأخلاقيات أحد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال، وأصبحت تفرض نفسها بقوة مع بروز ما يعرف بالجريمة الاقتصادية واستفحالها على جميع الأصعدة، وأصبح عالم المال والأعمال مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يوفق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وجمع الثروة وتوزيعها، فلم يعد بوسع أي مؤسسة اقتصادية أن تحمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها، وهذا تحت ضغط المشاركين في المنظمة من مساهمين، ومستهلكين...، فهم يراقبون مدى تطابق تصريحات المسيرين ومدراء المنظمات مع الواقع والنتائج المحققة ميدانياً، وهذا كله يندرج ضمن السلوكيات الأخلاقية للمنظمة.

ويمكن القول أن أخلاق المجتمع تعتبر أساس أخلاقيات الأعمال، كما أن أخلاقيات الأعمال تنبع من أخلاقيات المجتمع، وذلك لأن الأعمال لا تقوم بمعزل عن المحيط بل هي بيئة متفاعلة بين المنظمة ووسطها. ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ويعتبرون مصدراً لتكوين أخلاقيات الأعمال، إذن لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قرارات المنظمة ونشاطاتها المختلفة.

ونستنتج من خلال ما قمنا باستعراضه في هذا الفصل أنه لا يمكن الحديث عن أخلاقيات الأعمال دون الحديث عن المسؤولية الاجتماعية، حيث أن كلا المفهومين يتضمن المفهوم الآخر. فتطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي بالضرورة إلى تبني شؤون المجتمع أي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح حيث يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمجتمع المنظمة في نفس الوقت.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بأخلاقيات الأعمال

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

المطلب الثاني: الأداء بين الكفاءة والفعالية

المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين

المطلب الرابع: محددات الأداء

المطلب الخامس: عناصر الأداء

المبحث الثاني: نظرة على تقييم وتحسين أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

المطلب الثاني: معايير وأهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأسباب فشلها

المطلب الرابع: مفهوم وخطوات تحسين أداء العاملين

المطلب الخامس: مداخل تحسين الأداء

المبحث الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

المطلب الثاني: العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء

المطلب الثالث: برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا

المطلب الرابع: أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدها تناولنا النقاط الأساسية لأخلاقيات الأعمال في الفصل السابق، سنتناول من خلال هذا الفصل الأمور والقضايا الأساسية المتعلقة بأداء العاملين. فالمعروف أن الإنسان يختلف عن الآلة بالقدرة اللانهائية لعقله، فالآلة لها أداء معين مهما زدنا في القوة المحركة أو المواد الخام، في حين أن الإنسان أو العامل له طاقة لا حدود لها لدى توفر المناخ الصالح في مجال عمله، بطريقة تضمن تحريك دوافعه وطاقاته في سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحسين أدائه. ونقصد هنا بالمناخ الصالح؛ المناخ الأخلاقي والاجتماعي الذي يسود المنظمة، فالحاجة أصبحت ماسة لتوضيح العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين.

لذلك فإن دراستنا في هذا الفصل سنتناول فيها:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: نظرة على تقييم وتحسين أداء العاملين

المبحث الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وبسبب كثرة الأصول والجذور المتعددة له، فإن هذا الحقل ينمو باطراد وتكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات، بحيث يصعب على باحث واحد أن يلتم بها جميعا أو حتى ببعضها، ومن خلال هذا المبحث من الفصل الخاص بالإطار النظري لأداء العاملين وعلاقاته بأخلاقيات الأعمال سيتم إلقاء الضوء على مفهوم الأداء وخصائصه ومصادره مع الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة. حيث يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها.

وقد تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب، والمهتمون بهذا الموضوع، ولعل مرد هذا الاختلاف والتباين يرجع إلى منطلقاتهم وتصوراتهم، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية، وهناك أيضا من يرى أن الأداء هو انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف. وسنحاول تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية:

فالمفهوم اللغوي للأداء هو ترجمة لكلمة Performance والذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹ أما قاموس اللغة الفرنسية الشهير Larousse فقد اعتبر أن كلمة الأداء Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Parformer التي تعني أتم أو أنجز أو أدى.² من خلال هذا المفهوم اللغوي المقدم نلمس ارتباط الأداء بصفة الإنجاز والإتمام لعمل ما بطريقة ما.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

² Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001, P 766.

وقد عرف الأداء في قاموس أوكسفورد " بأنه تنفيذ شيء مطلوب"، ويمكن تعريفه بأنه سجل بالنتائج المحققة.¹

أما الأداء اصطلاحاً فهو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.² حيث يربط هذا التعريف بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ويبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...)، وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات.

إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية.

وعرف الأداء بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر "النتائج"، أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج وهي "عمل".³ أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة".⁴

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين:⁵

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة؛
- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعاً بالنسبة لمنظمة (فرد) وقد يعتبر منخفضاً بالنسبة لمنظمة (فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية عند الممارسة قابلة للنقاش؛

¹ أحمد سيد مصطفى، إستراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002، ص3.

² عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 103.

³ Anne Marie, Bruno Sire, **Performance et Ressources Humaines**, Editions Economica, Paris, 1996, P20.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984، ص290.

⁵ Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, Economica, Paris, 1998, PP 318,319.

- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.
من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف التالي:

الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة ولتجسيد أهدافها المسطرة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

والأداء بهذه المفاهيم يشتمل على الأبعاد التالية:¹

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛
 3. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وبرغم اشتغال مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف كل بعد منها عن الآخر لو أخذ منفرداً.

المطلب الثاني: الأداء بين الكفاءة والفعالية

ارتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبينه ، ولإزالة هذا اللبس نحاول تسليط الضوء على المصطلحات الآتية:

1. **الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.² ويرى Etzioni أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.³

على أنها: "درجة تحقيق الأهداف المتعددة". Price ويعرفها

: "أنها Freeman: "درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة." وقال فيها Donnelly كما يعرفها
درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة.⁴

¹ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999، ص10.

² حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص92.

³ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص35.

⁴ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد54، الرياض، المملكة السعودية، جويلية 1997، ص9.

فالفعالية هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، وذلك بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.¹

هذا يبين لنا أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم فيها هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر لها من زاوية الأهداف الموضوعية وليست الموارد المستخدمة، وتعرف كميًا أنها النسبة بين النتائج المحققة أو الفعلية والأهداف المسطرة أو المحددة مسبقًا، وهنا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعال

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر ببعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، ومتوسطة الأجل (التكتيكية)، وقصيرة الأجل (العملية).²

2. الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.³ أي أن الكفاءة تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، وهذا التعريف حيث يعرف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق Mintzberg مقارب للتعريف الذي قدمه أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة.⁴

¹ B. Martory, D. Crozet, **Gestion des ressources humaines, Pilotage Social et Performance**, imprimerie chirat, Paris, France, 2002, P160.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة، الجزائر، 1998، ص341.

³ نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992، ص 15.

⁴ Mintzberg Henry, **le management au cœur des organisations**, Edition d'organisation, Paris, France, 1998, P480.

لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.

ويمكن التعبير عن الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات، أو أنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمات.

بالرغم من الاتفاق على أهمية الكفاءة والفعالية للأداء، إلا أن تعريف الكفاءة والفعالية يجعل الأمر مختلفا

لوجود اختلاف بين المنظورين حول ما هي الكفاءة وما هي الفعالية والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف:¹

جدول رقم (04): الاختلاف بين الكفاءة والفعالية

الفعالية في الأداء		الكفاءة في الأداء	
عمل الشيء الصحيح	بدلا من	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	1
الإبداع في إظهار البدائل	بدلا من	حل المشاكل	2
استخدام الثروات بحد أقصى	بدلا من	إحياء والمحافظة على الثروات المستخدمة	3
تحقيق النتائج	بدلا من	التماشي بموجب إجراءات الوظيفة	4
تحقيق أعلى نسبة من الربح أو تحقيق خدمات بنوعية وكمية عالية	بدلا من	تخفيض استعمال التكاليف وتقليل التكاليف	5

المصدر: نور الدين شوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص170.

من الجدول نستنتج أنه لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

¹ نور الدين شوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص170.

ولمزيد من إيضاح المقارنة بين الكفاءة والفعالية يمكن وضع الجدول التالي الذي يبين الفرق بين الأداء المتصف بالكفاءة والأداء المتصف بالفعالية:

جدول رقم(05): الأداء المتصف بالكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومة، المواد، المعدات... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتيجة	الهدف	الفعالية

المصدر: خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص55.

إن مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية؛ فهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر قدراً من المخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرتها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة.¹

3. علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة:

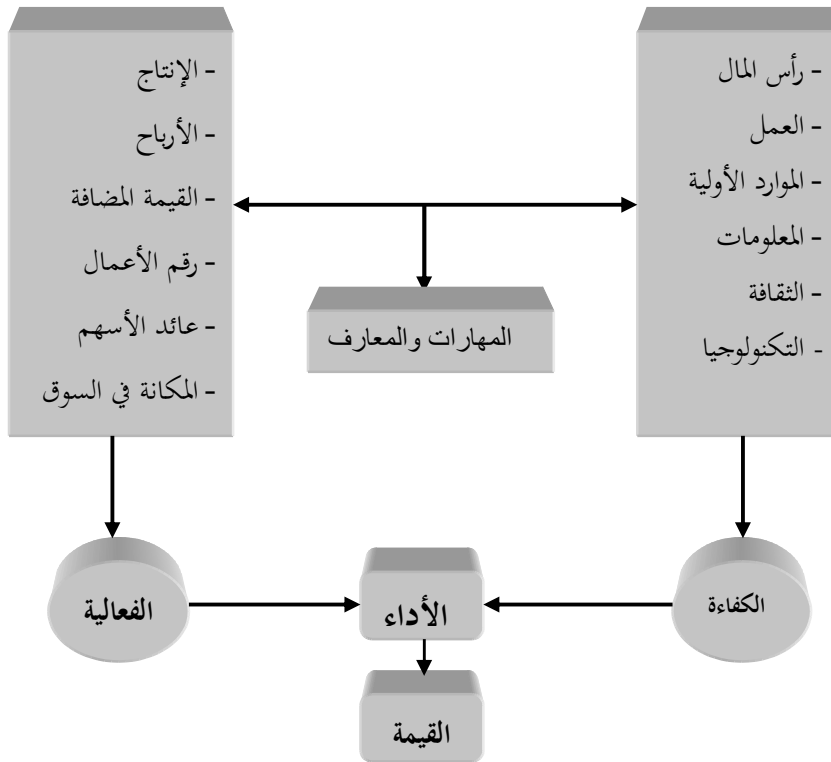
من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صايدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص130.

الأداء مستويات الفعالية والكفاءة التي تحققها المنظمة. والواقع أن هناك ارتباط وثيق بين الفعالية والكفاءة، فهما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف الأداء بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

والشكل التالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

شكل رقم (16) : مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001،

ص 48.

وحسب ما سبق يمكن القول أن الأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معاً، حيث أنه لا يمكن الحكم على المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد، كذلك بالنسبة للمنظمة التي تمكنت من توظيف

كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.¹ لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)؛
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

كما ارتأينا أن نشير إلى أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.²

المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين

ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالموارد البشري (العاملين)، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على المورد البشري إلى أن الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، المعرفة...، أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل.³ وكلمة أداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

وفي هذا السياق فقد عرف أداء العاملين على أنه: "تنفيذ العامل لأعماله التي تكلفه بها المنظمة، أي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة". ما يميز هذا التعريف بساطته فأداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحيًا رغم بساطته.

¹ عبد المليك مزهدة، مرجع سبق ذكره، ص 87 و88.

² الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ الهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الآفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 99.

ويشير Bovelos للأداء بأنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.¹

وقد عرف أيضا على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجوده العمل المقدم من طرفه".²

وفي تعريف آخر نجد أن الأداء هو: "التفاعل بين السلوك والانجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والانجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات".

وأشار Tomas Gilbert على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز هو ما يبقى من اثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً.³

كما يقصد بأداء العاملين ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:⁴

- جودة العمل: وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل...؛
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: المهارات المهنية، المعرفة الفنية، الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، انجاز العمل في مواعيده، القدرة على تحمل المسؤولية...

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام،⁵ معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد،

¹ خالد بن عبد الله الحنيطه، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص52.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

³ درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، 1998، ص ص 3، 4.

⁴ مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص192.

⁵ ماريون آي هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسى وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، المملكة السعودية، 1989، ص271.

القدرات، إدراك الدور. ويجب الإشارة إلى أنه غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

يتضح مما سبق تعدد تعريفات أداء العاملين، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، إذن الأداء عبارة عن:²

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة؛

3. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة؛

4. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به؛

5. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

ومن خلال كل ما تم ذكره نستنتج أن: الأداء محصلة سلوك العامل في ضوء الإجراءات والتقنيات

التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.

المطلب الرابع: محددات الأداء

لقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم Porter نموذجاً يستند إلى

ثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد، القدرة، الإدراك³

الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة؛

الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده على العمل من خلاله.

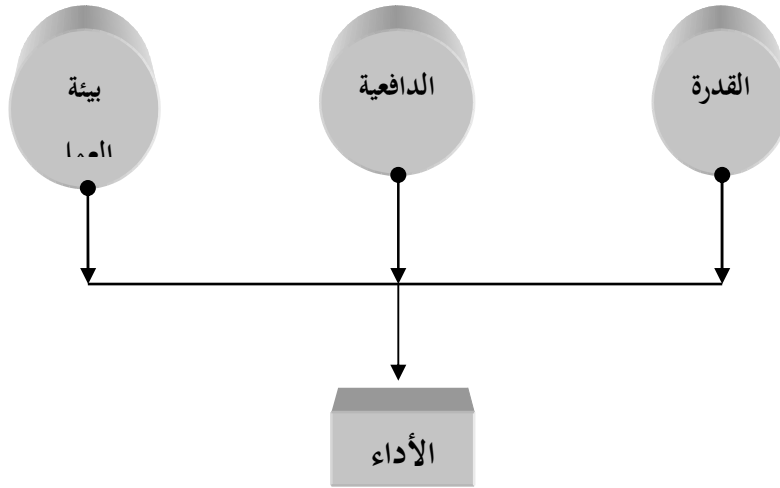
¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 10.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري، مذكره ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 49.

³ بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، ملتقى حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، نوفمبر 2009، ص 212.

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (17): محددات الأداء



المصدر: احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص71.

1. **الدافعية:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.¹ حيث تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل مجهود يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه.
2. **مناخ العمل:** ويتمثل في تهيئة مناخ العمل الملائم، سواء على مستوى التنظيم أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، وإثراء دوافعه للعمل.
3. **القدرة:** تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والفطرية.²

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص109.

² رضا فحة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، 2003، ص62.

إن هذه العوامل التي تحدد أداء الفرد تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، حيث أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل قدراته مع دافعيته مع مناخ العمل السائد.

وعليه فإن مستوى الأداء سيعكس مدى توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات، ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا.

غير أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك نظرا للأسباب التالية:

1. محددات أداء فئة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
2. إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى؛
3. إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.¹

المطلب الخامس: عناصر الأداء ومكوناته

هناك عناصر ومكونات لأداء العاملين بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء في المنظمات. ومن أبرز عناصره:²

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة والجودة (الجهد المبذول) ومدى مطابقتها للمواصفات، ففي بعض الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول؛³
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

¹ الأداء ومحدداته في إدارة الموارد البشرية، http://grh-management.blogspot.com/2012/07/blog-post_3270.html، 2012/08/12، 01:33.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شريح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 20.

