وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي

– دراسة حالة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص إدارة أعمال "

من إعداد الطالب :

-لكحل مصطفي

من إشراف الأستاذ :

أ.د : بوشنافة الصادق

الموسم الجامعي 2017–2018

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم اجعل هذا العمل خالص لوجهك وصدقة جارية عنا تنفعنا بها في الدنيا والآخرة .

أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل بوشنافة الصادق الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة وتحمل جهداً وعناءً ، فحرص على قراءة كل كلمة فيها ومناقشة جميع أفكارها ، ولما قدمه لي من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة وسديدة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر والعرفان والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة ، الذين شرفوني بقبول مناقشة هذا العمل وإبداء الملاحظات والاقتراحات التي من شأنها أن تثمر وتفيد البحث العلمي .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر أساتذتي بالكلية ، وإلى كل زملائي في الدراسة .

والله ولي التوفيق ,,,,,

لكحل مصطفى

الإهداء

إلى والدي الذي أفنى حياته كي أكون

إلى والدتي منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب

إليهما ...أدعو :

وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً

سورة الإسراء الآية (24)

إلى إخوتي وأخواتي

ذخري وسندي في الحياة

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من له الفضل علينا

إلى كل طالب علم

إليهم جميعاً أهدي باكورة جهدي العلمي

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور أخلاقيات العمل في تحسين الولاء الوظيفي وذلك بدراسة حالة تطبيقية على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، وللوصول إلى الغاية من هذا البحث انطلقنا من الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة أخلاقيات العمل في الرفع من مستوى الولاء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ؟

أوضح التحليل البياني والإحصائي أنّ موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتوافرون على سلوكيات أخلاقية سامية اتّضحت جلياً من خلال الممارسات الأخلاقية للعاملين بالكلية ما انعكس ذلك على تنمية روح الولاء والانتماء للكلية حيث إنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، كما أن هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة الكلية وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها . كما أن لإدارة الكلية دور كبير في تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية على نحو يبني المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار، وللدافعية الداخلية والثقة الذاتية والمعزز للولاء والانتماء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية :

أخلاقيات العمل ، السلوكيات الأخلاقية ، الممارسات الأخلاقية ، الولاء الوظيفي ، الثقافة التنظيمية .

Abstract:

The purpose of this research is to know the role of work ethic in improving job loyalty by studying the applied case to the staff of the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Medea. To reach the purpose of this research, we started from the following problem: What is the contribution of work ethic to raising the level of job loyalty For employees of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Medea?

The statistical and statistical analysis showed that the staff of the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences have high ethical behavior, which is evident through the ethical practices of the college staff. This reflects the development of the spirit of loyalty and belonging to the faculty, as it provides employees with a sense of intuition. And increased their sense of being a vital part of them. College management also plays a major role in promoting positive organizational culture in a manner that builds an organizational climate that encourages creativity and innovation, internal motivation, self-confidence, enhanced loyalty and functional affiliation.

key words :

Ethics of work, ethical behavior, ethical practices, career loyalty, organizational culture

فهرس

الموضوع **الصفحة**

الإهداء

الشكر والتقدير

الملخص.....**4**

فهرس.....**5**

قائمة الجداول.....**8**

قائمة الأشكال.....**11**

مقدمة **13**

الفصل الأول : أخلاقيات العمل والمنظمة الأخلاقية **16**

تمهيد.....**17**

المبحث الأول : مدخل إلى أخلاقيات العمل.....**18**

المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات العمل وأبعاده.....**18**

المطلب الثاني : الحاجة إلى أخلاقيات العمل وأهميتها.....**20**

المطلب الثالث : مصادر أخلاقيات العمل.....**22**

المطلب الرابع : وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل **25**

المبحث الثاني : المنظمة الأخلاقية.....**26**

المطلب الأول : المزايا التنافسية الأخلاقية للمنظمات الأخلاقية.....**27**

المطلب الثاني : الأخلاقيات الفردية.....**28**

المطلب الثالث : أخلاقيات القيادة بناء المنظمة الأخلاقية **30**

المطلب الرابع : الهياكل الأخلاقية **32**

المبحث الثالث : دور أخلاقيات العمل في تعزيز الولاء الوظيفي بمنظمات الأعمال.....**37**

المطلب الأول : العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الولاء الوظيفي.....**37**

المطلب الثاني : برامج تحسين وتقييم أداء العاملين خلقياً ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي.....**40**

المطلب الثالث : أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الولاء الوظيفي **42**

خلاصة الفصل.....**46**

الفصل الثاني :الولاء الوظيفي والنماذج المفسرة له **47**
تمهيد..... **48**
المبحث الأول : ماهية الولاء الوظيفي..... **49**
المطلب الأول : مفهوم الولاء الوظيفي..... **49**
المطلب الثاني : خصائص الولاء الوظيفي..... **51**
المطلب الثالث : أهمية الولاء الوظيفي..... **52**
المطلب الرابع : مراحل تطور الولاء الوظيفي وطرق قياسه..... **54**
المبحث الثاني : النماذج المفسرة للولاء الوظيفي ومداخله النظرية والعوامل المؤثرة فيه **56**
المطلب الأول : النماذج المفسرة للولاء الوظيفي..... **56**
المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الولاء الوظيفي ومراحل تطوره..... **60**
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي..... **61**
المبحث الثالث : سياسات وآليات تحسين الولاء الوظيفي في المنظمات **66**
المطلب الأول : سياسات تحسين الولاء الوظيفي في المنظمات..... **66**
خلاصة الفصل :..... **72**
الفصل الثالث : أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي
– دراسة حالة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية _ ... **73**
تمهيد :..... **74**
المبحث الأول : أخلاقيات العمل بالجامعة الجزائرية..... **75**
المطلب الأول : مبادئ أخلاقيات العمل بالجامعة وأهميتها..... **75**
المطلب الثاني : أخلاقيات العمل من خلال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية..... **78**
المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة **88**
المطلب الأول : منهجية الدراسة وخصائص العينة المدروسة..... **88**
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان..... **91**
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة **102**
خلاصة الفصل..... **106**
خاتمة..... **107**
قائمة المراجع..... **110**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(01-03)	الرصيد الوثائقي للمكتبة	80
(02-03)	يوضح عدد الطلبة في شهادة ليسانس للسنة الدراسية 2017-2018	82
(03-03)	يوضح عدد الطلبة الماستر للسنة الجمعية 2017-2018	82
(04-03)	عدد الطلبة الإجمالي للسنوات ليسانس ماستر للسنة الدراسية 2017-2018	83
(05-03)	يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017-2018 .	83
(06-03)	يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية للسنة 2017-2018	84
(07-03)	التعداد الإجمالي للأساتذة للسنة الدراسية 2017-2018 .	84
(08-03)	التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2017-2018 .	84
(09-03)	درجات مقياس ليكارت	88
(10-03)	المتوسطات المرجحة لبيانات الاستبانة	89
(11-03)	البعد الأول : احترام القوانين والأنظمة	92
(12-03)	البعد الثاني : العدالة	93
(13-03)	البعد الثالث : الإتقان	94
(14-03)	البعد الرابع : احترام الوقت	95
(15-03)	البعد الخامس : السرية	96
(16-03)	البعد السادس : الأمانة	97
(17-03)	البعد السابع : المسؤولية	97
(18-03)	البعد الثامن : العمل كفريق	98
(19-03)	البعد التاسع : الاحترام وحسن المعاملة	99
(20-03)	البعد العاشر : النزاهة والشفافية	100
(21-03)	نتائج الاستبيان بالمحور الخاص بالولاء الوظيفي	101
(22-03)	اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي	102
(23-03)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر توافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي	103

(03–24)	اختبار تحليل الانحدار البسيط أثر ممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي	104
(03–25)	العلاقة الارتباطية بين أخلاقيات العمل بالنسبة للأساتذة والموظفين والولاء الوظيفي	105
(03–26)	يبين العلاقة الارتباطية بين توافر السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي.	105
(03–27)	يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي.	105

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01-01)	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	24
(02-01)	الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية	28
(03-01)	نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية	29
(04-01)	العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة	38
(01-02)	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند " setters "	57
(02-02)	العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي و السلوكي	59
(01-03)	الهيكل التنظيمي للكلية.	85
(02-03)	خصائص العينة المدروسة	90

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل أو آداب المهنة (Ethics Professional) والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع . ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما أنّها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى . إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق .

إن الالتزام بالأخلاقيات أمر أساس يحرص عليه كل شخص، وجميع العاملين في المؤسسات وخاصة الإداريين منهم ؛ ذلك أن عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة يؤثر في أداء تلك المؤسسة، وبالتالي في أداء جميع العاملين فيها . كما قد يؤدي تراجع أخلاقيات العمل في المنظمات إلى فقدان الحس الأخلاقي والتعامل مع المسائل الأخلاقية يلقي في الإدارة وبعث الثقة وإقامة علاقات بتجاهل لا يمكن تبريره، والغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخلقي يساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء عمل حسنة، فالجانب الخ وظيفي لديهم. وقد وجدت العديد من الدراسات أن الجانب الأساس الذي ترتكز عليه هذه القضايا هي قلة الاهتمام بممارسات السلوك الأخلاقي في المنظمة وبالتّالي تأثيرها السلبي على نتائج العاملين. وعلى الرغم من أن هناك دراسات تحرت عن محددات السلوك الأخلاقي ونتائج مثل هذه السلوكيات على مستوى الأفراد، والجماعات، والمنظمة، إلا أن دراسة كيف تؤثر أخلاقيات العمل على تحقيق الولاء الوظيفي لم يدرس بشكل كاف على وجه الخصوص .

إشكالية الدراسة :

مما سبق، سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الآتي :

- ما مدى مساهمة أخلاقيات العمل في الرفع من مستوى الولاء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ؟

و استناداً إلى ما تقدم في إشكالية البحث نحاول الإجابة على التساؤلات الآتية :

١- ما مستوى توافر السلوك الأخلاقي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

٢-ما مستوى الولاء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

٣-ما طبيعة العلاقة والتأثير لسلوك العاملين الأخلاقي على الولاء الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة : يمكن تحديد فرضيات البحث بالآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي للعاملين وتحقيق الولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي للعاملين وتحقيق الولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية .

منهج البحث وأسلوبه :

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل وهو أخلاقيات العمل والمتغير التابع وهو تحسين من مستوى الولاء الوظيفي. وسيتم إتباع أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبيان ، وستعتمد الدراسة في هذه المرحلة على العينة العشوائية تمع الدراسة المؤلفة من مختلف شرائح الموظفين بالمنظمة موضوع الدراسة. كما تم الإعتماد على برنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة.

أهداف الدراسة :

نظراً للتوجه الحديث للمفاهيم التي لها علاقة بسبب الانهيار الذي يحدث في عالم المال والأعمال وهي الأخلاق ، نحاول من خلال هذه الدراسة إثبات وجود هذا المفهوم ودرجة تأثيره في المنظمة بصفة عامة، إذ هو لصيق بالعنصر البشري الذي يعتبر كدعامة أساسية لتطور ونمو المنظمة هذا ما ينعكس بصفة خاصة على أدائه وقيامه بالأعمال الموكلة له وهذا ما يدخل تحت مسمى الولاء الوظيفي. وتسعى هذه الدراسة إلى ما يلي :

- توضيح ما يترتب عن تركيز متخذي القرار على المتغير المستقل للدراسة وهو أخلاقيات العمل لإعطائه الأهمية والأولوية القصوى لتحقيق الولاء الوظيفي المتميز.
- معرفة آلية التعامل مع الممارسات غير الأخلاقية ومدى تأثير هذه الممارسات على المؤسسات وعلى الأفراد بفوائد الإدارة الأخلاقية، والإطار العام للممارسات الأخلاقية .
- التعرف إلى أهم القضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل . من خلال الإطلاع على درجة الوعي والحس الأخلاقي للموظف ومدى تأثير ذلك على أدائه وولائه بالكلية .
- التطرق إلى أخلاقيات العمل الوظيفي وإبداع tسلوكيات التميز الأخلاقي ودور تطبيق الجودة السلوكية في ترسيخ الأخلاقيات المهنية في إرساء الولاء الوظيفي .
- الوقوف على مدى تطبيق معايير أخلاقيات الإدارة والالتزام بها في الكلية موضوع الدراسة من أجل تطوير الأداء الوظيفي .

الفصل الأول:

أخلاقيات العمل والمنظمة الأخلاقية

تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل أو آداب المهنة (Professional Ethic) والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع. ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما إنّها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى.إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق.

إن ولاء الفرد في التنظيم أو المنظمة التي يعمل فيها، متوقف على طبيعة العلاقة والتفاعل بين الفاعل كفرد والفاعل كتنظيم،وتحقيق هذه العلاقة بين الفاعلين تتوقف في الأخذ بعين الاعتبار لكلا الطرفين التصورات والسلوكات والأفعال التي تصدر من كل فاعل. 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 الولاء الذي يقدمه العاملين للمنظمة ، حيث سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : مدخل إلى أخلاقيات العمل

المبحث الثاني : المنظمة الأخلاقية

المبحث الثالث : دور أخلاقيات العمل في تعزيز الولاء الوظيفي بمنظمات الأعمال

المبحث الأول : مدخل إلى أخلاقيات العمل

ينطوي مفهوم " أخلاقيات العمل " على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إنّ هناك اختلاطا في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية مفهوم أخلاقيات العمل وأبعاده المختلفة وأهميتها ومصادرها بالإضافة إلى أسباب تدنيها في عالم الأعمال .

المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات العمل وأبعاده

ويحسن بنا ونحن نستعرض أخلاقيات العمل أن نبدأ أولاً بتعريف الأخلاق باعتباره التصور الأولي لها، وحتى يكون ذلك توطئة لما بعده ؛ ذلك أن الأخلاق منظومة متكاملة تنتظم العلاقات البشرية جميعًا، وعليها تقوم الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، علاوةً على أن الأخلاق وثيقة الصلة بالأعمال وقوامها .

بدءاً تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخُلق وهو السجية والطبع ، وحقيقته أنّه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، وهي بمنزلة الخَلْقِ لصورتِه الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة [1] . وتصرفياً يشير مصطلح الأخلاق إلى هيئة للنفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجةٍ إلى فكر وروِية " فإنْ كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلاً وشرعًا سميت الهيئة: خُلُقًا حسنًا، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة: خُلُقًا سيئًا . وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة [2] .

وينطوي مفهوم " أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة ، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك تداخل في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة .

ويُعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المفاهيم القديمة والتي حث عليها الدين الإسلامي الحنيف، كما يسهم التاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية،

---

[1] انظر: **لسان العرب**، لابن منظور، مادة: (خ ل ق)، وانظر: الصحاح للجوهري: (1470/4)، **والقاموس المحيط**، للفيروز آبادي: (236/3).

[2] Robbins, Stephen & Coulter, Mary, (1999), **Managemenr**, 6th.ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.P 16 .

والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع، في تشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات .

واختلفت وجهات نظر الباحثين والمختصين في علم الإدارة بشأن مفهوم أخلاقيات العمل على اختلاف مداركهم لهذا الموضوع المتشعب والهام . فمنهم من عرّف أخلاقيات الأعمال على أنّها " تلك القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها المؤسسة لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في المواقف المختلفة لأنه ببساطة تؤثر في توجه وصناعة واتخاذ القرارات من خلال تمكين المديرين من التفرقة بين الصحيح والجيد وما هو خاطئ و سيء في الأعمال " [1] ، ومنهم من ينظر إلى أخلاقيات العمل على أنّها " التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون وتشمل احترام الموظف للأنظمة والقوانين ، وقيم المجتمع وعاداته والعدالة وعدم التحيز والعمل من أجل المصلحة العامة ، والحفاظ على أسرار المنظمة التي يعمل فيها، وكذلك احترام الوقت والتقيد بالدوام لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج " [2].

في حين ذهب البعض الآخر من الباحثين في وصف أخلاقيات العمل بأنّها " مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك (الفرد) أو (الجماعة) وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين" [3] .

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلّم الفرق بين الصواب والخطأ ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية ، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية [4] .

ويحمل مفهوم الأخلاقيات في عالم الأعمال معاني ومضامين كثيرة ،تدور معظمها حول قواعد السلوك الإنساني ،من حيث ماهو مقبول وغير مقبول لدى الآخرين ،ويتفق المختصين والباحثين في تعريف الأخلاقيات من حيث المضمون والجوهر ،وإن اختلفوا من حيث الشكل والأسلوب ،على أن أخلاقيات الأعمال تمثل المسائل الأخلاقية حول ماذا يجب أن يكون ،وما لا يجب أن يكون لإنجاز أنواع مختلفة من الأعمال [5] .

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي , **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة** , الطبعة الأولى ,دار وائل للنشر و التوزيع ,عمان , 2009 ، ص 102 .

[2] العمر فؤاد عبد الله ، **أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي** ، الطبعة الأولى ، بحث رقم 52 ، البنك الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة : السعودية ، 1999 ، ص 104 .

[3] أبو النصر، مدحت محمد محمود ، **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر ، 2008 ، ص 53 .

[4] هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل** ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) ، ص 121.

[5] George D.، & Kaler John.، (2003) **Introduction to business ethics**. First edition، publisher Chapman & Hall , p:250.

ومن بين أهم التّعاريف أكثر شمولية لأخلاقيات العمل تعرف على أنّها " مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي المحافظة على صحة الإنسان، وسلامة البيئة " [1].

ومن التّعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الأخلاقيات يتمحور حول مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل ،وتشمل هذه الخصائص الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة والنزاهة والشفافية ،والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ ، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه.

المطلب الثاني : الحاجة إلى أخلاقيات العمل وأهميتها

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن " أخلاقيات العمل " إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق . كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دورًا هامًا وحيويًا في العمل. فنظرًا لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمور المستجدة أثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للشركة. وبالفعل، هناك آراء قوية تقول بأن الضعف النسبي للثقة خارج محيط الأسرة في بعض البلدان (وخاصة البلدان النامية) إنما يفسر انتشار المؤسسات العائلية وندرة المؤسسات الكبرى [2] .

أولاً : أسباب الانهيارات الأخلاقية في عالم الأعمال

لقد أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال على مستوى المؤسسات سواء كانت محلية أو دولية شغلا شاغلا لدى الكثير من فئات المجتمع. و تشير الدراسات إلى أن النشاطات غير الأخلاقية على مختلف المستويات تتم بشكل يومي و بشكل متزايد، لذلك سنقوم بعرض أهم العوامل المؤدية إلى الانهيار الأخلاقي في المؤسسات، و التي نذكر منها:

[1] سعيد بن ناصر الغامدي ، **أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية** ، الطبعة الثالثة ، دار حافظ ، السعودية ، 1433هـ ، ص 110 .

[2] Fukuyama, F. (1995) **Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity**. London: Penguin Books.P 132.

– تقبل الرشاوي: التي تعتبر من أخطر التطورات غير الأخلاقية التي تنخر جسد المؤسسات خاصة العمومية منها

– تضارب المصالح (ترجيح المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة).

– الافتقار إلى العدالة والنزاهة في المعاملة: تأخذ هذه القضية أشكالاً متعددة تظهر بشكل عدم احترام التشريعات والقوانين، وما قد يترتب على ذلك من إلحاق أضرار بالمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات مثل الإضرار بالبيئة، انتشار الحقد و الخداع بين الأفراد....

– المعلومات المضللة والكاذبة: حيث تسلك بعض المؤسسات سلوكاً لا أخلاقياً في عملية اتصالها بالجمهور، من خلال نشر إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة عن منتجاتها وما قد يترتب على ذلك من أضرار يتعرض لها مشتري تلك المنتجات....

– تهريب وغسيل الأموال: وهذه الظاهرة يمارسها بعض المسؤولين الحكوميين في الدول النامية، حيث يقومون بتهريب الأموال التي حصلوا عليها بطرق غير قانونية وغير شرعية إلى مصارف عالمية وأسواق المال في الدول الأجنبية وبخاصة أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية لاستثمارها على شكل ودائع في بنوك تلك الدول لقاء فوائد مرتفعة، أو بشراء أسهم في شركات أجنبية، أو شراء عقارات وغيرها.

– صراع المصالح : حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى سلوك غير أخلاقي في مواجهة المنافسة، من خلال اللجوء إلى استخدام حرب الأسعار في مواجهة منافسيها، أو استخدام سياسة الإغراق. وقد تلجأ بعض من هذه الشركات إلى رفع الأسعار والإضرار بالمستهلكين وخصوصاً تلك الشركات التي لديها درجة من الاحتكار في أسواقها،حيث لا تعير أهمية لمصلحة المستهلك، وترجح مصلحتها الخاصة.

– الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على المؤسسة ليستمروا في مناصبهم.

– الخوف والصمت إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة .

– وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.

– الاعتقاد بأن حسن أداء بعض الأعمال يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقي [1].

[1] **أخلاقيات الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية** مقال متاح على الرابط التالي أسفله أطلع عليه يوم ،16-12-2017 ، على الساعة : 17:20 ، www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen ،.

المطلب الثالث : مصادر أخلاقيات العمل

إنّ الأخلاق هي تراكمات تربويه تبدأ من النفس مرورا بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها المختلفة، وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ حياة، وحتى وصوله إلى الوظيفة العامة وما تفرضه عليه، وبالتالي ما تتنازعه فيها من قوى جذب مختلفة نحو سلوك معين دون الآخر [1]. ولذلك يمكن تقسيم مصادر أخلاقيات المهنة بما يلي :

1-المصدر الديني: يشكل المصدر الديني أه مصادر الأخلاق، وذلك لأنه لا تخل أي ديانة سواء كانت سماوية أو غير السماوية من الحث على مكار الأخلاق والقي الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية. وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني [2].

ويمتاز الدين الإسلامي بمصدريه الكتاب والسنة بأنه يشكل نظام حياة متكامل، فنظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالأفراد الآخرين في مجتمعه ، وقد قواعد سلوكية ترشد إلى الصالح وتحد من السيئ من الأعمال بعكس الديانات الأخرى التي اقتصر دورها على تنظيم علاقة الفرد بالخالق وتنظيم محدود لعلاقات الفرد بغيره في المجتمع [3].

2-المصدر الاجتماعي: المقصود بهذا المصدر هو قي المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة وعاداته وتقاليده ،ومعاييره وقوانينه فهذه لابد أن تنعكس بشكل أو بآخر على تعاملاته المهنية المختلفة فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييره فهو من جهة نشأ على هذه الأنماط والمعايير ولا يستطيع أن يتحرر منها كلها، كما أن الآخرين الذين يتعاملون معه في ميدان مهنته نشئوا في ظل الثقافة الاجتماعية نفسها التي نشأ فيها .

وبشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها، وإعطائها أولويات لقي معينة دون الأخرى، ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسد فيها سمات التسامح، والرغبة في التعاون، وقبول الرأي الآخر، ويكون الأمر المهم هنا هو تجسيد صيغة الموضوعية في التعامل والعمل وعد التطرف [4] .

---

[1] ياغي، محمد عبد الفتاح ، **الأخلاقيات في الإدارة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 19 .

[2] الطراونة تحسن احمد ، **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، الطبعة الأول ، 2012 ، ص 36 .

[3] العطوي ، عواد محمد ، "**أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013 ، ص 12 .

[4] العقيلي، هيا عبد الرحمن ، **أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلو الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014 ، ص 18 .

إنّ المجتمع الذي تسوده القي والمبادئ المتناغمة لابد وأن ينقلها إلى أفراده، وبالتالي تنعكس عليه في سلوكياته المهنية والوظيفية، فإذا كانت هذه القي تضع حدا للانحرافات الأخلاقية فإنها ستجعل الأفراد يحرصون على الالتزام بهذه بها وعد مخالفتها أو تجاهلها، لأنها بهذه الحصانة تعتبر أقوى منه.

3-المصدر السياسي: يقصد به النظام الذي يسير المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطياً مثلا يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فلا شك أنه سيؤثر على قيم الأفراد وقناعاته المهنية ، و إذا كان النظام ديكتاتوريا فاسدا لا يتورع ويشجع القيم البالية فلا شك بأن تأثيره سيكون سلبيا على توجهات الأفراد في كل مؤسسة [1] .

4-المصدر الاقتصادي: ويعني مجمل الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد، فإذا كان هذا الفرد يعيش في وضع اقتصادي معقول يمكنه من أن يعيش بكرامة مع أفراد أسرته فإنه من السهل أن نتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيداً والعكس إذا وضعه لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش والاستغلال للوظيفة، ولعل أهمية هذا البعد الاقتصادي قد تضاعفت بشكل كبير في هذه الفترة من التاريخ حيث تطرح التكنولوجيا في كل يوم من المغريات، وحيث تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس [2] .

5-القوانين واللوائح والتشريعات: يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع. على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظمها، ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبعثة عنه تنظم حاجات الناس في مجتمع ما، وتكون ملزمة له.

إنّ مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للأخلاقيات، وذلك لأنها تضبط وتتحك في تسيير دفه الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدول ويحقق أهدافها [3] .