³ بن الحاج جلول ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 212.

4. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله؛

5. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

المبحث الثاني: نظرة على تقييم وتحسين أداء العاملين

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أداء العامل في المنظمة - وهو المتغير الثاني في بحثنا - من حيث مفهومه ومحدداته وعناصره، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تقييم وتحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك.

فقد اهتمت المنظمات بالأداء وتحسينه اهتماما بالغاً، حتى ظهر ما يسمى بإدارة الأداء، بدلا من إدارة الموارد البشرية. فالعناية بالعامل تركز بالأساس على أدائه من اجل تحقيق الأهداف المرجوة. فبقاء المنظمة واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة في المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

يعتبر تقييم الأداء نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس ناتج فكري إداري حديث، وقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وسمية تارة بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، كلها مسميات مترادفة هدفها تحليل أداء العامل بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية أو فكرية.

1. تعريف تقييم أداء العاملين

ينظر إلى تقييم الأداء على أنه وسيلة لقياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المرتبطة بهم، وكذا للتعرف على قدراتهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجياتهم واستعدادهم للتقدم والتطور والإبداع، وللحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.¹

ويعرف تقييم الأداء بأنه "عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً."² يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين أن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات معدة سابقاً.

وقد عرف أيضاً أنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، ويجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك كل فرد على حدى وبالتالي تقدير كفاءته بشكل موضوعي، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج وتحديد نقاط الضعف في أدائه والعمل على تفاديها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر."³

وتقييم الأداء حسب Gary Dessler: "تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها."⁴ من خلال هذه التعاريف يمكننا أن ندرك أن معنى تقييم الأداء هو: "تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتحديد وقياس أداء العامل ومن خلال هذا التقييم تتمكن من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل".

ويمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء بأنها:

- عملية تقييم الأداء عملية دورية مستمرة؛

1 سالم حسن الاسمري، مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، العدد 52، الرياض، المملكة السعودية، ديسمبر 1986، ص 235.

2 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 336.

3 عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 166.

4 ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 270.

- عملية إدارية مخطط لها؛
- عملية تقييم الأداء عملية عادلة وموضوعية؛
- عملية مراقبة إدارية؛
- عملية تقييم الأداء عملية تطويرية وهادفة.

2. أهمية تقييم أداء العاملين

أما فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء، ففضلا عن كونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد وتزويد الإدارة بأدلة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يقدم الكثير من الفوائد يمكن تلخيص أهمها في الآتي:¹

- يعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي تقدمها عن مستوى أداء العاملين؛
- يعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين؛
- يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الأفراد ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل الترقية، الأجور، التحفيز؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال موضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء؛²
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم؛
- دعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية؛
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

¹ فداء محمد ناصر وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية النشاط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص73.

² نظمي شحادة، محمد الباشات وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص76.

وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافه من ورائها. إنها عملية تتطلب جمع البيانات حول أداء الفرد للتعرف على طبيعة سلوكه وتصرفه أثناء تأديته للعمل، ومعرفة مدى استعداده للتطور والتحسين في طريقة وكيفية أدائه للعمل.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء ومعايير

أولاً: أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء وقياسه لا يهدف فقط إلى التعرف على نواحي القصور في الأداء ومعالجتها، بل يسمح بالتعرف على الإنجاز الحالي وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية، ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات هي:¹

1. الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثل بالمرحلات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

2. الأهداف التطويرية:

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3. الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز. كما يهدف تقييم الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعليتها.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

من خلال ما سبق نستنتج أن برنامج تقييم أداء العاملين يهدف إلى خدمة الإدارة ومصصلحة المنظمة من جهة، وإلى خدمة الأفراد العاملين ذاتهم من جهة أخرى. فالأفراد عندما يشعرون أن الإدارة تعتمد نظاما دقيقا وفعالا لتقييم أدائهم، فإنهم سيبدلون جهودا مكثفة لبلوغ درجات عالية من التقييم، وهذا بدوره يخدم تحقيق الأهداف والخطط الإنتاجية للمنظمة، وبنفس الوقت يخدم رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

لا شك بأن معايير الأداء تتحدد على ضوء أهداف الأداء، بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه للأهداف المحددة له. ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي تقارن به للحكم عليه، فتحديد هذه المعايير يعتبر أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

عموما فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1. معدلات الأداء أو كما تعرف بمعايير نواتج الأداء: وتعرف بالمعايير الملموسة حيث تتعلق بالوظيفة نفسها، وتعبّر عن المقومات الأساسية لطبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج وحجم المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز، النوعية وتحقيق الأهداف.¹
2. معايير الأداء (ذاتي أو سلوكي): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب توفرها في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء، ومثال عليها العناصر التالية:²

أ. المعايير المتصلة بالسلوك:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين؛
- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفريق بين العامل الجديد والعامل القديم؛
- الحرص على سلامة الآلات والأدوات والمواد، ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 197، 198.

² بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2010، ص 57.

- المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف؛
 - استعمال وقت العمل وقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛
 - السلوك الشخصي أي السلوك والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.
- ب. معايير متصلة بقدرات العامل ونجد منها:**
- المبادرة: أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة؛
 - الإشراف والتنظيم: وقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.
- بعد أن استعرضنا مفاهيم، أهمية، أهداف ومعايير تقييم الأداء فإننا سنتناول الآلية التي يتم من خلالها تقييم الأداء.

ثالثاً: مراحل وآلية تقييم الأداء والبعد الإستراتيجي:

- إن عملية تقييم أداء العاملين عملية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والعاملين معاً، بحيث لديها بعد إستراتيجي هام يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولهذا فإن عملية تقييم الأداء تقوم على آلية محكمة تتمثل مراحلها في:¹
- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية؛
 - شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة؛
 - يقارن المقيمون الأداء الفعلي التي وضحته المعلومات المجموعة مع معايير التقييم الموحد، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة؛

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص364.

- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليها، وترسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء؛

- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيه جانب الضعف والقوة في أدائهم، وتوضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه؛

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء. فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيتم نقلهم لوظيفة أخرى أكثر ملاءمة لهم؛

وعندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الإيجابية على:

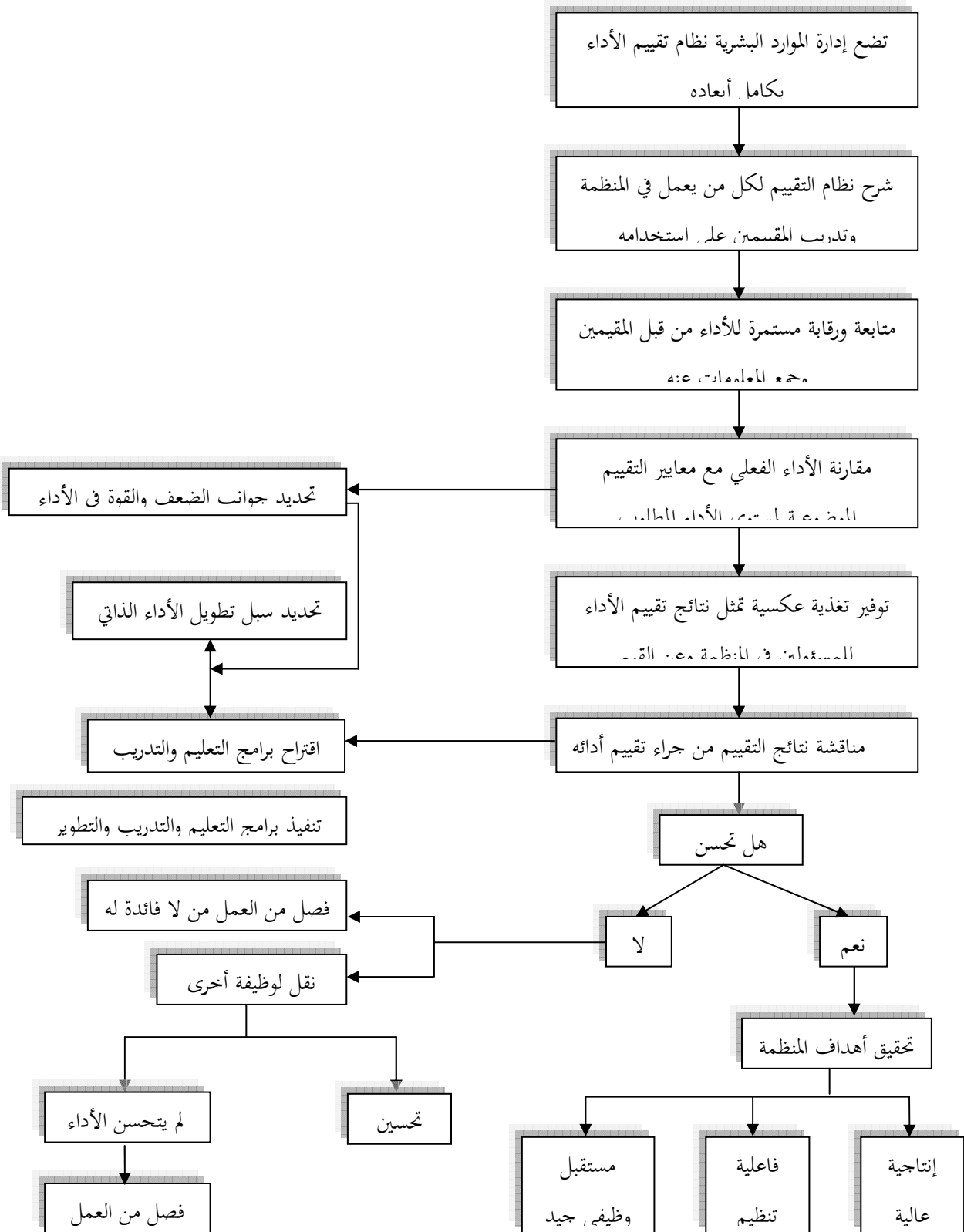
أ. ارتفاع إنتاجية العمل؛

ب. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنظمة؛

ج. تحقيق مكاسب مادية ومعنوية للعاملين وتنبؤ مستقبل وظيفي جيد لهم.

والشكل التالي يوضح هذه الآلية:

الشكل رقم (18): آلية تقييم الأداء والبعث الإستراتيجي



المصادر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 364.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأسباب فشلها

أولاً: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب نحو الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتماداً على مقاييس معينة يقسمها -لاندي وفار- إلى مقاييس موضوعية ومقاييس تقديرية التي بدورها تنقسم إلى مقاييس تقليدية ومقاييس حديثة.

1. أساليب المقاييس الموضوعية: طرقها ثلاثة وهي:¹

أ. **طريقة كمية ناتج الأداء:** إذ يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، إن أمكن تحديد ناتج الأداء بوحدة قياسه، ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها أو قيمة المبيعات. ويعاب على هذه الطريقة كمقياس هو تأثيره بعوامل خارجية لتحكم الأفراد، بالتالي فالقيم التي يعبر عنها هذا المقياس رغم موضوعيته الظاهرة، لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله العامل في أدائه للعمل، وبالتالي فقد لا تعبر عن قدرته على الأداء.

ب. **جودة نتائج الأداء:** وفي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه العامل بصرف النظر عن سرعته في الأداء، وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقياس يثير صعوبات عديدة فهناك:

- صعوبات إيجاد مقياس كمية موضوعي ودقيق للجودة؛

- تأثير المقياس بعوامل خارجية، كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الأداء.

ويجب الإشارة إلى أن استخدام معيار الجودة يجب أن يتضمن تعريفاً محدداً للجودة وأن يكون هذا التعريف مشتقاً من أهداف العمل ذاته، وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه.

ج. **كمية وجوده النتائج معاً:** حيث يجمع هذا المقياس يسن الكم والنوع معاً.

¹ مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية "مدخل كمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص 184.

2. أساليب القياس التقديرية: تختلف الأساليب المتبعة هنا، فنجد منها التقليدية والحديثة، فقد ظهر في هذا العصر أساليب حديثة لم تكن تتبع من قبل، مثل أسلوب الإدارة بالأهداف، ومن هذه الأساليب التقديرية نجد:

1. الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء، ومن أهمها:

أ. طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير الحكمية التي تتعلق بالعمل والأداء مثل: كمية العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار...، حيث تكون لكل صفة أو خاصية، درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف.

والجدول التالي يمثل نموذجا لهذه الطريقة:

جدول رقم (06): مقياس التدرج البياني

اسم الفرد:		القسم:				التاريخ:
الصفات أو الخصائص المرقمة أو المصنفة	متميز	جيد	مرضي	متوسط	غير مرضي	المعدل %
كمية العمل وفقا لما هو محدد						
نوعية العمل "الجودة"						
المعرفة بالعمل "الخبرة، المهارة"						
التعاون						
اقتراح الأفكار						
علاقته بالرؤساء						

						الحرص على الالتزام
التوقيع	الملاحظات					اسم المشرف أو المقيم

المصدر: نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء، تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتميز بالسهولة والبساطة. ومن سلبياتها: - احتمال تمييز الرئيس أو المقيم؛

- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها...¹

طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ كفاءةً في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.²

الجدول رقم (07): طريقة الترتيب البسيط

الموظفون الخاضعون للتقييم				عناصر التقييم
د	ج	ب	أ	
				كمية الإنتاج
				جودة الإنتاج
				تحمل المسؤولية
				المواظبة

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 91.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 376.

				العلاقة مع الرؤساء
				العلاقة مع الزملاء
				المجموع
				الترتيب

المصدر: سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة، القاهرة، مصر، 2007، ص109.

وهي طريقة سهلة، ولكن من سلبياتها نذكر: احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم - لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في العامل - لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء العاملين - يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين كبيراً.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم. كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنها لا تحدد نواقص العاملين ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

ج. طريقة القوائم المرجعية:¹

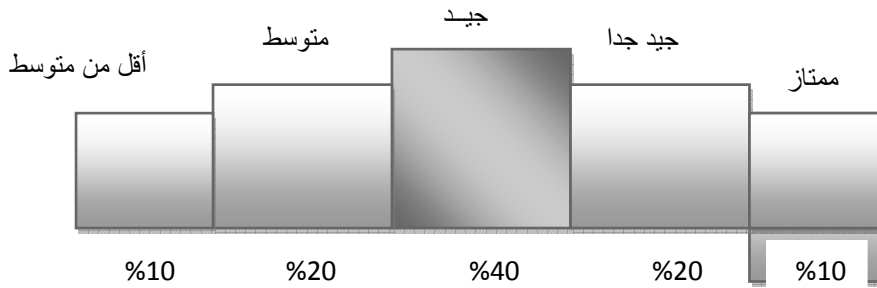
يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (X) مثلاً، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

¹ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص127.

د. طريقة التوزيع الإجمالي:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح نظام تتعبه كثير من المنظمات استخدام طريقة التوزيع الإجمالي

الشكل رقم (19): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعرفة، الطبعة السابعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 376.

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 عاملا فإنه سيقوم بتوزيعهم كالتالي: 2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، 2 أقل من المتوسط. وعني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط، حسب المثال المقدم.

هـ. طريقة التقرير المكتوب:¹

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية. إن ملاحظات المقيم، إذا رغبت المنظمة يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

من سلبيات هذه الطريقة نذكر ما يلي: - يعتمد التقرير على مهارة القائم بإعداده - طول التقرير أو قصر محتوياته المهمة - التحيز من قبل معد التقرير.

2. طرق التقييم الحديثة:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها. كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، وهذا يبدو واضحا وملموسا في تطبيق هذه الطرق. ولمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدامها لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق الحديثة نجد:

أ. طريقة التقييم على أساس النتائج:

في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض منظمات الدول المتقدمة، وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس؛
- على الرئيس التعاون مع المرؤوس بتحديد النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهاية أو خلالها؛
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية، وخلال المدة المتفق عليها
- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.
- وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

ب. طريقة تقييم الأحداث الحرجة:¹

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقاً لتواريخ حدوثها. ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقييم الدوري، من ثم إصدار حكمه على أداء الموظف. ومن أهم مميزات هذه الطريقة تقليل من التمييز الشخصي، أما أهم عيوبها نذكر: - الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة - نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.

ج. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية):

تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد، بجمع المعلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف الرئيس، ثم تصاغ الإجابات بشكل وصفي مكتوب، وعندئذ تعطى درجة التقييم لأداء العامل على أساس أحد التقديرات التالية: أداء ممتاز، جيد، مقبول، غير مرض. وما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً طويلاً لانتهاء من عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العامل دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كم أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

د. طريقة التقييم الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله. فعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل، ثم الاجتماع بالعامل لمناقشة كيفية تحسين أداءه في المستقبل.

هـ. طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين، حيث تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 154.

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد؛
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية؛
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة؛
- متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دورياً؛
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية؛
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

من الاستعراض السابق لطرق تقييم الأداء يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. بعض الطرق قد تفتقر إلى الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين وذلك بسبب تحيز المقيم لصالح شخص أو يمكن ضد شخص آخر، مثل طريقة التدرج البياني؛
 2. تغلب على بعض هذه الطرق صفة التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها؛
 3. عدم توفر معايير واضحة للأداء يتم مقارنة النتائج النهائية بها، حيث يتم الحكم على أداء العاملين أحيانا من خلال طرق تعتمد على التقدير الشخصي للمقيم.
- وأخيرا نقول أن وجود عدد لا بأس به من طرق تقييم الأداء، يدل على أنه ليس هناك طريقة مثالية، بل أن كل الطرق لا تخلوا من العيوب والنقائص، ويجب اختيار الطريقة الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط المنظمة والأهداف والسياسات وكذا الوظائف الحقيقية لها. فالمؤسسة الناجحة هي التي تحاول إيجاد توليفة من هذه الطرق لتقييم الأداء حتى تكون هذه العملية دقيقة وموضوعية.

ثانيا: أسباب فشل عملية تقييم أداء العاملين

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني الرؤساء من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء. حيث تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء العامل في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز. ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذه العملية:

1. مشاكل المقيمين: من أهمها ما يلي:¹

- ميل المقيم إلى التعميم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء؛

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 286.

- التساهل أو التشدد: يميل بعض المقيمين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة؛
- عدم فهم معايير مقاييس التقييم؛
- التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة بسبب التحيز لعامل لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.¹
- 2. **مشاكل متعلقة بنظام تقييم الأداء:** هناك مجموعة من المشاكل المتعلقة بنظام تقييم الأداء منها:²
 - **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء واضحة:** إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب؛
 - **استخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف:** غالباً ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف؛
 - **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجعه على العمل وابتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها قد تؤدي إلى تحرب معد التقرير من إعدادها؛
 - **اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير:** إن هناك بعض المنظمات تأخذ بالسرية النسبية من خلال إخبار العمال أصحاب الأداء غير المرضي بنتائج أدائهم، إلا أن هذه السرية لا تسمح بالوصول على الهدف الأساسي من عملية التقييم ألا وهي تحسين الأداء؛
 - **عدم توافر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف، يعتبر إحدى الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.
- 3. **مشاكل متعلقة بإدارة نظام التقييم:** إن الجهة التي وضعت نظام التقييم مسؤولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام:³
 - **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء، قد يكون سبباً من أسباب عدم المعرفة بالنظام والأسباب؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 312.

³ عبد الباقي صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 314.

- ضعف المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: حيث أن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدداً ألاً، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء شائعة الحدوث وكيفية تفاديها؛
- ضعف المتابعة: فالنظام بحاجة إلى متابعة من قبل الجهات التي وضعت هذا النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول.

المطلب الرابع: مفهوم تحسين أداء العاملين وخطواته

بعد أن تناولنا في المطالب السابقة بالدراسة والتحليل مفهوم وطرق تقييم الأداء، توصلنا إلى أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين وبالتالي محاولة وضع خطة لتحسين أدائهم.

حيث يشكل العامل أحد أهم موارد المنظمة، فإذا كانت الموارد الأخرى تحتلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، على هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

أولاً: مفهوم تحسين أداء العاملين

حيث تعمل الإدارة جاهدة لتحسين أداء العاملين فيها ودفعتهم تجاه الأهداف المرسومة بكافة الوسائل الممكنة فتارة تستخدم الحوافز المادية وتارة أخرى تستخدم الحوافز المعنوية، وغيرها من الوسائل التي تولد الرضاء النفسي عن الانجاز، وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، والمشكلة تكمن في أن هذه الوسائل قد لا تتوافق مع دافعية كل العاملين، لهذا يتوجب على الإدارة تقديم الحوافز المناسب التي تستطيع من خلالها إشباع حاجة العامل حول رغبة معينة. لكن رغم تقديم الحوافز المناسب تعاني بعض المنظمات من وجود حالات وصفات غير محمودة منتشرة بين عاملها كالغش، الاختلاسات، الكذب، الريا والتهرب من الوظيفة وغيرها من الأمور التي لا تجدي معها الحوافز المادية والمعنوية نفعاً.

ومن مظاهر ضعف الأداء:¹

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها؛
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد؛

¹ عبد الجليل الشومرة، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887> ، بتاريخ: 2012/08/02، 22:46.

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد؛
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة؛
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين؛
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

إن تحسين الأداء يتطلب نظرة شمولية لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، فإتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط. ومنه يمكننا تعريف تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى. حيث يتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسئولياتها؛ لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

ويكتسب تحسين الأداء أهمية خاصة حيث يساعد في:¹

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها؛
- تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية القائمة؛
- رسم خط واضح للمؤسسة (خارطة للطريق)؛
- يعمل على توفير وتكوين وعي للموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء وبما سيحصلون عليه من فوائد؛

¹ عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء، <http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/html>، ص6.

- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

ثانيا: طرق وخطوات تحسين أداء العاملين

هناك عدة طرق ومن بينها:

الطريقة الأولى: وتتكون من الخطوات الآتية¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين وهما:

- أ. الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة؛
- ب. الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه. وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة.

الخطوة الرابعة: التطبيق والتنفيذ

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاما متابعتها.

¹ نفس المرجع، ص ص 14، 15.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

الخطوة السادسة: مراجعة تحليل الأداء

أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطبعا عن الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر. ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به مديره.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

شكل رقم (20): مراحل تحسين الأداء



المصدر: عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء،

http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/____.html ص15.

الطريقة الثانية:¹

¹ عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص15.

- تحديد مجالات تحسين الأداء ووضعها في قائمة أولوية؛
- تحديد مشروع التحسين وتشكيل فريق التحسين؛
- تحليل مشاكل تطبيق العملية؛
- اقتراح أسباب المشكلة؛
- فحص الافتراضات المقدمة؛
- تحدد الأسباب الجذرية للمشكلة؛
- وضع حلولاً بديلة؛
- تصميم الحلول والمعايير؛
- مناقشة مشاكل التنفيذ وإمكانية رفض العاملين للحل المقترح؛
- تطبيق الحلول والمعايير؛
- افحص النتائج وثبت التغيير إذا كان مجدياً.

وعليه، بالاعتماد على أحد هذه الطرق أو غيرها، تتمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها والارتقاء بهم من خلال توفير الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل والتي لم تكن في إستراتيجية المنظمة قبل القيام بعملية التقييم والتحسين.

وكإسناد لأهداف تحسين الأداء البشري، يجب على المنظمة أن تشجع إشراك وتطوير أفرادها من خلال:¹

- التدريب المستمر وتخطيط المهنة (المواقع الوظيفية)؛
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات؛
- تأسيس أهداف الفرد والفريق؛
- تسهيل إشراك الأفراد في عملية إعداد الهدف وصنع القرار؛
- التمييز والتحفيز؛
- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد؛
- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار؛
- إيصال المقترحات والأفكار.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 136.

المطلب الخامس: مداخل تحسين الأداء

توجد ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف. وذلك على

النحو التالي:¹

1. مدخل تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن العامل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين:

أ. **الوسيلة الأولى:** وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأن ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل، ويمكن تركيز جهود التحسين على ما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

ب. **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على ما يرغب العامل من عمله، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها.

ج. **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل.

2. مدخل تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين أداء العامل، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو كانت تفوق مهارات العامل...، فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. فنقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة. وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤديها.

ومن وسائل تحسين الأداء في هذا المدخل زيادة مستوى الدافعية لدى العامل من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة السأم والملل الوظيفي ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك

¹ هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة السعودية، 1988، ص ص 275، 276.

منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في المستوى.

3. مدخل تحسين الموقف:

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى.

المبحث الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

يعالج هذا المبحث التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومختلف الجوانب المحيطة بعلاقة قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء بكليهما، بالإضافة إلى التطرق لبرامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقياً، وفي ختام المبحث يتم إظهار أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة ومتشابهة من العوامل التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها، إذ يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء. وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط ومحاولة منا لإبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء ارتأينا تقديمها على شكل نقاط:

1. غياب الأهداف المحددة:¹

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازاتهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة من المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله والذي يكون أداءه محدود أو معدوم وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينتج عنه صعوبة قياس أداء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ العامل المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن ثم تدني مستوى أدائه.

¹ حمود بن مطلق العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص ص 67، 68.

2. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

3. التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

4. عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

5. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

المطلب الثاني: قيم وأخلاقيات الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء

من خلال ما تم تناوله في المطلب السابق توصلنا إلى أن من أهم المؤثرات على أداء العاملين القيم، وبما أن هناك علاقة وثيقة بين قيم العاملين والأخلاق ارتأينا أن ننطلق من علاقة القيم بالأداء وبالتالي الوصول إلى علاقة الأخلاق بالأداء حيث تؤدي منهجية القيادة الإدارية وأسلوبها في التفاعل مع الموظفين دوراً مركزياً في رسم ملامح

النظام الأخلاقي السائد في المنظمة نتيجةً للارتباط بين الأخلاقيات والسلوك، فإن ذلك يَحْتَمِ وجود علاقة تربط بين الأخلاقيات والقيم؛ على اعتبار أن القيم تعبر عن مجموعة قواعد ومعايير للسلوك تمكّن الفرد والمنظمة من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن فعلاً وما ينبغي أن يكون عليه الحال.¹

حيث يربط "ماكس شيلر" بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيم الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فيرى أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.

كما وأكد على وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الأفراد العاملون في المنظمة وأخلاقيات الأعمال إذ أن غالبية منظمات الأعمال ترغب في أن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال بغية تحقيق جودة عالية ونوعية أفضل في الأداء.²

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك العاملين، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء العاملين في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم. وتؤثر مخرجات الثقافة التنظيمية سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين، لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك العاملين وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

بعد هذا التوضيح المبسط للأخلاقيات وعلاقتها بالسلوك والقيم، نعتقد بأن السبيل أصبح ممهداً للدخول في صلب الموضوع المتمثل في العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء.

بدون شك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء العاملين سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن قيم

¹ وائل الحسين، أخلاقيات العمل والعلاقات العامة،

http://www.aksalser.com/?page=view_news&id=ad1f3c084cc8101149a3a4e090cb0426&ar=750083967، بتاريخ: 2012/09/06، 20:40

² عالية جواد محمد علي، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 63، ص 178.

المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح "مندل وجوردان" بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.¹

إن أداء العامل يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال إن العاملين الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز العاملون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض. وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أدائه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء.²

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.³

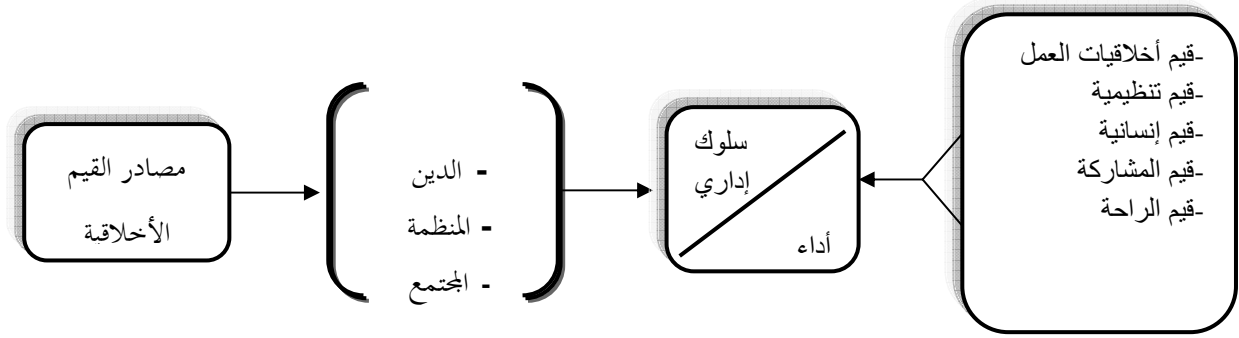
من خلال كل ما سبق نجد أن هناك تأثير مباشر للقيم على الأداء وبالتالي يستلزم ذلك وجود تأثير من الأخلاق على الأداء بما أن القيم كما تناولناها سابقاً جزءاً من الأخلاقيات. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (21): أنواع القيم والسلوك الإداري الذي يتشكل منها

¹ مندل مارك، جوردان وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981، ص56.

² نفس المرجع، ص23.

³ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 99.



المصدر: سليم أحمد عبد الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 24، ص 185.

المطلب الثالث: برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا

برامج تحسين أداء العاملين أخلاقيا تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، من هذه البرامج ما يلي:

1. برامج تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكمجاميع وإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها. كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم. لذلك يفترض أن تكون إجراءات ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاوله أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.¹

وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتبني سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وهي كالآتي:²

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات الأداء كفقرات وكتائج نهائية مع المعنيين؛

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثيرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنظمة والصداقة والقرابة وغيرها؛

- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة تأثير الحالة؛

- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع؛

¹Schuler. R, **Managing Human Resources**, 5th ed, West Publishing co, New York, U.S.A, 1995, P306.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 268.

- أن لا يركز على الأداء الأحداث، ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئياً ولا يمثل معياراً صادقاً يعتمد عليه؛

- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد. بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة.

2. برامج تحسين نوعية حياة العمل:

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفؤين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها، وهذه تمثل حالياً حزمة من البرامج توضع في إطار إستراتيجية تحسين نوعية حياة العمل. وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين. لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ويمكن الإشارة لبعض جوانب الممارسة الأخلاقية والاجتماعية من خلال هذه البرامج وهي كالآتي:¹

- جعل مكان العمل جذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغناائه.
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذاباً و مريحاً؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 269، 270.

- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع؛
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- أ. الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين؛
- ب. يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم؛
- ج. تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة؛
- د. بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة؛
- هـ. الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين؛
- و. الاحتفالات بالإنجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين؛
- ز. تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

المطلب الرابع: أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين

بعد أن قمنا في الفصل الأول بتحليل ودراسة الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في المنظمة ولدى العاملين توصلنا إلى أن معظم الأدبيات الصادرة عن "أخلاقيات الأعمال" تشير إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعامل وللمنظمة في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة في الأجل القريب. فالأخلاق لن يكون لها أي معنى إلا إذا ساهمت في قدرة تأثيرها على العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن تحقيق هذه الأهداف لن يكون إلا من خلال الأداء الذي يقدمه العاملين للعمل، حيث سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق.

1. تأثير أخلاقيات الأعمال على العامل:¹

- أ. تقويم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل؛
- ب. إضفاء شخصية مستقلة؛
- ج. تجعل الفرد يشعر بالسعادة الداخلية لأنه يمثل بأوامر الله؛
- د. تهذب سلوكه وتزكي نفسه؛
- هـ. تنمي الرقابة الذاتية للعامل؛
- و. أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة؛
- ز. الإحساس بالنواحي الجمالية في الحياة؛
- ح. تقضي على الأمراض النفسية؛
- ط. تبني قاعدة الوسطية في سلوك الفرد قولاً وعملاً؛
- ي. تعالج الأخلاقيات بشموليتها كل جوانب حياة الفرد.

2. تأثير أخلاقيات العمل على الجماعة:

1. ترسيخ معنى الأخوة بين المؤمنين؛
2. توحيد جماعة العاملين؛
3. بناء المسؤولية الاجتماعية؛
4. دعم واحترام حقوق الجماعة؛
5. تأسيس صرح التكافل الاجتماعي بين العاملين؛
6. بناء روح التعاون.

3. أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفقي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع

¹ أحمد داود المرجاجي الأشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011، ص 65.

العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

عند المقارنة بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدّقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مُصدّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم للوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنفر الكثير من تلك الكفاءات، وتأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين للوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

4. أثرها على العلاقة بين العاملين أنفسهم:

الحالة الأولى: عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

الحالة الثانية: بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

وذكر "Williamson" أن القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأداء.¹

¹ Williamson, **Organizational theory from Chester Barnard to the present and beyond**, Oxford University Press, New York, USA, 1990, P42.

من خلال كل ما سبق نجد التأثير الكبير للقيم والسلوكيات على تحسين أداء العاملين وبالتالي تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين، لكون الأخلاق أحد سبل رفع مستوى أداء العاملين وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لتأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية.

حيث يرى "Somers" بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبدأ الأخلاقي في المنظمة، تحصد عدداً من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي.¹

وكما سبقت الإشارة فأخلاقيات الأعمال إنما هي محاولة لتحديد معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين بالشركة معرفة المتوقع منهم، بل وهي محاولة أيضاً لحث الموظفين والمدبرين وأعضاء مجالس الإدارة على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة وكذا رفع أداء العاملين.²

بناءً على ما سلف ذكره هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها باتجاه بناء أخلاقيات الأعمال هي:³

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء؛
- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها؛
- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة؛
- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز في الأداء من خلال العمل كفريق واحد؛
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم؛

¹ Somers Mark John, **Ethical codes of conduct and organizational context : A study of The relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values**, Journal of Buusiness Ethics, 2001, P193.

² جون سوليفان، أخلاقيات الأعمال المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي 2006، ص16.

³ أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، ملتقى إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الأردن، 2009.

- هذه الأخلاقيات محفز كبير لتفجير الطاقات، وتساعد العامل على سهولة سير العمل، والإسراع به وترشيد الأوقات والنفقات.¹

ويتضح من خلال كل ما سبق أن العلاقة بين الأخلاقيات والأداء علاقة وثيقة ومتغيرة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يعزز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان، وحينما يتعارضان فإنهما يسببان مشكلات للمجتمع وللمنظمة، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي يتم منحها للمؤسسات والأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.

فمما لا شك فيه أن توفر الأخلاق داخل المنظمة سيؤثر إيجاباً على أداء العاملين لعملهم، وغيابه سيؤثر سلباً، باعتبار العامل يتأثر مباشرة بالأخلاقيات السائدة في بيئة العمل.

¹ محمد سعد خلف الله الشحيمي، من أخلاقيات زمالة العمل، الطبعة الأولى، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 37.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء، محدداته، إضافة إلى ماهية تحسينه وتقييمه، فالعمود الفقري لأي اقتصاد ناجح، هو القوى العاملة التي يتشكل منها هذا الاقتصاد. فمهما بلغت أهمية رأس المال وأهمية التقنية وتطور استخدامها، يظل العنصر البشري هو حجر الزاوية، حيث أن كفاءة العنصر البشري هي التي تضمن حسن استغلال رأس المال وحسن توظيف التكنولوجيا المتقدمة. ولا يمكن لمجتمع طموح يتطلع لمنافسة المجتمعات الأخرى أن يستمر في اعتماده على عمالة وافدة لا يضمن استمرارها، ولا يضمن ولاءها وانتماءها.

وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نستنتج علاقة التأثير بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين بالاعتماد إلى ما تطرقنا إليه، واتضح لنا أكثر أن لأخلاقيات الأعمال دورا مهما وأساسيا في تحسين أداء العاملين وسنأتي على توضيح ذلك أي - دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

الفصل الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تقديم للبنوك محل الدراسة

المطلب الثاني: وظائف وخصائص البنوك

المطلب الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهج المستخدم

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع المادة العلمية

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائية للبيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية العامة والخاصة، وذلك من خلال التعريف بالبنوك محل الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين.

وبهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

مجموعة من البنوك الجزائرية العامة والخاصة وكذا سنتناول هيكل النظام على المبحث هذا في التعرف يتم المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: تقديم للبنوك محل الدراسة

1. بنك الجزائر الخارجي (B.E.A):

تأسس بموجب المرسوم 204-67 المؤرخ في 1967/10/01 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم خمس بنوك وهي القرض الليوني في 1967/10/12، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة في عام 1968، بنك باركليز، وبنك البحر الأبيض المتوسط، حيث أسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض. أما في الوقت الحالي فقد أصبح بنك الجزائر الخارجي يتدخل في تمويل مختلف القطاعات ويقدم أكثر من عشرين ما بين منتجات وخدمات مصرفية وذلك عن طريق أكثر من 79 وكالة.

2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R):

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وذلك من خلال إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982، برأس مال يقدر ب واحد مليار و 200 ألف دينار جزائري و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري. وكان الغرض من إنشاء هذا البنك هو المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع وبصدور المرسوم 84-85 المؤرخ في 30 افريل 1985 أصبح يعرف ببنك الإيداع والتنمية وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبمقتضى القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 تحول البنك إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 22000.000.00 دينار جزائري مقسما إلى 2200 سهم أي بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد.

مهمة هذا البنك تتمثل خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في:

- تنمية مجموع قطاع الفلاحة؛
 - تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائله الخاصة لتمويل:
 - أ. هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله؛
 - ب. الهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها؛
 - ج. هياكل الأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة؛
 - د. هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها.
- وأخذ صلاحيات البنك الوطني الجزائري في ميدان تمويل القطاع الفلاحي والقطاع الفلاحي الصناعي.

3. بنك التنمية المحلية (B.D.L):

بنك التنمية المحلية هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أبريل 1982 حسب المرسوم 85/85 برأسمال اجتماعي 13390 مليون دينار، وقد انبثق هذا البنك من القرض الشعبي الجزائري وعدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة، ويضم شبكة مكونة من 143 وكالة تجارية موزعة عبر التراب الوطني للقيام بجميع العمليات البنكية، بالإضافة إلى أنه يقوم بعملية الإقراض مقابل الرهن على مستوى الجزائر من خلال خمس وكالات متواجدة في كل من: الجزائر العاصمة، الجزائر حوشاد، عنابة، وهران وقسنطينة، ويضم البنك 16 مديرية استغلال وهي: الجزائر العاصمة، بومرداس، البلدية، تيزي وزو، بجاية، سور الغزلان، قسنطينة باتنة، عنابة، وهران، مستغانم، تلمسان، بشار، الشلف، غرداية، سطيف، كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض وهو القرض مقابل الرهن، وهذا الشكل مفتوح لكل الخواص بالجزائر، وهو بسيط في مفهومه حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة بين ستة أشهر وستة وثلاثين شهرا كحد أقصى، وكانت في السابق كل الأشياء ذات القيمة قابلة للرهن مثل الذهب، الأسلحة اللوحات الزيتية القيمة، أما حاليا فبقي الذهب هو الشيء الوحيد القابل للرهن.¹

¹ - الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz، بتاريخ: 11/04/2011 على الساعة: 12:30.

4. بنك سوسيتي جنيرال الجزائر (SOCIETE GENERALE ALGERIE):

بعد أن أقامت الشركة العامة مكتب في الجزائر سنة 1987 قررت زيادة التزامها وتعهداتها في الجزائر وهذا بإنشاء في الثلاثي الأول من سنة 2000 بنك يباشر مهامه بصورة كاملة وهذا البنك هو *société général d'Algérie* يبلغ رأس مال هذه الشركة 500 مليون دج، وتساهم فيها على أطراف وبنسب متفاوتة فنجد أن مساهمة الشركة العامة بنسبة 61% أما "FIBA" هولدينغ المساهمة والشركة التي هي تحت رقابة من طرف مستثمرين حواص أوربيين جزائريين وأمريكيين " بنسبة 29% وبنسبة 10% من طرف LASFI مجموعة البنك العالمي، ومن هذا نجد أن SG Algérie تكون عليها وتسيرها SG.FRANCE. وبالتالي فهي بنك قطاعي ذو طبعة عالمية.

5. بنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) الجزائر:

يعد «بي أن بي باريبا» واحداً من المصارف الرئيسية على مستوى القارة الأوروبية. وقد تأسس المصرف في 23 ماي 1999 من خلال اندماج «مصرف باريس الوطني»، المعروف اختصاراً باسم «بي إن بي» و«باريبا». ويشكل «بي إن بي باريبا» واحداً من أعرق ثلاثة مصارف فرنسية، بجانب كل من «سوسيتيه جنرال» و«كريدي ليونيه». «

6. بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC Bank):

المؤسسة المصرفية العربية، هو بنك عربي مقره البحرين. أسس البنك في 17 جانفي 1980 من طرف حكومات البحرين، أبوظبي وليبيا، برأس مال بلغ مليار دولار. للبنك فروع في تسعة بلدان عربية: البحرين الإمارات، العراق، لبنان، الأردن، مصر، ليبيا، تونس، الجزائر. كما له حضور في سنغافورة، أوروبا والقارة الأمريكية. يبلغ رأسماله حالياً 1.7 مليار دولار موزعاً كالتالي: هيئة الاستثمار الكويتية 28.61%، مصرف ليبيا المركزي 28.46%، وجهاز أبوظبي للاستثمار 26.56% فيما يتم تداول أغلب النسبة الباقية في سوق البحرين للأوراق المالية. بلغت أصوله سنة 2005؛ 17.588 مليار دولار وبلغت قيمته السوقية 2.65 مليار دولار في 10 نوفمبر 2007.

أما بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر - المعروف باسم "ABC Bank" الجزائر يتبع المؤسسة العربية المصرفية بالبحرين، ويعد أول مصرف دولي خاص مرخص بموجب القانون الجزائري في ضوء القرار الرسمي الصادر من قبل مجلس العملات والاعتمادات المالية التابع للبنك المركزي الجزائري في شهر سبتمبر 1998، بدأ

البنك مزاوله أنشطته بشكل فعلي في 2 ديسمبر 1998، وذلك بافتتاح فرعه الرئيسي بمنطقة بير مراد الرئيس في الجزائر العاصمة.

المطلب الثاني: وظائف وخصائص البنوك

- قبول الودائع بشتى أنواعها؛
- خلق النقد والائتمان؛
- خلق الأوراق النقدية؛
- إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائه وتسويقها في سوق رأس المال؛
- بيع وشراء الأوراق المالية لحسابها وحساب العملاء؛
- منح القروض للهيئات والمنشآت والأفراد؛
- إنجاز التحويلات النقدية بين العملاء وإصدار توقيعات الضمان؛
- بيع وشراء العملات الأجنبية؛
- القيام بالاستثمار للعملاء الذين ليست لديهم خبرة؛
- خلق الودائع، حيث تقوم البنوك وخاصة التجارية بهذه العملية.

المطلب الثالث: الهيكل العام للجهاز المصرفي الجزائري

على إثر دخول بنكين جديدين في النشاط في 2008 بقي النظام المصرفي في نهاية 2009 وبداية سنة 2010 كما كان عليه الأمر في نهاية 2008، يتكون من ستة وعشرون بنكا ومؤسسة مالية معتمدة.

في نهاية سنة 2010 كانت البنوك والمؤسسات المالية تتوزع كما يلي:¹

- ستة بنوك عمومية من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشرة بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية، من بينها بنك واحد برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاثة مؤسسات مالية من بينها اثنتان عموميتان؛
- مؤسسة مالية نشأت بدل تعاونية للتأمين في الميدان الفلاحي؛

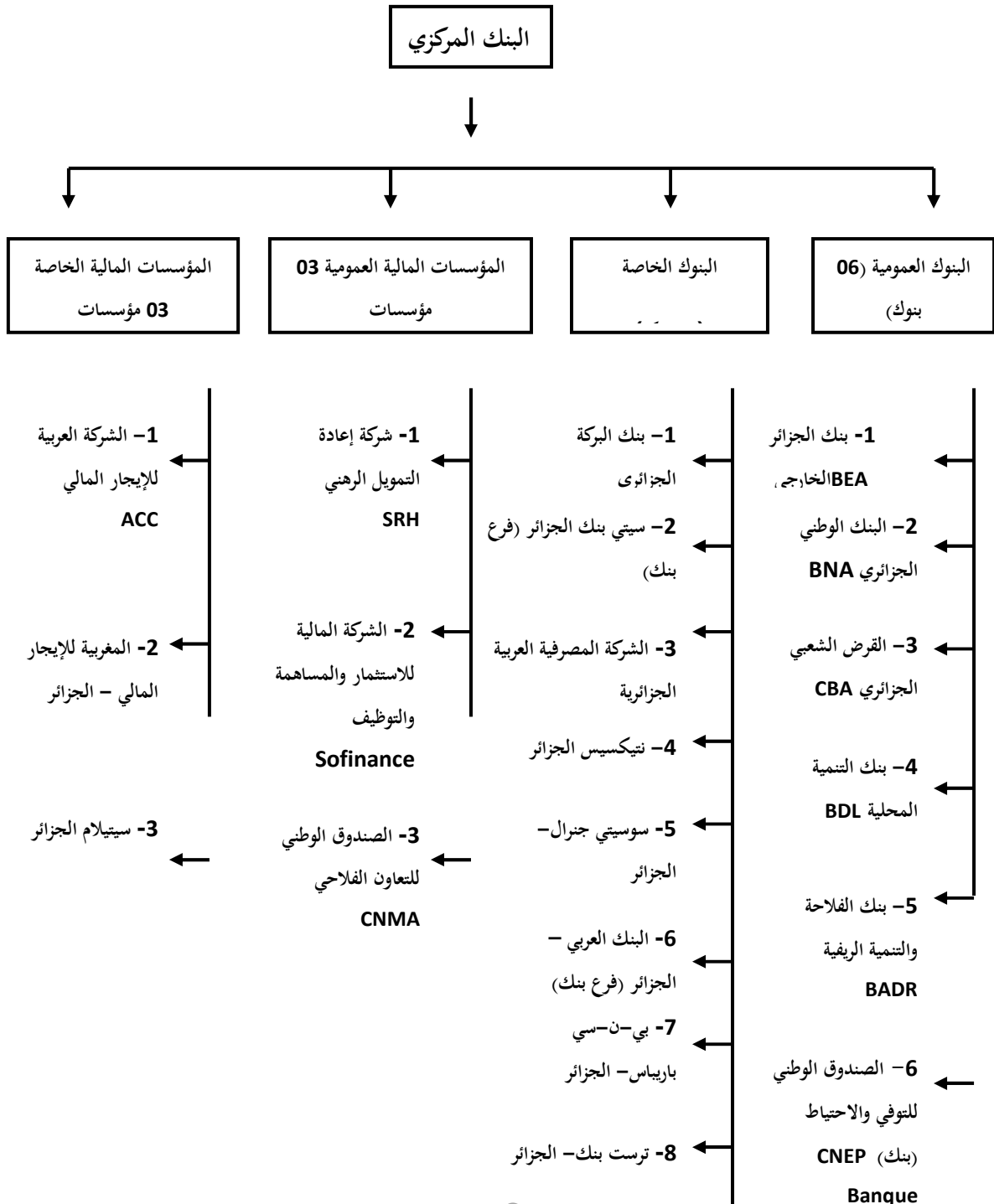
¹ عبد الخليم غربي، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، الندوة العلمية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18-19-20 أبريل 2010، ص ص 2،3.