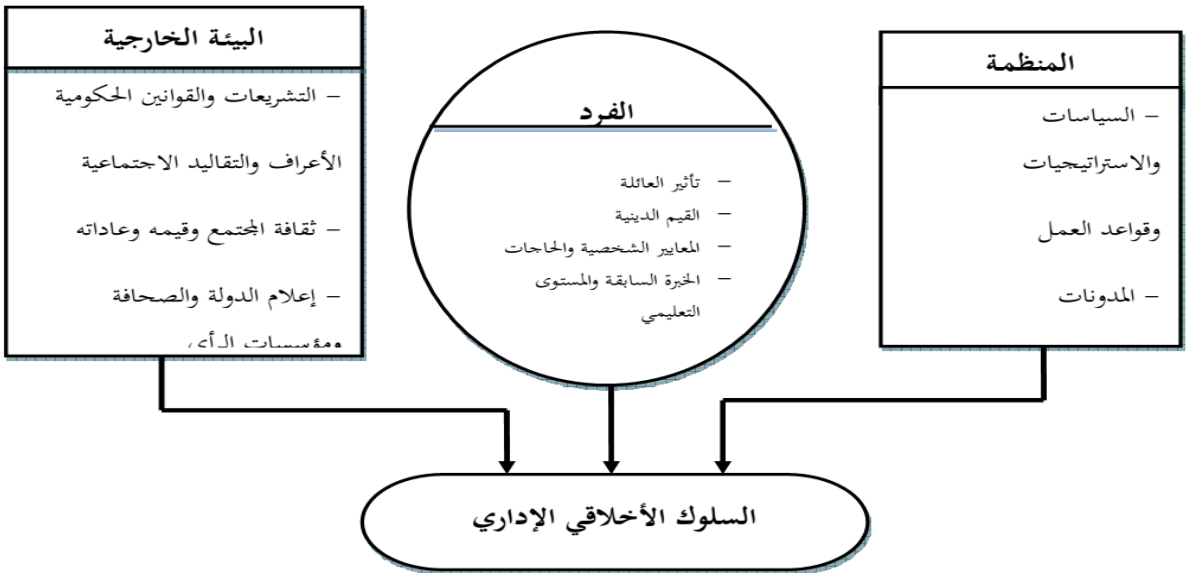
---

[1] العطوي ، عواد محمد ، **مرجع سابق** ، ص 45 .

[2] أبو طبيخ ، هشا نعيم ، **مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 81 .

[3] ياغي، محمد عبد الفتاح ، **مرجع سابق**، ص 201 .

الشكل رقم (01-01) : 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 .

عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

لعل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام ، في الإعداد الأخلاقي لموظفيها، هي كيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية، كالفساد الإداري، وعدم تكريس الجهود للقيام بمسؤوليات الوظيفة، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الظواهر السلبية. وتتمثل العقبات التي تواجه أخلاقيات المهنة فيما يلي [1]:

1-عدم تطبيق العقوبات: إن التساهل في التجاوزات الأخلاقية، وعد تطبيق النظام المتبع في إنزال العقوبة على المخالف يؤدي إلى تهاون كبير في الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتكرار الانحرافات السلوكية، نتيجة عد وجود رادع يقوم بحمايتها والحد من تجاوزها.

2-غياب القدوة الحسنة: في عصر نفتقد فيه إلى الكثير من القي، لا يختلف اثنان على أن للقدوة الحسنة أثرا كبيرا في تربية الأفراد والجماعات ودوره في بناء المجتمعات ، وغياب القدوة الحسنة من قبل الإدارة يترك المجال مفتوحا أما الموظفين لاختلاق الذرائع حول عد الالتزام بأخلاقيات المهنة, لعد وجود نموذج من الإدارة العليا يلتزم بأخلاقيات المهنة ويدعوا للحفاظ عليها.

3-ضعف الحس الديني والوطني: عند غياب شعور الموظف بقيمة العمل الذي يقو به ، ودوره الكبير في التقرب إلى الله –سبحانه وتعالى– به ونيل مرضاته بالالتزام بأخلاقياته ، وما له من أثر في تنمية وتطور المجتمع، فإنه ذلك سيحول دونه ودون التطبيق والالتزام بأخلاقيات المهنة.

[1] السكارنة بلال خلف ، **أخلاقيات العمل** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 67، 68 .

4-اضطراب العلاقة بين الإدارة والعاملين: 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 توفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غيرُ محفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء كثيرا ويوفر لعمل والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزه على ا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

المطلب الرابع : وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل

1-تنمية الرقابة الذاتية : فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤل ، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية ، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شكّ ؛ لأن الموظفين مخلصون لها ، الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة .

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها ، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له ، فقال له ابن عمر يختبره : إذا سألك مولاك عنها قل له : أكلها الذئب ، فقال الراعي : فأين الله ؟! ، هذه الرقابة تمنع من الخيانة ، وتعين على الأمانة ، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل : كتقوية الإيمان بالله والتقوى ، وتعزيز الحس الوطني ، وتحمل المسؤولية ، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح [1].

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة ، على أكثر من 1400 موظف ، أجاب 58 % منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشَّحين للوظائف ، ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل ، حيث إن العمل هو وجود المواطن الياباني ، وهو ما يعرف بالـ (YORUKI) أي : النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل . ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2 %) وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة.

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة : لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام ، أو عدم وضوحه . ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين ، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل

[1] الأشعري أحمد بن داود ، **الوجيز في أخلاقيات العمل** ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية ، 2012 ، ص 186 .

في الأخلاق [1]. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلَّف بها العامل .

3-القدوة الحسنة : وهي خير وسيلة لاجتذاب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم ، فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة ، فهم كذلك من باب أولى . وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصدِّيق رضي الله عنه : ولِّيتُ عليكم ولستُ بخيركم ، فإن أحسنت فأعينوني ، وإن أسأت فقوِّموني . لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه : رحمك الله يا أبا بكر ، لقد أتعبت من بعدك .

4-تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة : فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة ، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية ، وازدهار البلد ، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة .

5-محاسبة المسؤلين ، والموظفين : فلا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام ، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام ، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية : أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتُ قضيت ما عليّ ؟ قالوا : نعم . قال : لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمِل بما أمرته أم لا . [2]

6-التقييم المستمر للموظفين : مما يحفزِّهم على التطوير إذا علموا أن من يطوِّر نفسه يقيَّم تقييماً صحيحاً ، وينال مكافأته على ذلك ، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم [3].

المبحث الثاني : المنظمة الأخلاقية

أصبحت "أخلاقيات العمل" تشكل جزءًا رئيسيا من صناعة النمو في الشركات، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقِيًا، وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والعملاء والشركات والجمهور، فضلا عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف الشركات، ويعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولاً حاسمًا في الرأي العام بشأن المسئولية الأخلاقية للمؤسسات والشركات.فقد كان من المتوقع أن تحقق الشركات أرباحًا للمساهمين من خلال إنتاج السلع والخدمات بأسعار تنافسية وفقًا للقوانين واللوائح السائدة في المجتمع التي تزاول فيه الشركات والمؤسسات

1. العطوي ، عواد محمد ، **مرجع سابق** ، ص 24 .
2. نقلاً عن : العقيلي، هيا عبد الرحمن ، **مرجع سابق** ، ص 23 .
3. السكارنة بلال خلف ، **مرجع سابق** ، ص 67 .

أنشطتها. وحريٌ بالشركات في هذه الأيام أن تتولى المسئولية الأخلاقية عن العديد من القضايا، التي تشمل البيئة، والجنس ، والعرق، والمنتجات، ومعايير السلامة والصحة في بيئة العمل [1].

المطلب الأول : المزايا التنافسية الأخلاقية للمنظمات الأخلاقية

توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن نقيضها من المنظمات ، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي[2] :

1. احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية .
2. يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت .
3. يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة .
4. يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الاستراتيجية فيها .
5. تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية .
6. الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة .

وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية ، وهي[3]:

1. إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركون ، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها .
2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين .
3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية ، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها ، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم .
4. إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً ، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية ، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها .

---

[1] Paine, L.S (2003) **"Is Ethics Good Business?"**, Challenge, vol 46, no 2. March-April, pp 6-21.

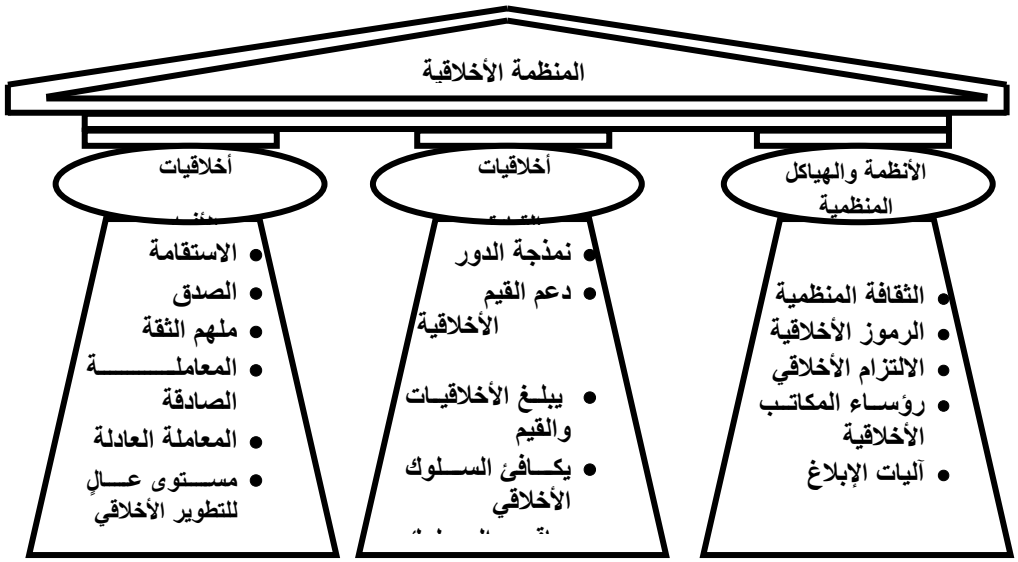
[2] مقال متاح الرابط أسفله ، أطلع عليه يوم 24 /03/ 2018 :
(http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm)

[3] Pastin, Mark, (1986), **The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge**, Jossey-Bass.P 135 .

يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات ، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها أخلاقية ، في حين نجد أن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول .

ولكي يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك ، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية عليها أن تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها ، وكما يتضح ذلك في الشكل الآتي :

الشكل (01-02) : الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), **Moral Person and Moral Management,** California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142

المطلب الثاني : الأخلاقيات الفردية

ويمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ، وهنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم ، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية ، والمعاملة الصادقة ، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين ، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة ، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة ، وإيجاد البيئة المنظمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين ، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم ، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية هي [1] :

[1] Daft L. Richard, (2003**), Management,** 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co ,P 162.

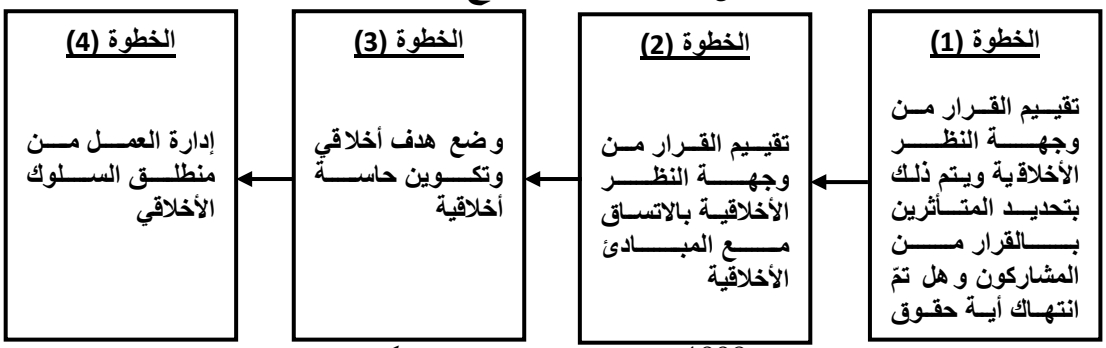
- **الأفراد** ، من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها .
- **الجوانب القانونية** ، ويتضمن التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة
- **الالتصاق بالقواعد** ، ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات المنظمية .
- **التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي** ، وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المتحققة فيها .
- **استقلالية الأفراد** ، وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لاتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه .

في حين يبين كلاً من (هل وجونز) إلى أن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال ثلاث خطوات هي [1]:

- يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة .
- يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية ، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية .
- كما يتوجب على المدراء أن يكونون قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية .

وفي إطار ذلك يتوجب عليهم الاسترشاد بالنموذج ذو الخطوات الأربعة لعملية صنع القرار في هدي المضامين الأخلاقية والموضح في الشكل التالي .

الشكل (01-03) : نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية



المصدر : هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل** ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) ، ص 117.

[1] هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل** ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) ، ص 117.

المطلب الثالث : أخلاقيات القيادة بناء المنظمة الأخلاقية

أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيوياً ، ففي إحدى المسوحات التي تمّ إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكلٍ حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم ، وأن المنظمات تسهم بشكلٍ سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية [1].

وإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها ، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم ، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة [2] .

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تحديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة ، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية . وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمده المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال [3] .

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي [4]:

- **الثقافة المنظمية**

توصف الثقافة المنظمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية ، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي : [1]

[1]Badaracco Joseph L. Jr. & Webb, P. Allen, (1995), **Business Ethics: A View from the Trenches**, California Management Review, 37, No. 2, Winter.P 14 .
[2]Daft L. Richard, P 156.
[3] Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, (1999), **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York. P 267 .
[4]Daft L. Richard, P 156.

آ. **جوهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيديولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة .

ب. **مظاهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

جـ. **النسيج الثقافي** : وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل ، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة .

- **الرموز الأخلاقية**

وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية ، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة [2] ، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين :

آ. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ** ، ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة ، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها ، والتعامل مع عامليها ، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة .

ب. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات** ، وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة ، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية ، وصراعات الرغبة داخل المنظمة ، والتقيد بالقوانين ، وامتلاك المعلومات ، والمواهب السياسية ، والفرص المتساوية .

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات .

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات ، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين ، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة ، ومن شأن ذلك

---

[1] العنزي ، سعد والساعدي ، مؤيد ، **أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3) . 2002 ، ص 111 .

[2] Daft L. Richard, P156.

أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوّي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي ، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي :

1. **الصدق** : بين أعضاء المنظمة ومع زبائنها ، ومجتمعاتها ، ومجهزيها ، والمشاركون بعامة .
2. **الاستقامة** : في القول والمعاني والوعود .
3. **الاحترام** : في التفاوض والاتصالات والعلاقات .
4. **الثقة / الأمانة** : على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل .
5. **المسؤولية** : عن الأفعال الصحيحة والخاطئة .
6. **المواطنة** : وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال

وفي المنظمات الدولية يتجه الأمر إلى التعامل مع قضايا تشغيل الأطفال ، والأجور المنخفضة ، وبيئات العمل غير المأمونة بحساسية كبيرة ، لذلك نشأت بعض المقاييس العالمية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية (SA 8000) Social Accountability والتي تتشابه إلى حدٍ بعيد مع المعايير المتعلقة بالمواصفات الدولية مثل ISO 9001 أو ISO 14001 أو ISO 18001 ، ويمكن أن يعدّ معيار (SA 8000) أول معيار للتدقيق الاجتماعي في العالم والذي بدأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة بتطبيقه لغرض التأكد من مدى توافر المواصفات التي يحددها هذا المعيار في مصانعها ومجهزي موادها الأولية لها من أجل مقابلة متطلبات هذا المعيار الدولي [1] .

الأمر الذي قاد إلى ما يعرف بعولمة الرموز الأخلاقية المستندةً إلى القيم الجوهرية التي تشكل تلك الرموز الأخلاقية بوصفها أساساً قوياً لتطبيق برامج الأخلاق المنظمية في إطار العولمة [2]، وهو ما يتطلب اللجوء إلى ترجمة رموزها الأخلاقية لتكون صالحة للاستخدام في الإطار العالمي بسبب التنوع والاختلاف الشديدين فيما بين القيم السائدة في المجتمعات المختلفة .

المطلب الرابع : الهياكل الأخلاقية

وتتمثل بالأنظمة المختلفة ، والمواقف أو الافتراضات ، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها . وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي :

أ. **اللجان الأخلاقية** : وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة ، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات

[1]Kegler, Cassandra, (2001), **Holding Herself Accountable,** Working Woman, May. P 20.
[2]Revan, Cherly, (2004), **Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center**, Working Paper, April.P 76 .

الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها ، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها[1] .

وفي هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعدّ مسألة كافية ، لذلك يصار إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين ، وتهدف هذه اللجان إلى ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي [2] :

1. تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية .
2. التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية .
3. إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة .
4. تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة .
5. تقوية الرموز الأخلاقية أو وضعها موضع التنفيذ .
6. مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة .
7. مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية .
8. كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا .

ب. **المكاتب الأخلاقية** : وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب ، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة [3]. ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة ، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات[4] .

جـ. **التدريب الأخلاقي** : إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية [5]. وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل

---

[1] Daft L. Richard, 158 .
[2] Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, (1986), **Essentials of Management,** 4th.ed., McGraw-Hill International Edition, Singapore.P 54 .
[3] Daft L. Richard, 158 .
[4] Yuspeh, Allan, (2000), **Do the Right Thing**, CIO, August, No. 1.P 21.
[5] Geber, Bevrly, (1995), **The Right and Wrong of Ethics Offices**, Journal of Training, (October).P 110

ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها ، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم [1].

ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة ، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكلٍ يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي – في حالات المنظمات العالمية – ، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة ، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم [2] .

د. **آليات الإبلاغ** : وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم[3] . وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة . وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على المنظمة تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة ، ومجالس النواب والمحررين الصحفيين . وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة لتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية [4] .

وفي عصر الإنترنت يصبح للأمر أبعاداً أخرى ، فشبكة الإنترنت لا تعدّ مرفأً دقيقاً ومضبوطاً لأخلاقيات الأعمال الجيدة ، فهي مكان غير خاضع للقانون تتم فيه الكثير من العمليات المجردة من المبادئ الأخلاقية ، ووجود حالات سوء الاستعمال لمضامين المناخ الأخلاقي مثل الاستقامة والآداب واللياقة السليمة . الأمر الذي تطرقت إليه بعض الدراسات فأشارت بصراحة إلى عدم أهمية الموضوعات القانونية بعامة والأخلاقية بخاصة في إطار شبكة الإنترنت وسوغت ذلك بفقدان حالة التقييس في تكنولوجيا الإنترنت [5] .

---

[1] Daft L. Richard, 158 .
[2] Revan, Cherly, P 78
[3] Daft L. Richard, 158 .
[4] Garaventa, Eugene, (1994), **An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle Blowing**, Journal of Management Inquiry, Vol. 4, No. 4.P 373.
[5] Sreenath, Sreenivasan, (1998), **Business Ethics on the Web**, New York Times Journal, 23 March , P 6

لقد أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال ، فهو وفرّ إمكانية السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمدراء والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال والاستجابة لطلبات الزبائن ، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية ، فاستعداد المنظمة لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه . فضلاً عما أتاحته شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات ، والأعمال الافتراضية ، والساعات المرنة ، وسياسات الباب المفتوح ، كما أتاحت تكنولوجيا المعلومات الجديدة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة [1] .

إن التفاعل مع الشبكة العنكبوتية أتاح للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن من خلال الإنترنت ، لذلك يتوجب على المنظمات أن تصنف المعلومات الشخصية للزبائن في محافظ ضمن المواقع الإلكترونية لا سيما وأن تلك المعلومات تعدّ بمثابة الذهب التسويقي للمنظمة ، ومن الأمثلة الواقعية على ذلك قيام (71%) من الشركات الأمريكية بأخذ التهديدات المتعلقة بسرية معلومات الأفراد فيها في إطار الشبكة الدولية ، وأن نسبة لا بأس بها من الشركات الأمريكية قد طورت الطرائق الخاصة بها لحماية سرية المعلومات المتعلقة بالأفراد وباقي أنواع المعلومات من مخاطر القرصنة في إطار شبكة الإنترنت [2] .

ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحت كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إنفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمجالات أو مقومات بقائها ، وتتمثل تلك التصرفات بالآتي [3] :

1. تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع المنظمات ، إذ نجد أن تلك الأسماء أقل وضوحاً في إطار الشبكة مما هي عليه في الحالة الاعتيادية .
2. التعاون مع منظمات أخرى من أجل تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت
3. إقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت ، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية .

[1] Daft L. Richard , P 160.
[2] Simpson, R. Glenn, (2001), **The Battle Over the Web Privacy**, Wall Street Journal, 21, March. , P. 145
[3] Sreenath, Sreenivasan,.P 6.

4. تبني أو الاستفادة من اللمحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقاله بعيدة عن ما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت .

وفي إطار ما سبق ، يمكن القول أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعولمة في ميدان الأعمال ، لا بد وأن يستلزم من المنظمات ولأغراض المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية التهيؤ لذلك من خلال حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) لضمان تحقيق هدفي البقاء والاستمرار ، ولا شك أن قيام المنظمة بذلك سيضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة .

وباختصار، تتمثل الطريقة الأكثر فعالية في تحفيز الشركات والمؤسسات على فعل الشيء الصحيح واتخاذ القرارات السليمة في جعل السلوك الأخلاقي سلوكًا مؤسسيًا من خلال استخدام نظام فعال للحوافز والموانع. ولا يكون فعل الشيء الصحيح سهلاً وخاليًا من التكاليف بصفة دائمة، ولكنه دائمًا يظل الشيء الصحيح. وفي مجال العمل، يوجد غالبًا مغريات لفعل الشيء الخاطئ وخاصة حينما تكون المكاسب المالية كبيرة. ويمكن تقليل هذه المغريات إن لم يمكن التخلص منها نهائيًا من خلال تطبيق نظام الحوافز الذي يربط المصلحة الشخصية بالسلوك الأخلاقي والأداء المالي [1].

ولعل الحل البديل وربما الحل الأكثر واقعية "للتكلفة الأخلاقية للمنافسة" هو نوع من العمل الجماعي، الذي يشتمل تغيير قواعد المنافسة وتقديم حوافز مالية وأخلاقية للأفراد الذين يرغبون في العمل وفقًا للمعايير الأخلاقية حينما يتخلى عنها المنافسون. وتغيير قواعد المنافسة عن طريق وضع معايير تنافسية للسلوك يمكنها تمييز المصالح المتبادلة للمنافسين ومصالح المجتمع والمصالح البيئية. ولذا، ظهر الاقتراح بأن الإعلان خير من المنافسة على الأسعار نظرًا لتضاؤل الاحتمالات بأن يؤدي إلى إقصاء المنافسين، ومن ثم "تحقيق بيئة باريتو فيما يتعلق بالمنافسة على السعر [2].

[1] Harsanyi, J. (1996) **"Morality and Incentives"** in F. Farina F. Hahn, and S. Vanucci (eds) Ethics, Rationality and Economic Behavior, Oxford: Clarendon Press.P 182 .

[2] Arce, D.G. (2005) **"Subgame Perfection and the Ethics of Competition"**, Managerial and Decision Economics, vol 26. pp 397-405.

المبحث الثالث : دور أخلاقيات العمل في تعزيز الولاء الوظيفي بمنظمات الأعمال

نحاول في هذا المبحث التعرف على العوامل المساعدة في تعزيز ولاء العاملين ومختلف الجوانب المحيطة بعلاقة أخلاقيات الفرد وأخلاقيات المنظمة وتأثيرهما على الولاء الوظيفي ، بالإضافة إلى التطرق إلى لبرامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقياً ، وفي ختام المبحث يتم إظهار أثر أخلاقيات الأعمال على زيادة ولائهم الوظيفي

المطلب الأول : العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الولاء الوظيفي

تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إنها تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها [1] ، و تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها [2] .

فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاءاً للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز [3] ، وتلعب القيادة الإدارية دورا بارزا في تشكيل ثقافة منظماتهم بجوانبها الايجابية والسلبية على حد سواء من خلال فلسفتهم الإدارية وأنماط قيادتهم، وآلية اتخاذ قراراتهم وتصرفاتهم وأحاديثهم وأولياتهم واهتماماتهم الأمر الذي يجعل قضية الثقافة التنظيمية أمرا لا يغيب عن نظر الإدارة العليا، مما يساعدها على إجراء بعض الخطوات التصحيحية اللازمة وفي الأوقات المناسبة وثانيا باحثون في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي ويمتاز هذا التشخيص بأنه تشخيص علمي محكم، يأتي على مكونات ومفردات الثقافة السائدة في المنظمة وكيفية ودرجة تأثير المدراء والقادة على تشكيلها وتحديد دقيق للجوانب الايجابية والسلبية في الثقافة وأسباب تشكلها، مع بلورة نموذج علمي تطبيقي يمكن الإدارة من تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية على نحو يبني المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار، وللدافعية الداخلية والثقة الذاتية والمعزز للولاء والانتماء الوظيفي .[4]

---

[1] Ramano, C. **"The impact of Organizational Culture and Person- Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Statisfaction"**. The Leadership Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7, 2004 , P. 592-613.

[2] الرتيمه، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية، ، 2000 ، ص 58 .

[3] بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد، **ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08مارس.2000 ، ص 65 .

[4] زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة، الطبعة 1 ، عمان ، الأردن، ،2011 ، ص .31 .

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها : [1]

1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات؛

2 -خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من والى الإدارة؛

3-المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد؛

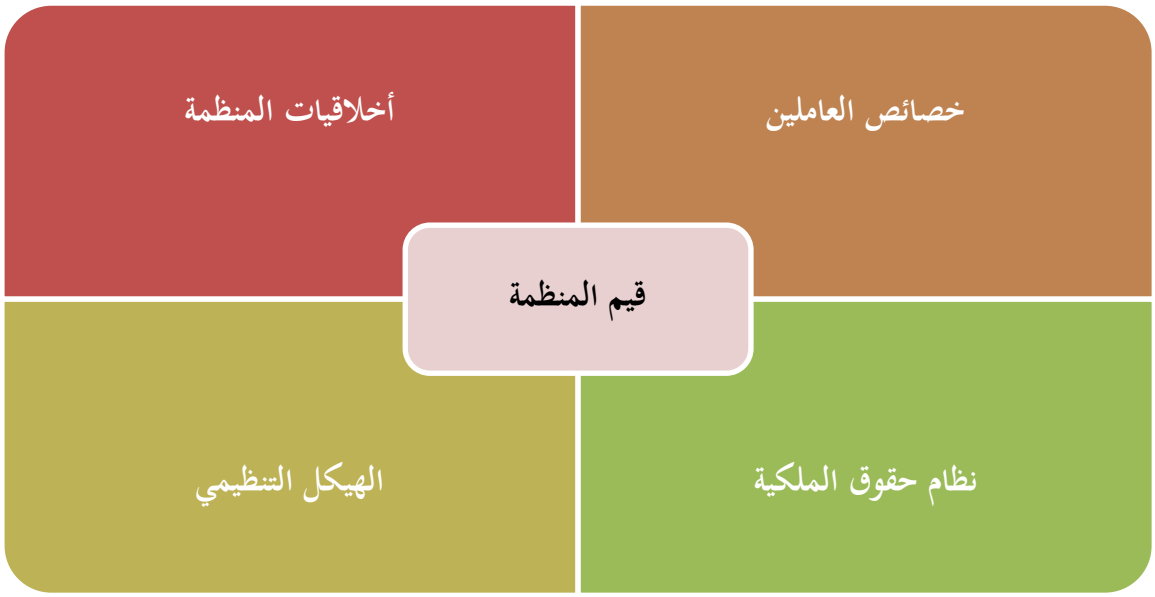
4-الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتستمد هذه الأخلاقيات من خلال:

أ- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

ب- أخلاقيات وقيم المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

ج- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات.

الشكل رقم (01-04) : العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة



المصدر: بتصرف : عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد 2، 2010، ص125 – 126 .

إنّ تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفاعلية التنظيمية ومستوى المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم لعمل ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأداءهم لعملهم كما ونوعا . [2]

[1] حسن حريم ، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 25

[2] خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سابق، ص 124

ومما لاشك فيه أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات، إذ يؤكد Thompson على ضرورة تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات. وحرصا على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسساتي فقد سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء كانت خاصة، عامة أم دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين، وذلك سعيا منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين في المؤسسة في إطار الثقافة التنظيمية لهذه الأخيرة.[1]

وينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي: [2]

أولا" : شعور العاملين بروح معنوية عالية

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا": الحد من التسرب الوظيف

يعد تسرب الموظفين –أي تركهم لمنظماتهم– ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد ، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

ثالثا": الإنجاز المبدع

يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

إن ولاء الفرد في التنظيم أو المنظمة التي يعمل فيها، متوقف على طبيعة العلاقة والتفاعل بين الفاعل كفرد والفاعل كتنظيم،وتحقيق هذه العلاقة بين الفاعلين تتوقف في الأخذ بعين الاعتبار لكلا الطرفين التصورات والسلوكات والأفعال التي تصدر من كل فاعل. فعلى التنظيم (المؤسسة) أن يأخذ في الحسبان السلوكات والأفعال التي تصدر عن الفرد، والتي تعكس أوضاعا معينة يعيشها ذلك الفرد في علاقاته مع البيئة ومع الآخرين. فالمصالح والحاجات التي تحرك الفرد، والعادات التي يألفها في حياته العملية، والتطلعات التي تتولد

[1] بوحنية قوي ، **الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة** ، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد الثاني ،2003،ص 76.

[2] عبوي، زيد منير، **مرجع سابق** ، ص 220 .

لديه في مساره المهني، ومستوى الخبرات والكفاءات التي يوظفها في نشاطه اليومي، والقدرة على الإبداع والخلق التي يمكن أن تنمو لديه، والإحباطات أو الحالات النفسية والمشاكل التي يمكن أن يكون عرضة لها في ميدان الشغل .

المطلب الثاني : برامج تحسين وتقييم أداء العاملين خلقياً ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي

برامج تحسين أداء العاملين أخلاقيا تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الولاء الوظيفي 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 وكإدارات 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 ومحاولة 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 وتتبنى 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 وكنتائج 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 الهالة؛

-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؛

---

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

[2] طاهر محسن منصور الغالبي ، ، مرجع سابق ، ص 268 .

– أن لا يركز على الأداء الأحداث، ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا 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 الكفوئين 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 حاليا 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 تهدف إلى تعزيز الولاء الوظيفي 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 جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛

–التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغنائه.

–إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا؛

–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؛

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص ص 269 – 270 .

-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 بالانجازات 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 الثالث : أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الولاء الوظيفي

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن "أخلاقيات العمل" إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد . 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 الولاء الذي يقدمه العاملين للمنظمة ، حيث سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق .

أولاً-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 يمتثل بأوامر الله؛

د- تهذب سلوكه وتزكي نفسه؛

[1] أحمد داود المزجاجي الأشعاري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011، ص 65 .

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 قولا وعملا؛

ي- تعالج الأخلاقيات بشموليتها كل جوانب حياة الفرد.

ثانياً-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.

ثالثا- 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 يَتَفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع 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 مصدقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمناً 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 هذه الأمور تُنفر الكثير من تلك الكفاءات و تأثير 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.

رابعاً : 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 ويخفي 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 و الولاء الوظيفي[1].

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 عددا من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام والولاء الوظيفي[2].

وكما سبقت الإشارة فأخلاقيات الأعمال إنما هي محاولة لتحديد معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين بالشركة معرفة المتوقع منهم، ومحاولة أيضا لحث الموظفين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارة على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة وكذا رفع أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة . [3]

---

[1] Somers Mark John, **Ethical codes of conduct and organizational context : Astudy of The relationshp between codes of conduct, employee behavoir 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] أثمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، **أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال**، ملتقى إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الأردن، 2009 ، ص 14 .

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

أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء؛ وزيادة ولائهم للمنظمة .

–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؛ وزيادة ولائهم للمنظمة .

–الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة؛ وزيادة ولائهم للمنظمة .

–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؛ وزيادة ولائهم للمنظمة .

–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 والولاء الوظيفي 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 إيجابا على أداء العاملين وينمي دافعيتهم لعملهم وحبهم وولائهم لمنظمتهم ، وغيابه سيؤثر سلبا، 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 :

حاولنا في هذا الفصل التعرف على ماهية أخلاقيات العمل والتي تمثل مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل ،وتشمل هذه الخصائص الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة والنزاهة والشفافية ،والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ ، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه.

ولعل أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بشكل عام ، في الإعداد الأخلاقي لموظفيها، هي كيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية، كالفساد الإداري، وعدم تكريس الجهود للقيام بمسؤوليات الوظيفة، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الظواهر السلبية والتي تعود بالسلب على سمعة المنظمة .

إنّ العلاقة بين الأخلاقيات والولاء الوظيفي علاقة وثيقة فالتأثير الكبير للقيم والسلوكيات على تحسين أداء العاملين ، لكون الأخلاق أحد سبل رفع مستوى أداء العاملين وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لتأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية . كما أن توفر الأخلاق داخل منظمات يؤثر إيجابا على أداء العاملين وينمي دافعيتهم لعملهم وحبهم وولائهم لمنظمتهم ، وغيابه سيؤثر سلبا، باعتبار العامل يتأثر مباشرة بالأخلاقيات السائدة في بيئة العمل .

الفصل الثاني :

الولاء الوظيفي والنماذج المفسرة له

تمهيد :

يستقطب موضوع الولاء الوظيفي على اهتمام العديد من المؤسسات ويرجع سبب هذا الاهتمام إلى محاولة الإجابة عن التساؤل لماذا يلتزم بعض الموظفين بتحقيق أهداف المؤسسة ويعملون على الاندماج والارتباط بالمؤسسة وبذل المزيد من الجهد والأداء بينما لا يفعل الآخرون ذلك ؟ وبدأت الإجابة تأخذ مكانها مع بدء الاهتمام بالفكر التنظيمي الحديث ، فأصبح موضوع الولاء الوظيفي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المؤسسة والعاملين بها .

ويعد الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى ، فالأفراد ذوو الولاء الوظيفي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول وبالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ، وعليه تسعى المؤسسات لكسب ولاء موظفيها وأصبح ذلك أمراً ضروريا بالنسبة لها ، ولاشك أن المؤسسات تواجه تحديات كثيرة تعمل على تبديد طاقاتها البشرية والمادية مما يجعلها تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين العاملين لضمان استمرار القوى العاملة ذات الكفاءة بها وتنمية السلوك الايجابي لدى العاملين وإيجاد الدافع لديهم للتوحد مع أهداف المؤسسة والمشاركة الفعالة في أنشطتها مما يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية والانجاز فيها .

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الولاء الوظيفي .

المبحث الثاني : النماذج المفسرة للولاء الوظيفي ومداخله النظرية والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث : سياسات وآليات تحسين الولاء الوظيفي في المنظمات .

المبحث الأول : ماهية الولاء الوظيفي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة الا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه . وسنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الولاء الوظيفي وأبعاده وخصائصه و أهميته .

المطلب الأول : مفهوم الولاء الوظيفي

يعد مفهوم الولاء الوظيفي مفهوماً قديماً وقائم على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وأن الولاء الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

مع أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية ، وإنّ حداثة الاهتمام بموضوع الولاء الوظيفي في مجال الإدارة كان سببا في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.[1]

أولاً – تعريف الولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام.[2]

والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء (evotion)، والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment)، والانسجام (Cohesiveness) والجذب (Enticement) تجاه الغير .[3]

ثانياً – تعريف الولاء اصطلاحا:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب

---

[1] الرواشدة خلف **سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن، ط1 ، 2007 ، ص 86

[2] تير رضا ، **الولاء للادارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه ، دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية**، ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم(غير منشورة) كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 62

[3] الرواشدة خلف سليمان ، المرجع السابق ، ص 86 .

الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. [1]

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء الوظيفي ما يلي: عرف الولاء الوظيفي "بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم". [2]

- كما عرفه شيلدون (Shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى التو وهربينك (Allutto, Herbiniak) أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. [3]

- ويرى بوشنان (Buchanan) بأن الولاء الوظيفي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء الوظيفي وهي:

- **الإحساس بالانتماء (Identification)**: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

-**المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement)**: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- **الإخلاص (loyalty)**: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

- كما يرى جورج (George, 1999) بأن الولاء الوظيفي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه. [4]

---

[1] اللوزي موسى ، **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2003 ، ص 118 .

[2] العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين ، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2010 ، ص 426 .

[3] الرواشدة خلف سليمان ، مرجع سابق ، ص 86 .

[4] حمدان دانا لطفي ، **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين ، 2008 ، ص ص 30- 31 .

- أما روبنز (Robbins) فيرى بأنه "سلوك ليس من ضمن متطلبات، العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة. [1]
- ويعرفه كل من هول وشنيدر ونيجرن بأنه العملية التي يتم من خلالها الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، حيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى انجازها مما يعود عليه بالرضا. [2]

ويمكن القول بأن الولاء الوظيفي شعور يتملك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها باخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب. بأنه "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد الوظيفي ، ومن هذه الصفات:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
3. الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة . [3]

المطلب الثاني : خصائص الولاء الوظيفي

يتميز الولاء الوظيفي بمجموعة من الخصائص والمميزات يمكن إجمالها في ما يلي : [4]

- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها ؛
- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة؛
- لها تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها ، أو الأداء ...الخ؛
- تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة؛

---

[1] مروان سعيد ، **أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد.11 ، 2007 ، ص ص 108- 109 .

[2] العتيبي مشعل بن حمس ، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2008 ، ص 53 .

[3] حمدان دانا لطفي مرجع سابق ، ص 30 .

[4] نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر 15 والتوزيع، عمان، 2010 ،ص.ص.426-427.

- الولاء الوظيفي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها
- مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح؛
- الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية؛
- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معينة في الغالب، وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في التزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها .

كما أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من الخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، والمتمثلة في : [1]

- الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة وإنما يستدل عليها من خلال مظاهر وسلوكيات العامل؛
- الولاء الوظيفي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية؛
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى درجة الثبات المطلق إلا أنها ثابت نسبيا بالنظر إلى التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن للولاء الوظيفي مجموعة من الخصائص المترابطة والمتكاملة، فهو متغير ذو عدة أبعاد، يعبر عن حالة نفسية تصف العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة، وأنها يمتلك خاصية التأثير في إرادة ورغبة الموظف إزاء بقائها واستمراره أو تركها للمنظمة. فالمقومات الخاصة بالولاء الوظيفي تستند على عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في تكوين الولاء، أي أن الشعور بالولاء يؤدي إلى تشكل قناعة مدركة وواعية بمتطلبات وشروط العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى مستوى الأداء المرغوب بصفة عامة.

المطلب الثالث : أهمية الولاء الوظيفي

تعود أسباب تزايد الاهتمام بموضوع الولاء الوظيفي إلى جملة من النقاط، التي يمكن عرضها فيما يلي: [2]

[1] أحمد بطاح، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ،ص.184

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ،ص.316.

- إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن مجال الالتزام الوظيفي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه ؛
- إن الالتزام الوظيفي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .

كما يمكن للمنظمة أن تولي أهمية كبيرة للولاء الوظيفي للأسباب التالية : [1]

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة؛
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال؛ –
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد– خام–آلات– معدات– رأس مال...الخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام؛
- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي؛
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا؛

[1] ادجار هـ. شاين، ترجمة محمد منير الصبحي ومحمد شحاته وهبي، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011 ، ص 31 .

- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

المطلب الثالث : مراحل تطور الولاء الوظيفي وطرق قياسه

أولاً : مراحل تطور الولاء الوظيفي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

•**المرحلة الأولى** :تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

•**المرحلة الثانية** :تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء الوظيفي.

•**المرحلة الثالثة** :مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد. ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكّون مفهوم الولاء التنظيمي[1].

ثانياً : أساليب قياس الولاء الوظيفي

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة, إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية, وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد, ومنها

[1] غنام ختام عبد الله علي ، **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين ، 2005، ص ص 40- 41 .

ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى, ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام [1] .

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية, وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظراً للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

إن أهداف البحث والإمكانات المتوفرة والظروف المتاحة له، وحجم مجتمع الدراسة ومستويات الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستويات ولائهم، تبين الوسائل التي يمكن أن تستخدم في عمليات القياس ، ومن هذه الأساليب :

1- **أساليب ذاتية:** وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، وسوف نستعرض كل أداة على حدا. [2]

أ) **الإستبانة** :عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، وإذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير، فإن أخذ عينة منه كاف لمعرفة الرأي العام، ومن مميزتها: قلة التكاليف وتتطلب قليل من الجهد والوقت ، و إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات ، كما تتميز بسرعة جمع البيانات والمعلومات ، بالإضافة إلى إمكانية التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين .

ب) المقابلة :توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عنة طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات، تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزاتها : الحصول على معلومات كاملة ودقيقة ، اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفهية بدلا من إعطائها بشكل كتابي ، التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة. علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

2- **أساليب موضوعية** : وذلك من خلال الآثار السلوكية عند العاملين، والظاهرة على تصرفاتهم وأسلوب أدائهم وفيما يلي أمثلة على ذلك : مدى اندماج الفرد مع المنظمة ، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ، الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام ، التفاعل والانسجام مع العمل ، مدى الرغبة في البقاء في المنظمة ، حسن التصرف

---

[1] مدحت محمد أب النصر ، **الإدارة بالحب والمرح**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،2007 ، ص 178 .

[2] ، [2] عبكل، محمود مرزوق محمد، " **الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال " دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن ، اليمن، ص ص 12-14 .

والإخلاص في العمل ، التحمس للعمل .....ألخ . وتبين هذه السلوكيات وتعرف على المشاكل الخاصة بالولاء التنظيمي ولكنها لا تبين أسباب هذه المشاكل وكيفية إيجاد حلول مناسبة لها. [1]

المبحث الثاني : النماذج المفسرة للولاء الوظيفي ومداخله النظرية والعوامل المؤثرة فيه

اهتم المفكرين والباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بما في ذلك مجال الإدارة خصوصاً مع إرهاصات المدرسة السلوكية في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نماذج المفسرة للولاء الوظيفي ومداخله النظرية ومختلف العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : النماذج المفسرة للولاء الوظيفي

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الطالب سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج اتزيوني Itzioni " 1961 "

يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأثر سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل. ويشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية : [2]

1- ولاء أخلاقي (معنوي): ويمثل توجها ايجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحد الفرد مع القيم والأهداف ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه يرتدي في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.

2- ولاء حسابي (القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة) : ويستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية، وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا

3- ولاء اغترابي: ويمثل توجهاً سلبياً نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد يحدد ولسنكي السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها وعلاقتها بالدور ومنها: الذكاء، الاجتماعية،

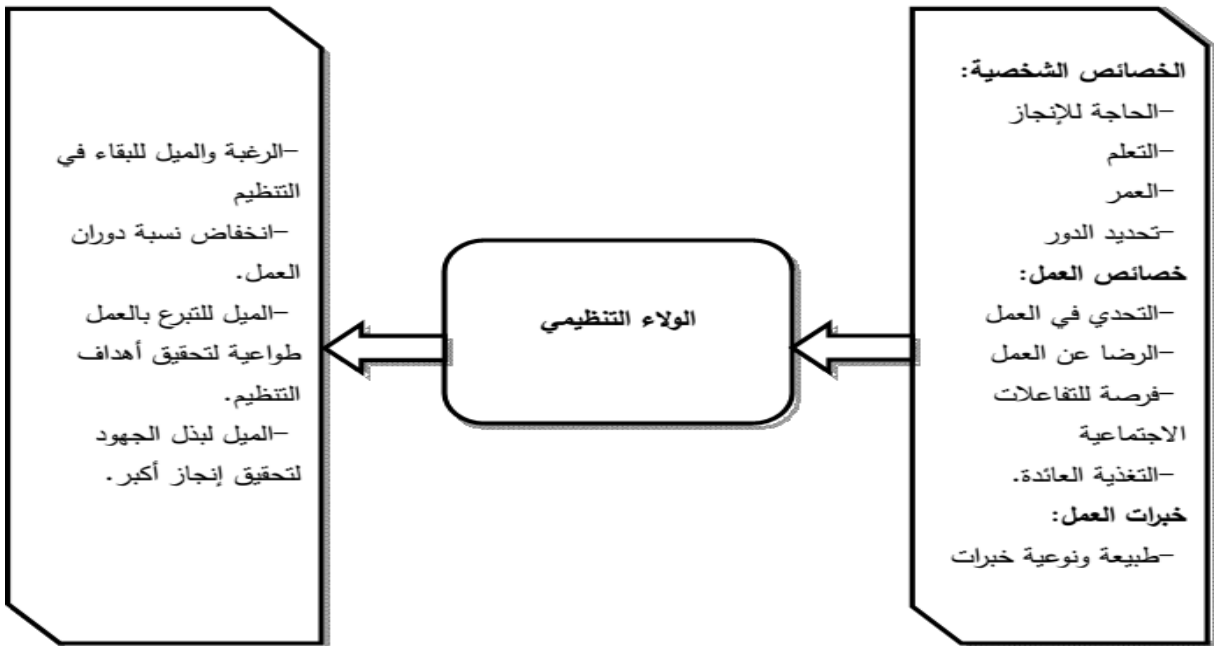
[2] محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق ،ص 58-59 .

الاستقلالية، الطموح، وقد أشار ولسنكي إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدده الاغتراب الاجتماعي .

ثانياً :نموذج سيترز " setters " 1977

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي : [1]

الشكل رقم (02-01) : مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند " setters "



المصدر :محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009 ،ص 41-42 .

ويوضح هذا الشكل العامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي : [2] الخصائص الشخصية، خصائص العمل وخبرات العمل.

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي :

[1] محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 41- 42

[2] شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 81 .

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,55وقيمة 0,64بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته.

ثالثاً: نموذج ألين و ماير " Allen & Mater " 1990

يعرف هذا النموذج " بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيم ،" لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي : [1]

1-الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملي، كذالك فإن هذا المكون" يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

2-الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

3- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقي في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

4-الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك ،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك.

[1] محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 42 .

رابعاً: نموذج ستاو وسلانيك " staw an salanick " 1977

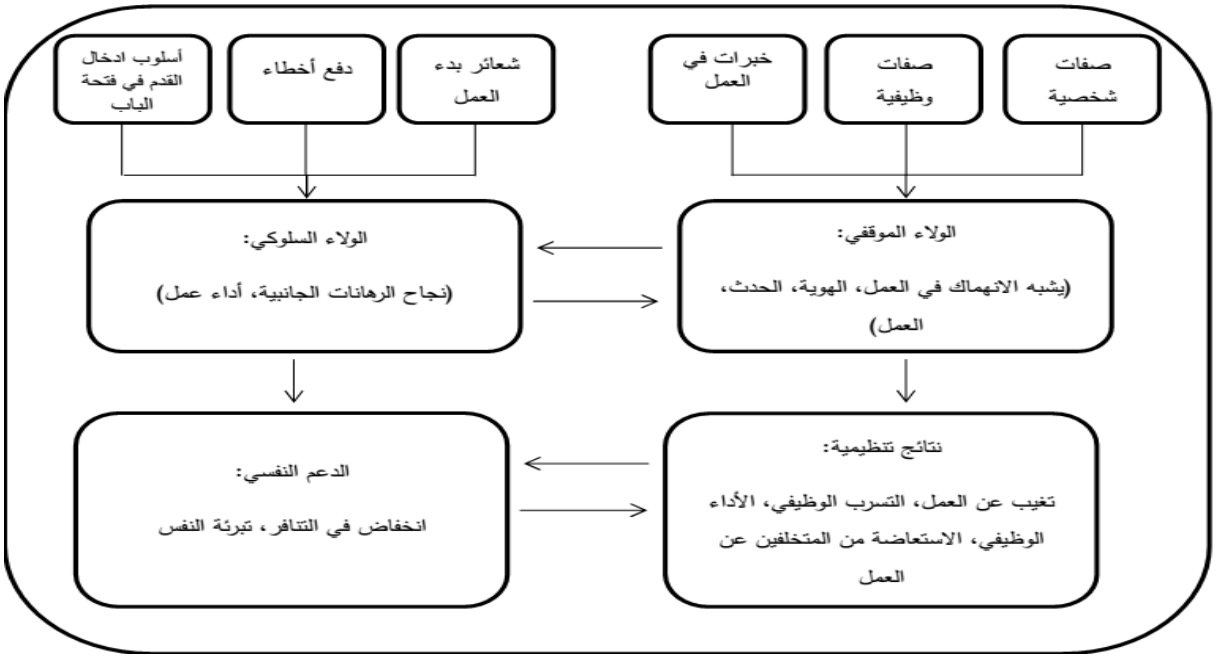
ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما: [1]

1-الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه" الصندوق الأسود "حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضوري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

ويتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02) : العوامل المؤثرة في الولاء الموقفي و السلوكي



المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2005 ، ص 84 .

[1] سعد بن عميقان سعد الدوسري ،**مرجع سابق** ص 84 – 85 .

خامساً: نموذج "ألن" وزملائه (Allen et, al) 1990.

في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاث أبعاد رئيسية للولاء الوظيفي هي[1] :

1 –الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله والتوافق معها مثل: استقلالية وأهمية الفرد؛ تنوع مهارات الفرد؛ قرب المشرفين وتوجيههم له؛ إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية؛ مدى مساهمة الفرد في صنع القرار .

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات السابقة تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره وبصورة إيجابية على مستوى الولاء الوظيفي .

2–الولاء المعياري: ويقصد به شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية إجراء وتنفيذ العمل.

3 –الولاء المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله.

المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الولاء الوظيفي ومراحل تطوره

أولاً: المداخل النظرية لدراسة الولاء الوظيفي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

1– المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

2– مدخل الاتجاهات: وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء الوظيفي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقي بمنظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو

[1] خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق ، ص .89-90 .

المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. [1]

ثانياً :مراحل تطور الولاء الوظيفي: بين بوشنان (Bulchanan) أنّ الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

1-**مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ إلتحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2-**مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3-**مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج [2] .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي

تعددت العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي فمنها ما يتعلق بالعوامل المتعلقة بالمتغيرات الشخصية أو المتغيرات الوظيفية أو العوامل الذاتية أو العوامل المتعلقة بمدير الإدارة أو العوامل العائدة لبيئة العمل، وسيتم تناول هذه العوامل كلا على حده على النحو التالي:

أولاً : المتغيرات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية :

وهي الصفات التي تميز كل فرد عن الآخر، ومن هذه المتغيرات ما يلي:

1-العمر : اختلفت العديد من الدراسات في نتائجها حول تحديد العلاقة بين العمر والولاء الوظيفي ، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين التقدم في العمر ومستوى الولاء الوظيفي ، فكلما تقدم

[1] محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009 ، ص 38 .

[2] غنام ختام عبد الله علي ، مرجع سابق ، ص ص 40- 41 .

الموظف في العمر ارتفع لديه مستوى الولاء والسبب في ذلك يرجع إلى أن الموظف أصبح أكثر قناعة وحرصا على الوظيفة بالإضافة إلى قلة الفرص بالنسبة له في الحصول على بدائل أخرى أفضل من سابقتها.

بينما رأت دراسة أخرى أن الارتباط بين التقدم في العمر والولاء الوظيفي سلبي ، فكلما تقدم الموظف في العمر تناقص مستوى ولائه للمنظمة التي يعمل بها ، وفي نفس الوقت أظهرت نتائج بعض الدراسات الأخرى أنه لا توجد علاقة ارتباطيه بين العمر والولاء الوظيفي. ومن خلال النظر إلى نتائج هذه الدراسات يتضح أن العديد من الدراسات تؤكد وجود العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العمر والولاء الوظيفي.

2-النوع : تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين النوع والولاء الوظيفي وذلك يرجع إلى أنه لا يمكن تجاهل طبيعة نوع الفرد العامل في بيئة العمل وذلك لاختلاف التركيبة النفسية والتكوين المادي لدى كل من الذكر والأنثى بالإضافة إلى تدخل العوامل البيئية لاسيما العامل الثقافي والاجتماعي.