- شركتان خاصتان للاعتماد الإيجاري.

تجدر الإشارة إلى أنه في 2009 تم تحويل مصرف التنمية الذي كان في طور إعادة الهيكلة إلى صندوق وطني للاستثمار.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز المصرفي الجزائري:

شكل رقم (22): الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز المصرفي الجزائري



← 9- بنك الإسكان للتجارة

والتمويل - الجزائر

← 10- بنك الخليج-

← الجزائر

← 11- فرنسا بنك -

الجزائر

← 12- كاليون الجزائر

← 13- إتش.إس.بي.سي

الجزائر (فرع بنك)

← 14- مصرف السلام-

الجزائر

المصدر: عبد الحليم غربي، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، الندوة العلمية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18-19-20 أبريل 2010، ص 4.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹ ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع

¹ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء العاملين" من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية. حيث يقوم هذا المنهج أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كيفما وكما، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه الاستبيان، والمقابلة بشكل بسيط كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث المتمثلة في دراسة دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى أن مجتمع الدراسة وعيناته كبيرة وهذا ما صعب إجراء مقابلات معهم جميعا، أو حتى ملاحظة تصرفاتهم لذلك تم استخدام الأداة الثانية .

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع المادة العلمية

1. مصادر جمع المادة العلمية النظرية: لقد اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على كل من الكتب والمجلات والبحوث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت للإلمام بالمادة النظرية وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الدراسة الميدانية.

2. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: لكل منهج من المناهج أدواته ومصادره التي يتميز باستخدامها وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، وعلى العموم يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد بالإضافة إلى أن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساسا بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة بحثه، ولهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي:

أولا: الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة."²

¹ ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص186.

² طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 71.

ولقد استخدم الاستبيان في بحثنا هذا للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية والتي تعسر علينا جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.

ويغطي الاستبيان قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية من أجل التعرف على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستمارة من 48 عبارة موزعة على ثلاث أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: تطرقنا فيه للجوانب الأخلاقية لدى البنوك.

الجزء الثاني: كان حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال.

أما الجزء الثالث: كان حول علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين.

وقد تم تدرج مستوى الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكارت إذ توزعت البدائل على (أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما). وقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1 إلى 5 والجدول التالي يوضح ذلك:

محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما). وقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1 إلى 5 والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
الدرجة	1	2	3	4	5

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر

قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول

الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك

لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا لبقية الفئات فيتشكل عندنا المقياس التالي:

— من 1 إلى 1.80 يمثل أتفق تمام.

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل أتفق.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل محايد.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل لا أتفق.
- من 4.21 إلى 5 يمثل لا أتفق تماما.

ولاختبار أداة الدراسة الممثلة في الاستمارة تم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لها وكذا دراسة ثباتها وهذا

كما يلي:

أ. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف على مدى ملائمة المتغيرات المدروسة (أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما) والهدف منها. وإذا ما كانت الأهداف المحددة لكل محور ملائمة وسليمة.

ب. **الصدق البنائي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية عددها 10 عمال من البنوك محل الدراسة، وذلك من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه. وكانت نتائج الاتساق الداخلي لكل جزء من أجزاء الدراسة الموضحة في الجداول التالية:

1. قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني حول الجوانب الأخلاقية لدى

البنوك:

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإجمالية sig
06	0.490**	0.000
07	0.481**	0.000
08	0.614**	0.000

0.000	0.627**	09
0.000	0.698**	10
0.000	0.414**	11
0.000	0.502**	12
0.000	0.665**	13
0.000	0.643**	14
0.000	0.710**	15
0.000	0.624**	16
0.000	0.545**	17
0.000	0.473**	18
0.000	0.608**	19
0.000	0.547**	20
0.000	0.442**	21
0.000	0.560**	22

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور "الجوانب الأخلاقية لدى البنوك" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) (مستوى الدلالة المحسوب P value أقل من مستوى الدلالة النظري المفروض 0.05)، حيث تراوحت بين (0.414) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (11)، وبين (0.710) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (15)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

2. قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإجمالية sig
23	0.518**	0.000
24	0.565**	0.000
25	0.477**	0.000
26	0.627**	0.000
27	0.435**	0.000
28	0.442**	0.000
29	0.064**	0.000
30	0.515**	0.000
31	0.582**	0.000
32	0.588**	0.000
33	0.515**	0.000
34	0.643**	0.000
35	0.760**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور "توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال" موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)؛ (مستوى الدلالة المحسوب P value أقل من مستوى الدلالة النظري المفروض 0.05)، حيث تراوحت بين

(0.435) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (27)، وبين (0.760) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (35)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

3. قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع حول علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين:

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإجمالية sig
36	0.471**	0.000
37	0.588**	0.000
38	0.642**	0.000
39	0.411**	0.000
40	0.501**	0.000
41	0.433**	0.000
42	0.559**	0.000
43	0.610**	0.000
44	0.589**	0.000
45	0.529**	0.000
46	0.623**	0.000
47	0.535**	0.000
48	0.519**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور "علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين" موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) (مستوى الدلالة المحسوب P value أقل من مستوى الدلالة النظري المفروض 0.05)، حيث تراوحت بين (0.411) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (39)، وبين (0.642) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (38)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور.

ج. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد.¹

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) على نفس العينة المحسوبة سابقاً أي (10 عمال)، وذلك حرصاً على انسجام وارتباط فقرات كل محور بعضها ببعض، والتحقق من صلاحية الاستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى أو في ظروف مغايرة، وتعد قيم ألفا كرونباخ، مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.75)، وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية والسلوكية.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة:

جدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات محاور الاستمارة
1	الجوانب الأخلاقية لدى البنوك	17
2	توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال	13
3	علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين	13

¹ عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص180.

0.656	43	معامل الثبات العام
-------	----	--------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة الموجهة للعمال

لقد أظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات للمحور الأول (الجوانب الأخلاقية لدى البنوك) يساوي (0.760)، وقيمة الثبات للمحور الثاني (توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال) يساوي (0.527)، وقدر معامل الثبات للمحور الثالث (علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين) يساوي (0.681)، وقدر معامل الثبات العام للاستبانة بـ (0.656)، وهذا يعني أن جميع المعاملات ذات قيمة عالية جدا لأن جميعها أعلى بكثير من (0.50)، وهي تمثل القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ، وهذه القيمة مؤشرا لصلاحيّة أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة على أنّها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية."¹

وتم اعتمادنا في هذا البحث على المقابلة المباشرة، وكانت من بين الوسائل المستعملة لتلبية متطلبات البحث، بحيث قمنا بمقابلة مع المسؤولين والعاملين، طرحنا فيها العديد من الأسئلة المتعلقة بالموضوع مع محاولتنا لإثارة المبحوثين وجعلهم يتفاعلون مع الموضوع، وقمنا بشرح الألفاظ الصعبة والغامضة وحتى تغييرها في بعض الأحيان قصد تسهيل إيصال المفهوم للمبحوثين، وكل هذا من أجل الحصول على الإجابة الصحيحة وكل المعلومات اللازمة للبحث.

ثالثا: السجلات والوثائق

الاعتماد على السجلات والوثائق أمر ضروري لاستكمال البحث، بحيث استعنا بالسجلات والوثائق الموجودة في البنوك ومن بينها المدونات الأخلاقية.

رابعا: الملاحظة

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 212.

تلعب الملاحظة في دراستنا هذه دورا مكملا للدور المنوط للاستمارة والمقابلة، حيث أنه أثناء التجوال في البنوك محل الدراسة ومقابلة الأفراد العاملين، سجلت أهم النقاط التي لوحظت في سلوكيات الأفراد أثناء عملهم، وكذا في التعامل فيما بينهم، وكيف يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه والعكس، وتجدد الإشارة أنه اعتمادنا التسجيل والكتابة لهذه الملاحظات حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها لتفسير إضافي لبعض النتائج المحصل عليها بطريقة الاستمارة والمقابلة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من البنوك العامة والخاصة، حيث قمنا بأخذ عينة ميسرة من مجتمع البحث قوامها ثلاثة بنوك عامة وثلاثة خاصين وذلك في ضوء ما تيسر لنا.

ب. **عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي."¹

نذكر أن الاستمارة وجهت إلى عينة مكونة من 74 فردا تم اختيارهم عشوائيا من مجموع عاملي الوكالات البنكية الستة محل الدراسة. حيث قدر مجموع مجتمع الدراسة بـ 143 عامل، وتمثل نسبة أفراد العينة إلى مجتمع الدراسة 51.74% وهي نسبة تجعلنا نقول أن العينة تعتبر ممثلة للمجتمع المعني بشكل كبير.

حيث تم اختيار حجم العينة وفق النسب التالية:

- بالنسبة لبنك B.E.A أخذت منه نسبة 49% من 30 فردا وهي تمثل 14 فردا.
- بالنسبة لبنك B.A.D.R أخذت منه نسبة 50% من 30 فردا وهي تمثل 15 فردا.
- بالنسبة لبنك B.D.L أخذت منه نسبة 35.71% من 28 فردا وهي تمثل 10 فردا.
- بالنسبة لبنك SOCIETE GENERALE ALGERIE أخذت منه نسبة 52% من 25 فردا وهي تمثل 13 فردا.
- بالنسبة لبنك BNP PARIBAS أخذت منه نسبة 78.947% من 19 فردا وهي تمثل 15 فردا.
- بالنسبة لبنك ABC Bank أخذت منه نسبة 63.63% من 11 فردا وهي تمثل 07 فردا.

¹ المرج نفسه، ص 267.

جدول رقم (13): توزيع الاستبيانات على مجموعة البنوك

البنك	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
B.E.A	14	11
B.A.D.R	15	10
B.D.L	10	4
SOCIETE GENERALE ALGERIE	13	12
BNP PARIBAS	15	9
ABC Bank	7	7

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث، هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة معبرة عن الإشكالية الرئيسية

للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها، وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة على التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، وبالتالي نفي الفرضيات المرتبطة بها أو تنفيذها.

كما أن تحقيق هكذا أهداف منوط بالأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ومدى ملاءمتها لنوع البحث، وتوظيف البرامج الإحصائية المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول على نتائج معنوية وبأقل وقت ممكن.

من بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ SPSS.

1. التعريف ببرنامج SPSS:

يعتبر برنامج SPSS بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات

وقد ظهر البرنامج عام 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد

تطور في بداية الثمانينات، ونتج منه عدة إصدارات.¹

¹ نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص ص 155-156.

ويتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما، من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة له، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وكذا معرفة كيفية تطور الظواهر عبر الزمن، سواء كانت كمية أو نوعية، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية بصفة خاصة.

2. المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس

ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وذلك لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة، وهذا ما تم توضيحه سابقا.
- ب. التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- ج. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.
- د. معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach)، حيث تم استخدامه للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

هـ. اختبار معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين استجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة الميدانية حسب النموذج المتبع لذلك والذي يوضح الشكل التالي، حيث تم توزيع 74 استمارة على عينة الدراسة تم استرجاع منها 53 استمارة وهو ما يعادل 71.62% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة يتم توزيع أفراد العينة على حسب: الجنس، فئات

العمر، المستوى التعليمي، فئات الأقدمية، والوظيفية التي يشغلونها.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يلخص الجدول رقم (14) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات الجنس
49.1 %	26	ذكر
50.9 %	27	أنثى
100 %	53	المجموع

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة. SPSS المصدر: مخرجات من برنامج

يوضح الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتضح من خلاله أن غالبية أفراد العينة من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور 26، أي ما 50.9% من الإناث، وهم يمثلون ما نسبته من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المستويات الثلاث (الإدارة) %نسبته 49.1 العليا، الوسطى، والدنيا).

2. توزيع أفراد العينة على مختلف فئات العمر:

يلخص الجدول رقم (15) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب العمر.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات العمر
50.9 %	27	أقل من 30 سنة
41.5 %	22	من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة	40	7.5 %
أكثر من 50 سنة	00	00%
المجموع	53	100 %

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة. SPSS المصدر: مخرجات من برنامج

يوضح الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث يتضح من الجدول أن ما نسبته 50.9% من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 41.5% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة من الحجم الإجمالي للعينة، حيث يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية لإفراد العينة تزيد أعمارهم عن 7.5 سنة، وهي نتيجة تعكس فتوة مجتمع الدراسة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يلخص الجدول رقم (16) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات المؤهل العلمي
00 %	00	ابتدائي
00 %	00	متوسط
3.80 %	20	ثانوي
96.2 %	51	جامعي
100 %	53	المجموع

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة. SPSS المصدر: مخرجات من برنامج

لقد قمنا في هذه الدراسة بتقسيم مفردات العينة حسب مستوى تعليمهم إلى أربعة مجموعات، تمثلت في المستوى الابتدائي، المتوسط، الثانوي والجامعي. ويلاحظ أن أغلبية العاملين في البنوك من حملة الشهادات الجامعية، حيث حصلت فئة المستوى الجامعي على نسبة 96.2% من إجمالي عينة الدراسة، في حين كانت نسبة المستوى الثانوي 3.8% من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يدل على وجود مستوى أكاديمي عال ضمن مستويات الإدارة المختلفة في البنوك محل الدراسة.