ويتضح ذلك من خلال ما أظهرته دراسة Aryee and hegan من أن متوسط الولاء الوظيفي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور ، واتفقت دراسة فضل الفضلي مع نفس النتائج السابقة ولكنها اختلفت معها في تفسير سبب الاختلاف بين المرأة والرجل حيث أرجعت ذلك إلى قلة ومحدودية فرص العمل أمام الأنثى مقارنة بالرجل وكذلك بسبب طبيعة المرأة الخليجية التي لا تميل إلى تغيير بيئة العمل التي ألفتها وعاشت في محيطها.

وفي الاتجاه المقابل نجد أن دراسة كل من Marsden , Kalleberge اختلفت مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج حيث توصلا إلى أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة والبعض الآخر توصل إلى أنه لا توجد أية علاقة بين النوع والولاء الوظيفي والسبب في ذلك عائد إلى أن طبيعة وظروف العمل هي التي تؤثر بشكل أساسي ورئيسي على مستويات الولاء ومن هذه الدراسات دراسة مغير الخييلي.

3- الجنسية : وهو يعد متغيراً ذا أهمية كبيرة في تحديد مستوى الولاء لدى الموظف ، حيث دعا بعض الباحثين إلى ضرورة التعرف إلى الفروق الفردية ما بين العمالة الوطنية والوافدة والعمل على تحليل انعكاسات تلك الفروق على الولاء الوظيفي في ظل تواجد جنسيات متعددة.

4- الحالة التعليمية : تباينت نتائج الدراسات حول الارتباط السالب والعلاقة العكسية فيما بين الحالة التعليمية للموظف ومعدل ولائه ، وهذا ما أظهرته دراسة أيمن المعاني حيث أوضحت أن ارتفاع المستوى التعليمي للموظف يؤدي إلى زيادة طموحاته وتطلعاته وزيادة الرغبة لديه في إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية من خلال العمل ومما أتيح أمامه من بدائل وفرص عمل مغرية لاختيار الوظيفة التي تتناسب معه وهنا نجد أن كل هذه العوامل تؤثر في الولاء الوظيفي.

5- الحالة الاجتماعية : تعددت نتائج الدراسات حول العلاقة بين الحالة الاجتماعية للموظف وولائه للمنظمة ، حيث توصل Andrisam في دراسته إلى أن المرأة غير المتزوجة أكثر ارتباطا بالوظيفة من المرأة المتزوجة ، وأن

الحالة الاجتماعية هي علاقة ببعدي الولاء الاستمراري والأخلاقي أي أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الولاء الاستمراري من الموظف المتزوج وذلك عائد إلى أن الموظف غير المتزوج يكون في بداية حياته ويسعى إلى بناء نفسه ومستقبله وإثبات جدارته في عمله والحرص على الاستمرار في عضويته لعمله. أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية وعلاقتها بالولاء الأخلاقي فيرجع ذلك إلى أن غير المتزوج يتفرغ لعمله ويقضي معظم وقته في التفكير به وما سيتم إنجازه ، أي أنه كلما كان الفرد غير متزوج زاد ولاؤه الأخلاقي وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من السواط والعتيبي . بينما توصل المير في دراسته إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الوظيفي والحالة الاجتماعية ، وهذا يعني أن المتزوجين أكثر ولاء لمنظماتهم من غيرهم لأن عدم ولائهم لعملهم سيؤدي إلى الاستغناء عنهم في العمل مما سيترتب عليه آثار سيئة على حياتهم الزوجية .[1]

ثانياً : العوامل المعلقة بالمتغيرات الوظيفية

1-مدة الخدمة : أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء الوظيفي ، فكلما زادت سنوات الخدمة عند الموظف زاد ولاؤه للمنظمة ، والسبب في ذلك يعود إلى:

أ- التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى.

ب- تزايد خبرة الفرد في أداء العمل مع تقادم وجوده في محيط العمل مما يساعد على اكتسابه للطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع زملاء العمل.

ج- ارتفاع معدل توافر الفرص للموظف لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة بالإضافة إلى إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية.

بينما اتضح من دراسات أخرى مثل دراسة Liou 1995 أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء وطول مدة الخدمة ، واتضح كذلك من دراسة كل منMathieu and zajac وجود علاقة ضعيفة بين الولاء الوظيفي وطول مدة الخدمة.

2-المركز الوظيفي : اتضح من خلال الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المركز الوظيفي والولاء الوظيفي والسبب في ذلك عائد إلى أن أصحاب المراكز العليا قد تبوءوا هذه المراكز من خلال ما تم بذله من جهد واستثمار للوقت وبالتالي يصعب عليهم ترك هذه المناصب بسهولة ، أما دراسة " الفضلي" فأوجدت نتائج مغايرة لذلك حيث أوضحت أن العلاقة بين الولاء الوظيفي والمركز الوظيفي تعد سلبية وذلك لأنه كلما ارتفع الموظف في المركز الوظيفي اكتشف معايير يرى أنها لا تتصف بالموضوعية وخاصة فيما يتعلق بالترقيات وتوزيع المكافآت. أما ما جاء في دراسة Liou فيبين وجود علاقة متوسطة بين الولاء الوظيفي والمركز الوظيفي.

[1] العتيبي ، آدم غازي ، **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 1العدد ، 1الكويت 1993م ، ص ص 120- 124 .

3-خصائص الوظيفة : تبين من خلال دراسات الولاء الوظيفي أن خصائص الوظيفة لها تأثير كبير على الولاء لدى الموظف، وهذا ما أظهرته دراسة Stauبأن ولاء الفرد يتأثر بالخصائص الوظيفية التالية:

أ- درجة مسئولية الموظف عن العمل الذي يقوم به.

ب-درجة إحساس الموظف بأهمية نتائج العمل نفسه.

ج- معرفة الموظف بمسئوليته المباشرة عن تلك النتائج .

وأكدت هذه النتائج الدراسة التي قام بها سعد الكلابي، حيث أظهر وجود علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة من حيث تنوع المهام وأهمية العمل وهوية العمل والاستقلالية والتغذية الراجعة والولاء الوظيفي ، واتفقت مع هذه الدراسة دراسة كل من Dungam Mothaz ودراسة العتيبي والسواط والسبب يرجع في ذلك إلى الآتي:

أ- إن خصائص الوظيفة هي التي تحدد اتجاهات وعواطف الموظف وولاءه نحو مؤسسته.

ب- إن استقلالية العمل وأهميته وتحدياته تدفع الموظف إلى بذل جهد في العمل ، وبالتالي ينعكس ذلك على ولائه العاطفي

ثالثاً : العوامل الذاتية للأفراد العاملين :

1- دوافع وقيم الافراد : إن دوافع الإنجاز لدى الأفراد لها تأثير كبير على الولاء الوظيفي ، فالأفراد الذين لديهم دوافع إنجاز عالية يوجد لديهم بالتالي درجة ولاء عالية ، وأن تصورات الأفراد لكفاءاتهم تلعب دورا بارزا في تطور الولاء العاطفي ، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر على الولاء الوظيفي فحيث يزيد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يزيد الارتباط النفسي بالمنظمة.

وكما رأينا تأثير دوافع الإنجاز على الولاء الوظيفي ، نتطرق هنا إلى تأثير قيم الأفراد على الولاء الوظيفي فالأفراد الذين يرون أن العمل هو الجانب الرئيسي في حياتهم يكون مستوى ولائهم عالي للمنظمة ، ومن خلال الدراسات السابقة توصل كل من J.Joan Eigan إلى اختلاف القيم التي تؤثر على أبعاد الولاء الوظيفي فالولاء العاطفي يرتبط بقيم مثل قيم الود والتعاطف والتعاون والعدالة والتسامح ، بينما ارتبط الولاء الاستمراري بقيم اقتصادية تعتمد على المنطق والاقتصاد وحساب التكاليف.

2-تجارب الفرد وخبراته في العمل : تلعب التجارب والخبرات التي يكتسبها الموظف خلال عمله دورا مهما ومؤثرا في تحديد درجة الولاء الوظيفي لديه ، وقد أورد Buchananبعض الخبرات التنظيمية المؤثرة على الولاء وهي كالتالي:

أ- خبرة الأهمية الفردية وهي تعمل على ترسيخ ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها.

ب-خبرات فرق العمل ، أي أنه كلما زاد تماسك المجموعة زاد الشعور الإيجابي تجاه المؤسسة.

ج- خبرة تحقيق التوقعات ، أي أنه كلما تحققت توقعات الفرد في مجالات عمله التي تهمه زاد ولاؤه للمؤسسة.

د- تحديات خبرة العام الأول في العمل ، تشكل خبرة العام الأول أهمية خاصة في علاقة الفرد بالمؤسسة وولائه لها، إذ نجد إنه هناك تفاوتاً في خبرات وتجارب وقدرات الأفراد الملتحقين بالعمل واختلاف في رغباتهم وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها وعندما تساهم المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد في تحقيق توقعاتهم يزيد ولاؤهم لها.

رابعاً : العوامل المتعلقة بمدير الإدارة :

1-القيادة : تلعب القيادات دوراً مهماً في التأثير بكافة جوانب العملية الإدارية مما يترتب عليه تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة وكل ذلك يأتي من خلال وجود قوى عملية ملتزمة بأداء مهامها وأهدافها على أكمل وجه ومتعاونة وواثقة في قياداتها الإدارية.

وللقيادة تأثير على سلوك واتجاهات الموظفين نحو العمل وهذا ما أيدته نتائج دراسة Green and Mitchellعلى أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة سلوك القائد، وأن لأسلوب وتعامل القائد مع مرؤوسيه أثر كبير على معنويات الموظفين من خلال خفض معدلات التضارب والغموض في بيئة العمل أو نتيجة لرفع درجة تقبل الموظفين لتوجيهات القيادة أو من خلال التأثير الإيجابي على مستويات رضا الموظفين عن أدائهم ومؤسساتهم وبالتالي ترتفع معدلات الولاء الوظيفي لديهم .

2-مشاركة الموظفين العاملين في المنظمة : إن العلاقات القائمة بين الموظفين ورؤسائهم تؤثر بشكل كبير على بناء وتطور الولاء الوظيفي تجاه المؤسسة، فالمشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف، ويشترك في المسئولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وتعمل المشاركة على زيادة حافزية الموظفين وتدفعهم للأداء عن طريق إعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق المبادرات من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل كذلك على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية [1].

خامساً : العوامل المتعلقة ببيئة العمل

1-الدعم التنظيمي للموظفين : إن فكرة الدعم التنظيمي قائمة على نظرية التبادل الاجتماعي بين الفرد والمؤسسة وعلى أساس أن الشخص يسعى ليعوض الأشخاص الآخرين الذين يقدمون له بعض المنافع، وعليه فإن تبادل المنفعة يجبر الأفراد الذين يحصلون عليها على المعاملة بالمثل وتعويض مقدم المنفعة.

ويرى Eisenberger في دراسته أن الموظفين الذين يدركون دعم المنظمة لهم فإنهم يلتزمون بأن يبادلوها الولاء، أي أنه هناك علاقة إيجابية بين إدراك الدعم التنظيمي والولاء الوظيفي.

2-العدالة التنظيمية : إن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات، وأن زيادة السلوك الايجابي للموظفين يتوقف على مدى إحساسهم بكل من عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات.

---

[1] آل خليفة والربيعان ، فاطمة حسن وعصام سعد ، **قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 7عدد ، 1الكويت ، 2000م. ، ص ص38- 44 .

وأثبتت الدراسات الحديثة أن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على الولاء الوظيفي، فقد توصلت إلى أنه هناك ارتباط موجب وقوي بين الولاء الوظيفي وإحساس الموظف بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات، في حين أن الارتباط بين الولاء الوظيفي وإحساس العاملين بعدالة التوزيع كان موجباً ولكنه ضعيف.

3- الأمن الوظيفي : ويقصد به مدى إحساس الموظف بتوقعاته الإيجابية حول مستقبله في عمله الحالي ومدى إدراكه لتوافر فرص ترقية أمامه.

فالعديد من المنظمات تشهد تغييرات وتطورات تتطلب منها مواكبة العصر الحديث والتقنيات الحديثة مما يترتب على ذلك تقادم مهارات الأفراد العاملين وتخفيض حجم المؤسسات وإعادة الهيكلة أو الاندماج، والاتجاه نحو الخصخصة والاستغناء عن نسبة من العاملين، الأمر الذي يشكل قلقا عند الموظفين ويؤدي إلى غموض المستقبل الوظيفي أمامهم والشعور بالعجز وعدم السيطرة وهذا كله يخلق تباعداً بين توقعات الأفراد وتوقعات المؤسسات، وهناك بعض الآثار السلبية لعدم توافر الأمن الوظيفي هي كالتالي :

- فقد المؤسسة لعدد من الكفاءات الفاعلة والهامة في المؤسسة.
- تزايد الإحساس بعدم وجود الأمن الوظيفي يعمل على إيجاد موظفين منعزلين ذوي ولاء منخفض وما يتبع ذلك من آثار سلبية على الأداء والمؤسسة والإنتاجية [1].

المبحث الثالث : سياسات وآليات تحسين الولاء الوظيفي في المنظمات

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها واستثمارها الجيد لمواردها البشرية خاصة وكلما كان هؤلاء الأفراد على مستوى عالي من الولاء كلما استطاعت المنظمة بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك الوظيفي .

المطلب الأول : سياسات تحسين الولاء الوظيفي في المنظمات

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي:

1-المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي" . وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته،

[1] يوسف ، درويش عبدالرحمن ، **تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي**: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 6 عدد ، 1الكويت ، 1999م ، ص ص 93-97 .

وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة حسب مرتباتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة ويسعى العاملون بذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الإضطرار إلى ترك المنظمة [1].

2- إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن-على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه .

3- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

4- الرضا الوظيفي:

يعني " الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضى الوظيفي لديه " ويرى هيرزبرغ (Herzberg)أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة أما عدم الرضى الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

[1] عبوي، زيد منير، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص218 .

5- نظام الحوافز:

هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية [1] ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة [2] .

للحوافز (**Incentives**) دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة؛
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانات المتاحة

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

6- المناخ التنظيمي:

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه "جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري [3].

ويُعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم وولائهم الوظيفي، ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية [4].

---

[1] عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح. **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد** ، مصر: المكتبة العصرية ،2009 . ص 365 .

[2] جحلان، نور سالم. **أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين**. رسالة ماجستير: جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1997 ،ص 24.

[3] أبو بكر، مصطفى محمود ، الإدارة العامة ، الإسكندرية: الدار الجامعية،2005 .ص 37.

[4] عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح ، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد** ، مصر: المكتبة العصرية، 2009 ، ص ص 17-18 .

إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر، كذلك تظهر أهمية المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام [1] .

وقد أجمعت كثير من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي حيث اعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم وذلك من خلال أثره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الإفراد التنظيمي من جهة أخرى . و بذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل المؤسسة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي ترمي إليها أي منظمة يعد تأثيرا مباشرا ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمات لمخرجتها يرتبط بالمناخ السائد فيه [2].

7- بناء الثقافة التنظيمية:

عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، لتنتج أعرافا وتقاليدا سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار. وغالباً ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسعون إلى تحقيقها، وعندما تؤخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات، ومن يتبعها يكافئ، ومن يخالفها يعاقب. [3]

وتعتبر المنظمة مسببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين فقد صنفها "لوثنز Luthans "إلى عوامل تتعلق بسياسة المنظمة مثل (التقييم الارتجالي،عدم المساواة في رواتب والحوافز والإجراءات الغامضة وتكرار

[1] المومني، واصل جميل. **المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية**. الأردن: دار حامد،2006 ، ص 88 .

[2] حسن حريم ، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر، 1997.ص 66.

[3] محمد غالب المطيري، **مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين**، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ، 2013 ، ص 39- 40 .

التنقلات بين الموظفين) ، وقد ينتج الضغط من المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكه وعدم اهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات . [1]

وكل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل ينتج عنها ضعف الولاء والانتماء للمنظمة، وظهور اتجاهات غير تعاونية، وانخفاض مستوى الرضا لدى عملاء وزبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين . [2]

إنّ المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار. ويقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبيق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة، والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وإلتزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكانياتهم.

8- التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي **Organizational Socialization** العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة .ويعتقد الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

أ- المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة :حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة. تعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الإنتماء إليها .

ب- مرحلة المواجهة :وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة، وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصيته وتكون عليها إتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصوراته المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه في هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعمد على إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في المنظمة يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

---

[1] عزوز، صونية ، **ضغوط العمل وانعكاساتها على أساليب التسيير**. رسالة ماجستير: قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015 .ص 51 .

[2] عقيلي، عمر وصفي. **إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)**. الأردن: دار وائل للنشر، 2005 ، ص ص 596-597 .

ج- مرحلة التحول :وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي تتجه اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي، ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمنظمة فتنخفض الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل ولاءهم التنظيمي ويشعرون بالاغتراب. وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الإنجاز المبدع [1].

9- مشاركة العاملين في المنظمة:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص ابدأ الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة [2]. وتعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحثون عن منظمتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له. ويزداد شعورهم بالرضى وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

10- أسلوب القيادة:

تعني القيادة **Leadership**) التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع عن صغائر الأمور، ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا .

[1] عبوي، زيد منير، مرجع سابق ، ص 219 .

[2] كاظم حمود خضير. **السلوك التنظيمي**. الأردن: دار الصفاء، 2002 .ص 170 .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التّعرض بشيء من التفصيل إلى موضوع الولاء الوظيفي والذي يمثل شعور يتملك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها ، فكلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي .

إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة ، فشعور الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على الولاء الوظيفي ، كما أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة .

تشهد العديد من المنظمات تغييرات وتطورات تتطلب منها مواكبة العصر الحديث والتقنيات الحديثة مما يترتب على ذلك القيام بتقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار. ويقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبيق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة، والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وإلتزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكانياتهم.

الفصل الثالث :

أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي

– دراسة حالة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

تمهيد :

يؤدي التعليم الجامعي دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد الجامعة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي (التعليم وإعداد القوي البشرية والبحث العلمي إضافة إلي خدمة المجتمع)، لذا الجامعة معنية أساساً ببناء البشر وتحسين ظروف الإنسان، فإنها تكون منظمة أخلاقية بالضرورة، لأنها تعنى بالبناء العلمي والخلقي للطالب، وبالتالي فإنها تحرص على تنمية بيئة أخلاقية في التنظيم وإلا عجزت عن النهوض برسالتها، فلا انفصال بين تحقيق رسالة الجامعة وبين التزامها بالأخلاق، ولا يتصور منطقياً الزعم بأن الجامعة نجحت في تخريج الكوادر وإجراء البحوث في حين أن سلوكياتها وسلوكيات أعضائها غير متمشية مع الأخلاق.

سنحاول في هذا الفصل الثالث أن نقوم بدراسة حالة تطبيقية حول أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، محاولين بذلك الإجابة على عدة تساؤلات جوهرية تخص صلب الدراسة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : أخلاقيات العمل بالجامعة الجزائرية

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : أخلاقيات العمل بالجامعة الجزائرية

تعتبر الجامعة منبر العلم والقيم الأخلاقية لما لها من غايات سامية تصبو إليها ، لذا وجب على منتسبيها سواء كانوا طلبة أو أساتذة أن يتحلوا بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم ممارسات العمل بالجامعة ، بهدف الارتقاء بالمنظومة الأخلاقية داخل الجامعة ، وقبل أن نعرج على التعريف بمكان إجراء الدراسة لابد من معرفة أخلاقيات العمل بالجامعة وأهميتها .

المطلب الأول : مبادئ أخلاقيات العمل بالجامعة وأهميتها

في الجزائر يعبر عن بميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، والذي يضم مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، وعلى قيم خاصة بالمجتمع الجزائري. ويعتبر أداة تعبئة وأداة مرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه للحياة الجامعية كما يمثل أرضية تستلم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوك وأشكال التنظيم المكرسة لها .

أولاً: المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية بالجزائر

لا تختلف القيم المعتمدة في الجامعات الجزائرية عن تلك السائدة في باقي الجامعات على المستوى العربي أو العالمي، وتتلخص في [1]:

- **النزاهة والإخلاص**، إن السعي لتحقيق الأمانة والنزاهة يعني رفض الفساد بجميع أشكاله. ولا بد أن يبدأ هذا السعي بالذات قبل أن يشمل الغير، وهكذا فإن تطور آداب السلوك وأخلاقيات المهنة يجب أن يتجسد في ممارسات مثالية؛
- **الحرية الأكاديمية**، لا يمكن تصور نشاطات التعليم والبحث في الجامعة بدون الحرية الأكاديمية التي تعتبر الركن الأساسي لهذه النشاطات. فهي تضمن، في كنف احترام الغير والتحلي بالضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه؛
- **المسؤولية والكفاءة**، إن مفهومي المسؤولية والكفاءة متكاملين، ويتعززان بفضل تسيير المؤسسة الجامعية تسييرا قائما على الديمقراطية والأخلاق، وعلى المؤسسة الجامعية أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعالية دور الإدارة، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيرورة اتخاذ القرار، مع التأكيد على أن المسائل تبقى من صلاحيات الأساتذة الباحثين دون سواهم؛

[1] **النظام الداخلي لجامعة المدية** ، جامعة المدية ، الجزائر، 2014، ص 36 ، 37 .متاح على الرابط : http://www.univ-medea.dz/documents/reglement_interne.pdf ، أطلع عليه يوم 2018/04/15 .

- **الاحترام المتبادل**، يرتكز احترام الغير على احترام الذات. لذا يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي واللفظي. وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لكل واحد منهم؛
- **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي**، يرتكز السعي للمعرفة ومساءلتها وتبليغها على مبدأين أساسيين يتمثلان في تقصي الحقيقة واعتماد الفكر النقدي. إن وجوب التقيد بالحقيقة العلمية يفترض الكفاءة، والملاحظة النقدية للأحداث، والتجريب، ومقارنة وجهات النظر، ووجاهة المصادر، والصرامة الفكرية. لذا يجب أن يقوم البحث العلمي على الأمانة الأكاديمية؛
- **الإنصاف**، تمثل الموضوعية وعدم التحيز شرطين أساسيين لعملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين؛
- **احترام الحرم الجامعي**، تساهم جميع فئات الأسرة الجامعية بسلوكاتها في إعلاء شأن الحريات الجامعية حتى تضمن خصوصيتها وحصانتها، وتمتنع عن المحاباة، وعن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة وحرياتها وحقوقها. وعلى الأسرة الجامعية تجنب كل نشاط سياسي متحزب في رحاب الفضاءات الجامعية.

ما يلاحظ على هذه المبادئ أنها تغطي مختلف جوانب الحياة العلمية والعملية للأستاذ الجامعي، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمحاربة مختلف الممارسات اللامسؤولة داخل الجامعة على غرار السرقة العلمية، إذا ما أحكم الالتزام بها.

ثانياً : الأخلاقيات المهنية للموظفين والإداريين بالجامعة

تتمثل مهمة الموظفين الإداريين والتقنيين في توفير أفضل الظروف التي تسمح للأستاذ الباحث بأداء وظيفة التعليم والبحث المنوطة به على أكمل وجه، وتوفير كل أسباب النجاح للطالب في مساره الجامعي.

إنّ هذه المهمة التي تعد جزءا من الخدمة العمومية التي تضمنها المؤسسات الجامعية عن طريق موظفيها الإداريين والتقنيين، ينبغي أن تتم في إطار احترام القيم الأساسية للوظيفة العمومية المتمثلة في الكفاءة وعدم التحيز والسلامة والاحترام والسرية والشفافية والأمانة. وتعتبر هذه المعايير بمثابة مبادئ كبرى وجب على كل الموظفين الإداريين والتقنيين السهر على احترامها وترقيتها، خاصة منها :

. **الكفاءة** : يؤدي الموظفون الإداريون و التقنيون مهامهم باحترافية، و هم مسؤولون عن قراراتهم و أفعالهم و كذا عن الاستعمال الحكيم للموارد و المعلومات التي توضع تحت تصرفهم [1].

[1] أنظر في ذلك :**ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية** ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجزائر ، أفريل 2010 ، ص ص 8 ، 9 ، وما بعدها ، تم الاطلاع عليه عبر موقع الوزارة .

عدم التّحيز : يتحلى الموظفون الإداريون و التقنيون بالحيادية و الموضوعية، و يتخذون قراراتهم في إطار احترام القواعد المعمول بها و معاملة الجميع بطريقة منصفة . كما يؤدون وظائفهم بعيدا عن أي اعتبارات حزبية وعن أي شكل من أشكال التمييز.

النزاهة : يتصرف الموظفون الإداريون و التقنيون بطريقة عادلة و نزيهة ، ويتفادون كل وضعية يكونون فيها مدينين لأي شخص قد يؤثر عليهم بطريقة غير شرعية أثناء أدائهم لمهامهم .

الاحترام : يعبر الموظفون الإداريون و التقنيون عن تقديرهم تجاه كل الأشخاص الذين يتفاعلون معهم أثناء أدائهم لمهامهم ، و يبدون استعدادهم لمجاملتهم و الإصغاء لهم و التكتم حول المعلومات التي تخصهم، ويمتنعون عن أي تماطل في القيام بمهامهم.

ويجب أن تحاط كل مجالات الاختصاص بنفس القدر من الاحترام. وهكذا فإنه على هؤلاء الموظفين أن يمتنعوا عن كل تدخل في الأفعال البيداغوجية والعلمية. وعلى الهيئات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي أن تمتنع بدورها عن أي تدخل في هذه المجالات .

السرية : يجب أن تخضع الملفات الإدارية و التقنية و البيداغوجية و العلمية لواجب الكتمان .. الشفافية : يؤدي الموظفون مهامهم و مختلف الأعمال المستمدة منها بطريقة تسمح بضمان سيولة لمعلومات المفيدة لأعضاء الأسرة الجامعية، و بالتأكد من الممارسات المهنية الحسنة.

حسن الأداء : يجب أن تخضع الخدمة العمومية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، عن طريق موظفيها