4. توزيع أفراد العينة على مختلف الأقدمية:

يلخص الجدول رقم (17) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات سنوات الخبرة
39.6 %	21	أقل من 5 سنوات
49.1 %	26	من 5 إلى 10 سنوات
11.3 %	60	من 11 إلى 15 سنة
00 %	00	أكثر من 15 سنة
100 %	53	المجموع

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة. SPSS المصدر: مخرجات من برنامج

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على تقسيم مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى أربعة فئات، تمثلت في فئة أقل من 5 سنوات، فئة من 5 إلى 10 سنوات، فئة 11 إلى 15 سنوات وفئة أكثر من 15 سنة. ويتضح من الجدول أن ما نسبته 39.6% من الحجم الإجمالي للعينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 49.1% من حجم العينة الإجمالي يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات من الحجم الإجمالي للعينة، بينما ما نسبته 11.3% من

الحجم الإجمالي للعينة فتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنوات، وهي نتيجة تعكس تواضع الخبرة العلمية لأفراد عينة الدراسة. **المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة**

يتم في هذا المطلب عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة مدى استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، وذلك من خلال المعاملات الإحصائية وهذا لكل محور من محاور الدراسة.

أولاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجوانب الأخلاقية لدى البنوك

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (العاملين لدى البنوك) نحو الجوانب الأخلاقية لدى البنوك، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد الدراسة نحو كل عبارة من عبارات كل محور.

جدول رقم (18): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
3	1.02189	1.7358	02	02	04	17	28	ت	06
			03.77	03.77	07.54	32.07	52.83	%	
1	0.86791	1.6981	01	01	05	20	26	ت	07
			01.88	01.88	09.43	37.73	49.05	%	
5	1.13782	2.1132	2	5	10	16	20	ت	08
			3,77	9,43	18,87	30,19	37,74	%	
12	1.27611	2.6038	7	5	11	20	10	ت	09
			13,21	9,43	20,75	37,74	18,87	%	
16	1.29333	2.9811	6	16	11	11	9	ت	10
			11,32	30,19	20,75	20,75	16,98	%	
13	1.46215	2.6981	10	6	9	14	14	ت	11
			18,87	11,32	16,98	26,42	26,42	%	

17	1.10053	3.9811	20	21	5	5	2	ت	12
			37,74	39,62	9,43	9,43	3,77	%	
15	1.31641	2.8113	7	10	12	14	10	ت	13
			13,21	18,87	22,64	26,42	18,87	%	
8	1.28065	2.2264	5	5	5	20	18	ت	14
			9.4	9.4	9.4	37.7	34	%	
7	0.97539	2.1698	1	5	9	25	13	ت	15
			1,89	9,43	24.5	47,17	24,53	%	
14	1.39171	2.7925	12	1	13	18	9	ت	16
			22.6	1.9	24.9	34	17	%	
6	1.27155	2.1321	4	7	1	21	20	ت	17
			7,55	13,21	1,89	39,62	37,74	%	
10	0.97241	2.3019	2	4	11	27	9	ت	18
			3,77	7,55	20,75	50,94	16,98	%	
4	0.89142	2.1132	2	2	6	33	10	ت	19
			3,77	3,77	11,32	62,26	18,87	%	
11	1.30590	2.3962	8	2	5	26	12	ت	20
			15,09	3,77	9,43	49,06	22,64	%	
2	0.86791	1.6981	1	1	5	20	26	ت	21
			1,89	1,89	9,43	37,74	49,06	%	
9	0.97873	2.2453	2	4	9	28	10	ت	22
			3,77	7,55	16,98	52,83	18,87	%	
	0.52583	2.3940	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات محور الجوانب الأخلاقية لدى البنوك						الحدود الثاني

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة. SPSS المصدر: مخرجات من برنامج

يتضح من بيانات الجدول رقم (18) أن الجوانب الأخلاقية لدى عملي البنوك تتصف بالاتفاق من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح للمحور بـ 2.3940 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار موافق، وجاءت إجابات أفراد الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.5258 والذي يشير إلى تركز الإجابات.

وعلى العموم نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وفقا لدرجة الاستجابة وهذا حسب اقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل انحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (07) بعنوان "هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية (الأمانة- النزاهة- الشفافية- الصدق- السرية في العمل...)" في البنك " في الترتيب الأول من حيث واقعها لدى البنوك، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ (1.6981) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد الدراسة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (49.05%+37.73%=86.82%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.8679) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها.

2. جاءت العبارة رقم (21) بعنوان " تحافظ البنوك على السرية في تعاملاتها " في الترتيب الثاني من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ 1.6981 وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما" حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) بـ (49.06%+37.74%=86.80%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.8679) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها.

3. جاءت العبارة رقم (06) بعنوان " يوجد لدى إدارة البنك قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من إصابات بسبب العمل..)" في الترتيب الثاني من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ (1.7358) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد

الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (52.83%+32.07%=84.90%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.0218) الذي يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

4. جاءت العبارة رقم (19) بعنوان " يتصرف العاملون في البنك بطريقة أخلاقية " في الترتيب الرابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.1132) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (18.87%+62.26%=81.13%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.8914) الذي يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها.

5. جاءت العبارة رقم (08) بعنوان " للبنك مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع " في الترتيب الخامس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.1132) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (37.74%+30.19%=67.93%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي قدر ب (1.1378) الذي يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

6. جاءت العبارة رقم (17) بعنوان " يتم عقد دورات تدريبية وتكوينية في البنك هدفها توجيه وتطوير وترسيخ أخلاقيات العمل " في الترتيب السادس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.1321) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (37.74%+39.62%=77.36%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي جدا قدر ب (2.1321) الذي يعكس تشتت الإجابة وفق آراء عينة الدراسة وعدم تركيزها.

7. جاءت العبارة رقم (15) بعنوان " تعتبر الإجراءات والقواعد التنظيمية (أي القواعد التي تنظم البنك والإجراءات التي يجب إتباعها فيه) عادلة " في الترتيب السابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.1698) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة

عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (24.53%+47.17%=71.70%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.9753) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

8. جاءت العبارة رقم (14) بعنوان " هناك مساواة بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات الوظيفية " في الترتيب الثامن من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.2264) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (34.0%+37.7%=71.7%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.2806) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

9. جاءت العبارة رقم (22) بعنوان " يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج البنك للتنفيذ في الفترات القادمة " في الترتيب التاسع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.2453) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (18.87%+52.83%=71.7%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.97873) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

10. جاءت العبارة رقم (18) بعنوان " يتم توزيع تكوينات العاملين بعدالة بعيدا عن المحسوبية " في الترتيب العاشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.3019) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (16.98%+50.94%=67.92%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.9724) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

11. جاءت العبارة رقم (20) بعنوان " هناك شفافية في تداول وسيورة المعلومات في البنك " في الترتيب الحادي عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.3962) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (22.64%+49.06%=71.70%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.3059) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

12. جاءت العبارة رقم (09) بعنوان " يوفر البنك برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل (مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع طبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت) " في الترتيب الثاني عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.6038) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (18.87%+37.74%=56.61%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.2761) الذي يشير إلى عدم تركز الإجابات وتشتتها.

13. جاءت العبارة رقم (11) بعنوان " توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل " في الترتيب الثالث عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.6981) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (26.42%+26.42%=52.84%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.4621) الذي يشير إلى عدم تركز الإجابات وتشتتها، وبلغت نسبة غير المتأكدين ب (16.98%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (1132%+18.87%=30.19%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

14. جاءت العبارة رقم (16) بعنوان " يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص، لا على أساس الوساطة والقرابة " في الترتيب الرابع عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.7925) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (17%+34%=51%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.9753) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (24.5%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (9.43%+22.64%=32.07%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

15. جاءت العبارة رقم (13) بعنوان " هناك عدالة ومساواة في التعامل بين العاملين " في الترتيب الخامس عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.8113) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير

متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (18.87%+26.42%=45.29%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.3164) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب(22.64%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب(18.87%+13.21%=32.08%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

16. جاءت العبارة رقم (10) بعنوان "هناك تمييز من قبل الرؤساء اتجاه العاملين" في الترتيب السادس عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (2.9811) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (16.98%+20.75%=37.73%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.2933) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (20.75%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (30.19%+11.32%=41.49%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

17. جاءت العبارة رقم (12) بعنوان "هناك تمييز عرقي أو ديني أو حتى جنسي بين العاملين من أجل الترقية، المكافأة والتعيين" في الترتيب السابع عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (3.9811) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "لا أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (3.77%+9.43%=13.20%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.4621) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب(9.43%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (39.62%+37.64%=77.26%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

جدول رقم (19): نتائج تحليل عبارات المحور الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
			لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
1	0.53472	1.4151	0	0	1	20	32	ت	23

			0,00%	0,00	1,89	37,74	60,38	%	
5	0.68891	1.6038	0	1	3	23	26	ت	24
			0,00%	1,89	5,66	43,40	49,06	%	
12	0.96792	3.7925	15	17	16	5	0	ت	25
			28,30	32,08	30,19	9,43	0,00	%	
11	1.33855	3.3019	13	12	12	10	6	ت	26
			24,53	22,64	22,64	18,87	11,32	%	
6	0.59142	1.6415	0	0	3	28	22	ت	27
			0,00	0,00	5,66	52,83	41,51	%	
8	0.91234	1.7736	1	2	5	21	24	ت	28
			1,89	3,77	9,43	39,62	45,28	%	
13	0.82987	4.2453	22	26	1	4	0	ت	29
			41,51	49,06	1,89	7,55	0,00	%	
3	0.60776	1.5283	0	0	3	22	28	ت	30
			0,00	0,00	5,66	41,51	52,83	%	
9	0.76051	1.8679	0	3	3	31	16	ت	31
			0,00	5,66	5,66	58,49	30,19	%	
10	1.08593	1.8868	4	0	4	23	22	ت	32
			7,55	0,00	7,55	43,40	41,51	%	
7	0.85273	1.7547	1	1	5	23	23	ت	33
			1,89	1,89	9,43	43,40	43,40	%	
4	0.74509	1.5849	0	2	2	21	28	ت	34
			0,00	3,77	3,77	39,62	52,83	%	
2	0.60776	1.4717	0	1	0	22	30	ت	35
			0,00	1,89	0,00	41,51	56,60	%	

			المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال	المحور الثالث
	0.8325	2.1437		

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها والمدونة في الجدول رقم (19)، يتضح لنا أن توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال تتصف بالاتفاق من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح للمحور بـ (2.1437) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، وجاءت إجابات أفراد الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الانحراف المعياري بـ (0.8325) والذي يشير إلى تركز الإجابات.

وعلى العموم نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر) وفقاً لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل انحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (23) بعنوان "تؤدي واجباتك ومهامك بنشاط، متوخياً بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية" في الترتيب الأول من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ (1.4151) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماماً"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماماً أو أتفق) بـ (37.74%+60.38%=98.12%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.5347) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها.

2. جاءت العبارة رقم (35) بعنوان "تحافظ على أسرار مهنتك" في الترتيب الثاني من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ (1.4717) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماماً"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماماً أو أتفق) بـ (41.51%+56.60%=98.11%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.6077) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها.

3. جاءت العبارة رقم (30) بعنوان " تسجل جميع العمليات المالية على نحو سليم في دفاتر حسابات البنك " في الترتيب الثالث من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (1.5283) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (52.83+41.51=93.34%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.6077) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.
4. جاءت العبارة رقم (34) بعنوان " تتصرف مع الرؤساء والمرؤوسين وأي متعامل وفق القوانين المعمول بها " في الترتيب الرابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (1.5849) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (52.83+39.62=92.45%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.7459) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.
5. جاءت العبارة رقم (24) بعنوان " تعطي عملك حقه من الوقت الرسمي له " في الترتيب الخامس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (1.6038) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (49.06+43.40=92.46%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.6889) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.
6. جاءت العبارة رقم (27) بعنوان " تحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول " في الترتيب السادس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة ب (1.6415) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (52.83+41.51=94.34%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.5914) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.
7. جاءت العبارة رقم (33) بعنوان " يجب أن يبلغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي " في الترتيب السابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة على هذه العبارة بـ (1.7547) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (43.40%+43.40%=86.80%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.8527) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

8. جاءت العبارة رقم (28) بعنوان "تتقيد بأوقات الدوام" في الترتيب الثامن من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة بـ (1.7736) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (45.28%+39.62%=84.90%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.9123) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

9. جاءت العبارة رقم (31) بعنوان "تمتلك درجة عالية من الإخلاص في العمل" في الترتيب التاسع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (1.8679) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (30.19%+58.49%=88.68%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.7605) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

10. جاءت العبارة رقم (32) بعنوان "تعتبر أن الوظيفة تكليف لا تشريف" في الترتيب العاشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (1.8868) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (41.51%+43.40%=84.91%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر بـ (1.0859) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

11. جاءت العبارة رقم (26) بعنوان "تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات الأعمال" في الترتيب الحادي عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (3.3019) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق)

ب (11.32%+18.47%=29.79%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي قدر ب (1.3385) الذي يشير إلى عدم تركز الإجابات وتشبتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (22.64%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (22.64%+24.53%=47.17%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

12. جاءت العبارة رقم (25) بعنوان " قد تستعمل منصبك لأغراض شخصية " في الترتيب الثاني عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (3.7925) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "لا أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (0.00%+9.43%=9.43%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.9692) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشبتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (30.19%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (32.08%+28.30%=60.38%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

13. جاءت العبارة رقم (29) بعنوان " قد تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجاتك الشخصية " في الترتيب الرابع عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (4.2453) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "لا أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب (0.00%+7.55%=7.55%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.8298) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشبتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (1.89%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (49.06%+41.06%=90.12%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء

العاملين

جدول رقم (20): نتائج تحليل عبارات المحور الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
			لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	النسبة %	
6	0.91671	1.9245	1	1	11	20	20	ت	36
			1,89	1,89	20,75	37,74	37,74	%	
7	0.98869	1.9434	2	3	3	27	18	ت	37
			3,77	5,66	5,66	50,94	33,96	%	
2	0.54146	1.4906	0	0	1	24	28	ت	38
			0,00	0,00	1,89	45,28	52,83	%	
1	0.70557	1.3396	0	1	4	7	41	ت	39
			0,00	1,89	7,55	13,21	77,36	%	
4	0.94362	1.7358	1	3	3	20	26	ت	40
			1,89	5,66	5,66	37,74	49,06	%	
3	0.84632	1.5094	2	0	0	19	32	ت	41
			3,77	0,00	0,00	35,85	60,38	%	
5	0.80230	1.8302	0	3	4	27	19	ت	42
			0,00	5,66	7,55	50,94	35,85	%	
8	1.06331	2.1509	3	3	7	26	14	ت	43
			5,66	5,66	13,21	49,06	26,42	%	
10	1.32192	2.5849	6	7	13	13	14	ت	44
			11,32	13,21	24,53	24,53	26,42	%	
9	1.10251	2.4717	3	7	11	23	9	ت	45

			5,66	13,21	20,75	43,40	16,98	%	
12	1.41985	2.9434	9	13	8	12	11	ت	46
			16,98	24,53	15,09	22,64	20,75	%	
13	1.49697	3.0943	14	9	8	12	10	ت	47
			26,42	16,98	15,09	22,64	18,87	%	
11	1.42698	2.6604	10	6	4	22	11	ت	48
			18,87	11,32	7,54	41,51	20,75	%	
	0.3494	2.1364	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين						المحور الرابع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في البنوك تتصف بالإيجاب من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (2.1364) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق" وجاءت إجابات أفراد الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الانحراف المعياري بـ (0.3494) والذي يشير إلى تركز قوي للإجابات.

وعلى العموم نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وفقا لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل انحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (39) بعنوان "العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر" في الترتيب الأول من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (1.3396) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (77.36%+13.21%=90.57%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.7055) الذي يشير إلى تركز الإجابات وعدم تشتتها.

2. جاءت العبارة رقم (38) بعنوان "تحسين أداء العامل يحتاج ويتطلب إلى أطر أخلاقية" في الترتيب الثاني من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (1.4906) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما" حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب ($52.83\% + 45.28\% = 98.11\%$) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.5414) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

3. جاءت العبارة رقم (41) بعنوان "الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء" في الترتيب الثالث من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (1.5094) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب ($60.38\% + 35.85\% = 96.23\%$) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.8463) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

4. جاءت العبارة رقم (40) بعنوان "يؤثر الافتقار إلى العدالة والنزاهة على أداء العاملين لدى البنك" في الترتيب الرابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (1.7358) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق تماما" حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب ($49.06\% + 37.74\% = 86.80\%$) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.9436) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

5. جاءت العبارة رقم (42) بعنوان "تؤثر الأنماط السلوكية للعامل على أدائه" في الترتيب الخامس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (1.8302) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) ب ($50.94\% + 35.85\% = 86.79\%$) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر ب (0.8023) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

6. جاءت العبارة رقم (36) بعنوان "تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالبنك في تحسين أدائه" في الترتيب السادس من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط

درجة الموافقة بـ (1.9245) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (37.74%+37.74%=75.48%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.9167) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

7. جاءت العبارة رقم (37) بعنوان "تعمل القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في البنوك" في الترتيب السابع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (1.9434) وهو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق" حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (33.96%+50.94%=84.90%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.9886) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

8. جاءت العبارة رقم (43) بعنوان "الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي لدى البنك" في الترتيب الثامن من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (2.1509) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (26.42%+49.06%=75.48%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر بـ (1.0633) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

9. جاءت العبارة رقم (45) بعنوان "يتم الاهتمام بمسألة تقييم أداء العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة لدى البنوك" في الترتيب التاسع من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (2.4717) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق) بـ (16.98%+43.40%=60.38%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر بـ (1.1025) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها.

10. جاءت العبارة رقم (44) بعنوان "تستخدم المنافسة الأخلاقية بين العاملين لدى البنوك لرفع كفاءة الأداء" في الترتيب العاشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ (2.5849) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "أتفق"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أتفق تماما أو أتفق)

ب (26.42%+24.53%=50.95%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.3219) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات و تشتتها.

11. جاءت العبارة رقم (48) بعنوان " يوفر البنك البيئة المناسبة لإنجاز المهام في أحسن الظروف " في الترتيب الحادي عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2.6604) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (20.75%+41.51%=62.26%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي قدر ب (1.4269) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات و تشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (7.54%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (11.32%+18.87%=30.19%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

12. جاءت العبارة رقم (46) بعنوان " يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " في الترتيب الثاني عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2.9434) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد" حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (20.75%+22.64%=43.39%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.4198) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات و تشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (15.09%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (24.53%+16.98%=41.51%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

13. جاءت العبارة رقم (47) بعنوان " يتم تقدير المجهودات الإضافية التي تبذل لأداء العمل بكفاءة لدى البنك " في الترتيب الثالث عشر من حيث واقعها لدى البنوك وهذا من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (3.0943) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس درجات ليكرت والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (اتفق تماما أو اتفق) ب (18.87%+22.64%=41.51%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بانحراف معياري عالي نسبيا قدر ب (1.4969) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات و تشتتها، حيث بلغت نسبة غير المتأكدين ب (15.09%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق أو لا أتفق تماما) ب (16.98%+26.42%=41.40%) وهذا من مجموع أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يظهر دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث، ويتم في هذا المطلب الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات.

انطلاقاً من عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الموجهة للعاملين، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عاملي البنوك التجارية الجزائرية يقرون بالإيجاب على كل عبارات المحور الثاني الخاص بوجود جوانب أخلاقية لدى البنوك، وهذا بدرجات متفاوتة، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور بـ (2.3940)، ومنه نستنتج أن هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى البنوك، وتم ملاحظة أن البنوك الخاصة أكثر تطبيقاً واستخداماً للمعايير الأخلاقية.

وعليه تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الأول، وإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، بوجود معايير أخلاقية لدى البنوك التجارية الجزائرية وبتفاوتها تبنيها من بنك عام لبنك خاص.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال.

انطلاقاً من عرض وتحليل بنود المحور الثالث من الاستمارة الموجهة للعاملين والمتعلق بمدى توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال لدى البنوك التجارية الجزائرية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عاملي البنوك التجارية الجزائرية تتوفر فيهم صفات أخلاقية، وهذا بدرجات متفاوتة، حيث قدر المتوسط الحسابي (2.1437) فالأخلاقيات مكون أساسي من مكونات الفرد والتي تختلف من شخص لآخر، لهذا فإن الأفراد يمارسون أنماط سلوكية مختلفة منها الإيجابي والسلبي.

ومن كل ما سبق والذي يعكس الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني، تم تأكيد وإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث تم التوصل إلى أن هناك إلتزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

من خلال عرض وتحليل بنود المحور الرابع من الاستمارة الموجهة للعاملين، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن عاملي البنوك التجارية الجزائرية يميلون إلى تأكيد أن هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام وهذا بدرجات متفاوتة، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور ب (2.1364)، حيث تعمل القوانين والمدونات الأخلاقية على سهولة إنجاز العمل في البنوك وبالتالي على تحسين أداء العاملين.

من كل ما سبق والذي يعكس الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، فتم تأكيد وإثبات صحة الفرضية الثالثة، فإدراج أخلاقيات الأعمال ضمن إستراتيجيات البنوك يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

- تلعب أخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية إنه ومن خلال العرض المقدم في الفصل الأول والثاني، ومن خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية اتضح لنا أن نتائج العلاقة السببية بين أخلاقيات الأعمال والأداء في البنوك تظهر من خلال أداء العاملين فيها، وتعتبر الأخلاقيات أهم العوامل المؤثرة في الأداء داخل البنوك، إضافة إلى وجود عوامل أخرى لا تقل أهمية ولها تأثير مباشر على أداء العنصر البشري سواء كانت معنوية أو مادية.

فمن خلال تتبعنا للممارسات والمدونات الأخلاقية التي تتبعها البنوك مع الأفراد، ومدى تقبلهم لهذه الممارسات والمدونات، تبين لنا أهمية توفر هذه المدونات في البنوك، والتي إذا استغللت بطريقة جيدة ووجهت نحو الواجهة الصحيحة وعمل بها فإن ذلك سيعود بنتائج فعالة على جميع الأطراف.

ومن خلال ما سبق ونتيجة لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التي تم إثبات صحتهم، نكون قد أجبنأ على الإشكالية الرئيسية لبحثنا، وإثبات صحة الفرضية الرئيسية، وبالتالي فأخلاقيات الأعمال تلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك البنوك التجارية الجزائرية لأخلاقيات الأعمال ومدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين بها، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أخلاقيات الأعمال في البنوك وخاصة العامة منها تعرف نوعا من الغموض وهذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة، فقد التمسنا من دراستنا أن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة للعاملين بالرغم من توفر مدونات أخلاقية تنص على كل ما يتعلق بهذا الموضوع وفي كل الجوانب، وهذا نتيجة لعدم وجود قناعات حقيقية بجدواها. ولم تحظى أخلاقيات الأعمال بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى لها كنشاط يمثل جوهر العمل الإداري، بما لها من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية، التحفيزية، تحصين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية، وكذا تحسين أداء العاملين، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وتحسين أداء العاملين.

خاتمه

الخاتمة:

تعتبر أخلاقيات الأعمال قضية هامة من القضايا المعاصرة والملحة، فهي من ضمن المواد الأساسية في بناء المنظمات، وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها. وهي ما استحسنته الفطرة السليمة، واتفقت عليه جميع الأعراف البشرية والرسالات السماوية، فإذا كانت العبادات في الإسلام لتزكية الجانب الروحي في الإنسان، فالأخلاقيات هي السياج الحصين لتنمية الجانب المادي فيه، واللازم لتعامله مع البيئة من حوله. وبهذا المنهج فإن الإنسان قادر على قيادة المنظمات المختلفة على هدئ من الحق والعدل والخير. فالعالم بات يبحث عن القيم والأخلاقيات في مجال الأعمال بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المنظمات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارستها، حيث حدث تحول في مفاهيم المنظمة نحو أهدافها، فأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان. وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على المنظمات في حد ذاتها بل تعداه إلى العاملين وأطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، كما أن بروز مفاهيم الإدارة السليمة وهو ما يعرف بالحوكمة قد أدى إلى الاهتمام بتشكيل أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً ويتحلون بصفات مثل الثقة والعدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال.

حيث تتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، فالاستثمار في المورد البشري يضع الإدارة أمام صورة جديدة تبني من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح والإجراءات، مما يجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية، وعلى المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي احد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة مدى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، بطريقة تجعلنا نتعرف على أخلاقيات الأعمال ومدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي. وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات

والتطورات في مجال الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، إلا أن تطبيقات أخلاقيات الأعمال في المنظمات مازال محدودًا.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية في عينة البنوك التجارية الجزائرية، وباستعمال أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تفتقد البنوك التجارية الجزائرية وخاصة العامة منها إلى سياسات أخلاقية، وإستراتيجية تهتم بترسيخ وإرساء مبادئ أخلاقيات الأعمال.

- إن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في البنوك التجارية الجزائرية وبالتحديد العامة منها، بالرغم من وجوده ضمن وثائق خاصة في البنوك تدعى بالمدونات الأخلاقية للبنك، على عكس ذلك نجد أن مفهوم أخلاقيات الأعمال معروف ومتداول بكثرة لدى البنوك الخاصة.

- نقص كبير لدى البنوك التجارية الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقية والعمل بها، بالرغم من توفرها في أغلب البنوك محل الدراسة.

- غياب الهدف الأخلاقي لدى البنوك التجارية الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.

- غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي.

- غياب دور إدارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

- تستخدم البنوك التجارية الجزائرية أساليب فعالة تساهم في ردع السلوكيات اللا أخلاقية فيها.

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بعينة البنوك محل الدراسة، تبين أن البنوك التجارية الخاصة ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عمالها وموظفيها وكذا نحو عملائها وحتى المجتمع، مما جعلها تكسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء.

- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي، ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للبنك بصفة خاصة وللمنظمة بصفة عامة.

- إن توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين، يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء.

لعل أبرز النتائج التي أشرها الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات أداء العامل الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الأعمال التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة. ونتائج الدراسة جاءت لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء العاملين.

وفيما يلي استعراض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة:

1. بالنسبة للمحور الثاني حول الجوانب الأخلاقية لدى البنوك:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع وتحليلنا لإجابات العاملين في البنوك محل الدراسة، ونتيجة التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة في المحور الثاني؛ توصلنا إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو تساؤلات هذا المحور كانت إيجابية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قدر من الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى البنوك وهو ما أوضحته النتائج المتحصل عليها، وكذا توصلنا إلى أن هناك تفاوت في تبني مفهوم أخلاقيات الأعمال لدى عينة البنوك محل الدراسة، حيث مفهوم أخلاقيات الأعمال متداول أو أكثر تداول لدى أغلب عملي البنوك الخاصة، على عكس البنوك العامة حيث يفتقر هذا المفهوم للاهتمام الكافي.

انطلاقاً من هذه النتائج تم ثبوت صحة الفرضية الأولى " هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى

المنظمات "

2. بالنسبة للمحور الثالث حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال:

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية أخلاقيات العامل أو الفرد الشخصية على أخلاقيات المنظمة، مما لها من أثر ملحوظ في زيادة توجه المنظمة نحو ترسيخ الأخلاقيات، حيث بينت الدراسة توفر صفات أخلاقية يتميز بها عملي البنوك من أمانة وصدق وانضباط ونزاهة...، وهذا الأمر راجع إلى المستوى العلمي والثقافي الذي يتميز به الأفراد العاملين لدى البنك بمختلف مستوياتهم الإدارية.

انطلاقاً من هذه النتائج تم ثبوت صحة الفرضية الثانية " هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية

الجزائرية بأخلاقيات الأعمال "

3. بالنسبة للمحور الرابع حول علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية، توصلنا إلى أن أخلاقيات الأعمال تساهم في تحسين أداء العاملين وتحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية، كما أن أخلاقيات الأعمال تعمل على مد جسور الثقة بين المؤدي للخدمة والمتلقي لها، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة التي قمنا بها حيث تعمل القوانين والمدونات الأخلاقية على سهولة إنجاز العمل في البنوك وبالتالي على تحسين أداء العاملين في المنظمة

وعلى جميع الأصعدة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وهذا ما تعبر عليه العبارة التالية: "أن الأخلاق يمكن أن تدفع أي تحقق منافع مادية."

انطلاقاً من هذه النتائج تم ثبوت صحة الفرضية الثالثة " هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك "

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في البنوك وذلك لرفع كفاءة العاملين فيها وتحسين أدائهم، وذلك على النحو التالي:

1. رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال: جعل الأوساط التجارية والبنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
2. تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد في تحسين الأداء.
3. وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال.
4. توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثرهما على تحسن الأداء.
5. ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لأن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل.
6. إلزام المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أسس ومعايير أخلاقية.
7. ضرورة دمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والأخلاقية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المنظمة.
8. خلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل المنظمة مع إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إدارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمنظمة.
9. التقييم لمجالات الفساد في كل المنظمات العامة والخاصة من اجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية العاملين بها والحد منها، وتقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال.

10. ضرورة وجود آليات إبلاغ والتي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية في المنظمة، وإنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجيع وتدعيم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة.

11. ولكي ينجح تطبيق أخلاقيات الأعمال في المنظمات، يجب مراعاة ما يلي:

- وضع قوانين أو قواعد أخلاقية لسلوك العاملين في المنظمة، بحيث يتم الالتزام بها داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات العمل في المنظمة، ومن ثم محاولة تطبيقها (المدونة الأخلاقية)؛
 - الاستعانة بالاستشارة الأخلاقية في المنظمات العامة والخاصة، وينصب عمل المستشار على تطوير العاملين "أخلاقياً" وكذلك التحقيق في شكاوى المستفيدين؛
 - توفير دورات تدريبية للعاملين في المنظمة أو خارجها ويكون هدفها توجيه وتعليم العاملين لتطوير أنفسهم أخلاقياً وكذلك محاولة إحساس العاملين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- وكما يقال: إذا أردت أن تتخذ قراراً أخلاقياً فاسأل نفسك ثلاثة أسئلة قبل اتخاذه:

✓ هل هو قانوني؟ فالسؤال القانوني للنظر في المعايير المتوافرة

✓ هل هو متوازن؟ والسؤال عن التوازن للنظر في العدالة والعقلانية

✓ كيف سيجعلك تنظر إلى نفسك في المرأة؟ والسؤال الأخير للنظر في العواطف والرضا عن النفس.

وفي الأخير نوصي بالاهتمام الجدي بدراسة هذه المواضيع وزيادة الحوار نحوها خاصة في الجزائر، وكذا زيادة التطبيقات الإدارية للجوانب الأخلاقية في المنظمات العامة منها والخاصة، ومتابعة الخروقات الأخلاقية ومحاسبة المنظمات والعاملين على أدائهم اللا أخلاقي.

ثالثاً: آفاق البحث

أثار انتباهنا ونحن نبحت في متغيرات البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونجذب لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلاً بشكل متوسع، خاصة وأنها تركز على الجوانب الأخلاقية والاجتماعية وتمثل بعض الإشكاليات المقترحة في:

1. مدى تبني إدارة الموارد البشرية للأخلاقيات في سياسة التوظيف.
2. تأثير أخلاقيات الأعمال على اتخاذ القرارات الإدارية.
3. دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمة.

4. أخلاقيات الأعمال وسلوك المورد البشري.
5. القوائم السلوكية كمقاييس للأداء.
6. أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري.
7. أهمية التدريب الأخلاقي في المؤسسة الاقتصادية.
8. أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 2) أحمد سيد غريب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- 4) احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 5) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعرفة، الطبعة السابعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 6) أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7) الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1991.
- 8) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 10) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 11) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 12) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 13) ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- 14) عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.

- 15) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 16) رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، 2003.
- 17) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18) سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة، القاهرة، مصر، 2007.
- 20) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22) شوقي ناجي جواد، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على الإدارة، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1992.
- 23) طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 24) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 25) طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 26) عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 27) عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

- 28 عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- 29 علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984.
- 30 عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 31 عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 32 كاظم خضير حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 33 كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، 1992.
- 34 ماريون آى هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة، الرياض، المملكة السعودية، 1989.
- 35 ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 36 محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 37 محمد عبد الله دراز، الدين بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1991.
- 38 محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، الطبعة الأولى، دار الكتاب القانوني، مصر، 2008.
- 39 محمد علي شهاب، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، دار النهضة، عمان، الأردن، 2002.
- 40 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 41 محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 42 محمد سعد خلف الله الشحيمي، من أخلاقيات زمالة العمل، الطبعة الأولى، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 43 مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

- 44) مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 45) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 46) مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 47) مندل مارك، جوردان وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981.
- 48) مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية "مدخل كمي"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- 49) موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 50) نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 51) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 52) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 53) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 54) نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 55) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 56) نظمي شحادة محمد الباشات، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 57) نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 58) نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

59 هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة السعودية، 1988.

60 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، الجزائر، 2004.

61 وليام هـ شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

2. المجالات:

(1) إلهام يجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الآفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006.

(2) سالم حسن الاسمري، مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، العدد 52، الرياض، المملكة السعودية، ديسمبر 1986.

(3) سليم أحمد عبد الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 24، القاهرة، مصر، 2000.

(4) صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، المملكة السعودية، جويلية 1997.

(5) عالية جواد محمد علي، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 17، العدد 63، بغداد، العراق، 2011.

(6) عبد اللطيف فحري، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006.

(7) عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

(8) مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012.

(9) نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة "دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الأردنية"، مجلة علمية، العدد 01، الأردن، 2010.

3. الرسائل الجامعية:

- (1) نسيمة خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجوائر، 2011.
- (2) أحمد عصام محمد المعاضيدي، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- (3) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صايدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- (4) بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2010.
- (5) حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- (6) خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- (7) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- (8) خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
- (9) عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
- (10) محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- (11) مفيدة تيتوش ، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- (12) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

4. الأبحاث والمقالات:

- 1) درة عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
- 2) أحمد سيد مصطفى، إستراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002.
- 3) أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، ملتقى إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الجامعة التطبيقية، الأردن، 2009.
- 4) بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، ملتقى حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، نوفمبر 2009.
- 5) جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع.
- 6) جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006.
- 7) عبد الحليم غربي، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، الندوة العلمية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18-19-20 أبريل 2010.
- 8) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- 9) عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006.
- 10) فداء محمد ناصر وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية النشاط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 11) محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000.

12) ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.

5. المواقع الإلكترونية:

- 1) قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة، <http://elanin.purforum.com/t764-topic>
- 2) الأداء ومحدداته في إدارة الموارد البشرية، http://grh-management.blogspot.com/2012/07/blog-post_3270.html
- 3) عبد الجليل الشوامرة، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>
- 4) عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء، http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/_.html
- 5) وائل الحسين، أخلاقيات العمل والعلاقات العامة، http://www.aksalser.com/?page=view_news&id=ad1f3c084cc8101149a3a4e090cb0426&ar=750083967
- 6) الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz
- 7) دليل الممارسات الأخلاقية للإداريين، ضمن فعاليات مشروع CIQAP، 2010. <http://www.agri.zu.edu.eg>

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

- 1) Anne Marie, Bruno Sire, **Performance et Ressources Humaines**, Editions Economica, Paris, 1996.
- 2) B. Martory, D. Crozet, **Gestion des ressources humaines, Pilotage Social et Performance**, imprimerie chirat, Paris, France, 2002.
- 3) Barry Norman, **Ethics**, West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999.
- 4) Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, Economica, Paris, 1998.

- 5) Chandan, **ManagementM cocept and strategics**, Vikas Publishing House pvt Ltd, New Delhi, 1998.
- 6) Daft Richard, **Management**,5th ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA, 2000.
- 7) Daft Richard, **Organization Theory and Desing**, Sowth Western, USA, 2004.
- 8) Deal Kennedy, **Corporate Culture, the Rites and Rituals of Crporate life**, Addison Wesley publishing, Boston, U.S.A .
- 9) Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001.
- 10) Fleix Nigro & al, **Modem public Administration**, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984.
- 11) Griffin Ricky, **Management**, 7th ed, Houghton Mifflim Company, New York, U.S.A.
- 12) Jones, **Organizationl Theory: Text et Cases**, 2nd ed, New York, Addison Wesley Publishing,1999.
- 13) Michael Kaufman, Vic Desotelle, **The Link Between Ethics and Innovation**,2002.
- 14) Mintzberg Henry, **le management au cœur des organisations**, Edition d'organisation, Paris, France, 1998.
- 15) Okpara Johno, **Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy**, 2003.
- 16) Pride wiliam & al,**Business**, 8th edition,Houghton Mifflinn Co,Boston,USA, 2005.
- 17) Richard Able, **The Importance of Leadership and Culture to M&A Success**, Human Capital Institute, 2007.
- 18) Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 1999.
- 19) Schermerhorn John, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996.
- 20) Schuler. R, **Managing Human Resources**, 5th ed, West Publishing co, New York, U.S.A, 1995.
- 21) Trevino Linda, Brown Michael, **Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths**, Academic of management Executive, vol .18, No 2, 2004.

- 22) Waring Stephen, Peter Druker, **MOB, and the corporatist critique of scientific Management.**
- 23) Wheelen Thimas, Hunger David, **Strategic Management**, 6th ed, Wesley Longman, New York, USA
- 24) Williamson, **Organizational theory from Chester Barnard to the present and beyond**, Oxford University Press, New York, USA,1990.

2. الأبحاث والمقالات:

- 1) Beekun Rafik Issa, **Islamic Business Ethics**, University of Nevada.
- 2) Gilman Stuart, **Ethics Codes and Codes of Conduct As Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service : Comparative Successes and Lessons**, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter, 2005.
- 3) Kirrane D.E, **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November, 1990.
- 4) Laima Abromaitytė-Sereikienė, **The Levels of Marketing Ethics**, Vilnius University, 2005.
- 5) Somers Mark John, **Ethical codes of conduct and organizational context: A study of The relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values**, Journal of Business Ethics, 2001.
- 6) Woller, **Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos**, Journal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, 1996.

3. الموسوعات والمعاجم:

- 1) Boislandelle, **Dictionnaire de gestion** , Economica, Paris, 1998.

4. المواقع الإلكترونية

- 1) Wary-Bliss, Taylor, **Classical Ethical philosophy**, School of AFM, 2007, [http:// www.courses.essex.ac.uk/consulté](http://www.courses.essex.ac.uk/consulté)
- 2) Hill Roger, **Historical Context of the Ethics**, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>.
- 3) George Richard, **A History of Business Ethics**, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>

- 4) Belak Jernj, **MER Model of Integral Management: Family Business Ethics, Published in proceeding of 2nd International conference on management, Enterprise and Benchmarking, 2004**, http://www.mer-evrocenter.si/f/docs/mer-ov-model-integralnega-managementa/meb_2004_jb.pdf
- 5) Ferrell C, Ferrell Linda, **Managing The Risks of Business Ethics and Compliance**, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة المنظمات

تخصص: إدارة المنظمات

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان حول:

دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

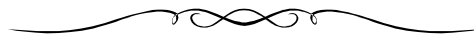
تحت إشراف:

د. برحومة عبد الحميد

إعداد الطالب:

بودراع أمنية

السنة الجامعية 2011-2012



الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك استمارة الاستبيان والتي تم إعدادها استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير والموسومة بـ " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين" بمجموعة من البنوك، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة. ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصراً وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكربين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (✓) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

السن

2.

:

من 50-41

من 0-31

أقل من 30

أكثر من 50

3. المستوى التعليمي:

جاء

ثاني

متل

ابتا

4. عدد سنوات الخبرة:

15 - 11

من 10 - 05 سنو

أقل من 05 سنو

أكثر من 15 س

5. الوظيفة:

ثانيا: الجوانب الأخلاقية لدى البنوك

الرقم	العبارة	المعيار			
		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق تماما
6	يوجد لدى إدارة البنك قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من إصابات بسبب العمل..)				
7	هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية (الأمانة- النزاهة- الشفافية- الصدق- السرية في العمل...) في البنك				
8	للبنك مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع				
9	يوفر البنك برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل (مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع طبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت...)				
10	هناك تمييز من قبل الرؤساء اتجاه العاملين				
11	توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل				
12	هناك تمييز عرقي أو ديني أو حتى جنسي بين العاملين من أجل الترقية، المكافأة والتعيين				

					13	هناك عدالة ومساواة في التعامل بين العاملين
					14	هناك مساواة بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات الوظيفية
					15	تعتبر الإجراءات والقواعد التنظيمية (أي القواعد التي تنظم البنك والإجراءات التي يجب إتباعها فيه) عادلة
					16	يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص، لا على أساس الوساطة والقرابة
					17	يتم عقد دورات تدريبية وتكوينية في البنك هدفها توجيه وتطوير وترسيخ أخلاقيات العمل
					18	يتم توزيع تكوينات العاملين بعدالة بعيدا عن المحسوبية
					19	يتصرف العاملون في البنك بطريقة أخلاقية
					20	هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات في البنك
					21	تحافظ البنوك على السرية في تعاملاتها
					22	يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج البنك للتنفيذ في الفترات القادمة

ثالثا: توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

المعيار					الرقم	العبارة
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمام		
					23	تؤدي واجباتك ومهامك بنشاط، متوخيا بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية
					24	تعطي عملك حقه من الوقت الرسمي له
					25	قد تستعمل منصبك لأغراض شخصية
					26	تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات الأعمال

					27	تحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول
					28	تتقيد بأوقات الدوام
					29	قد تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجاتك الشخصية
					30	تسجل جميع العمليات المالية على نحو سليم في دفاتر حسابات البنك
					31	تمتلك درجة عالية من الإخلاص في العمل
					32	تعتبر أن الوظيفة تكليف لا تشريف
					33	يجب أن يبلغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي
					34	تتصرف مع الرؤساء والمرؤوسين وأي متعامل وفق القوانين المعمول بها
					35	تحافظ على أسرار مهنتك

رابعاً: علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين

المعيار					الرقم	العبرة
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
					36	تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالبنك في تحسين أدائه
					37	تعلم القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في البنوك
					38	تحسين أداء العامل يحتاج ويتطلب إلى أطر أخلاقية
					39	العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر
					40	يؤثر الافتقار إلى العدالة والنزاهة على أداء العاملين لدى

					البنك	
					الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء	41
					تؤثر الأنماط السلوكية للعامل على أدائه	42
					الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي لدى البنك	43
					تستخدم المنافسة الأخلاقية بين العاملين لدى البنوك لرفع كفاءة الأداء	44
					يتم الاهتمام بمسألة تقييم أداء العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة لدى البنوك	45
					يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	46
					يتم تقدير الجهود الإضافية التي تبذل لأداء العمل بكفاءة لدى البنك	47
					يوفر البنك البيئة المناسبة لإنجاز المهام في أحسن الظروف	48



والله ولي التوفيق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	01
28	مزايا النظريات وعيوبها	02
38	أنواع مدونات الأخلاق: الطموح مقابل التوجيهي	03
62	الاختلاف بين الكفاءة والفعالية	04
62	الأداء المتصف بالكفاءة	05
78	مقياس التدرج البياني	06
79	طريقة الترتيب البسيط	07
113	درجات مقياس ليكارت	08
114	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له	09
115	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له	10
116	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية له	11
117	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	12
119	توزيع الاستبيانات على مجموعة البنوك	13
121	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
122	توزيع أفراد العينة حسب العمر	15
122	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16
123	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17
124	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني	18
130	نتائج تحليل عبارات المحور الثالث	19
135	نتائج تحليل عبارات المحور الرابع	20

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	01
19	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	02
23	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	03
30	مستويات أخلاقيات الأعمال	04
31	العوامل المؤثرة في تكوين السلوك	05
32	نموذج القرار الأخلاقي	06
33	نموذج الحكم الأخلاقي	07
33	نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع	08
34	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	09
35	نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي	10
43	ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	11
51	ثقافة المنظمة محددة لأخلاقيات العمل	12
52	أخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة	13
52	تفاعل ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما	14
54	التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال	15
64	مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	16
67	محددات الأداء	17
76	آلية تقييم الأداء والبعد الإستراتيجي	18
80	درجات التوزيع الإجباري	19
88	مراحل تحسين الأداء	20
94	أنواع القيم والسلوك الإداري الذي يتشكل منها	21
110	الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز المصرفي الجزائري	22

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال فكرا وممارسة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال
10	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال والمفاهيم ذات العلاقة
15	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال نظرة في التاريخ
18	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال
23	المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها
25	المطلب الخامس: نظريات ومدائل ممارسة أخلاقيات الأعمال
29	المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة
29	المطلب الأول: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال
35	المطلب الثاني: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال
36	المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية
40	المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي
41	المطلب الخامس: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة
44	المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة
44	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق
47	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية والمحاسبة
48	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية
51	المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة
53	المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بأخلاقيات الأعمال	
57	تمهيد

58	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
58	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
60	المطلب الثاني: الأداء بين الكفاءة والفعالية
65	المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين
67	المطلب الرابع: محددات الأداء
68	المطلب الخامس: عناصر الأداء
69	المبحث الثاني: نظرة على تقييم وتحسين أداء العاملين
69	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
72	المطلب الثاني: معايير وأهداف تقييم الأداء
77	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأسباب فشلها
85	المطلب الرابع: مفهوم تحسين أداء العاملين وخطواته
89	المطلب الخامس: مداخل تحسين الأداء
91	المبحث الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين
91	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
92	المطلب الثاني: العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء
95	المطلب الثالث: برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا
97	المطلب الرابع: أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين
102	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية الجزائرية	
104	تمهيد
105	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
105	المطلب الأول: تقديم للبنوك محل الدراسة
108	المطلب الثاني: وظائف وخصائص البنوك
108	المطلب الثالث: الهيكل العام للنظام المصرفي الجزائري
111	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
111	المطلب الأول: المنهج المستخدم

111	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع المادة العلمية
118	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
119	المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة
121	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة
121	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
124	المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة
140	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
149-144	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات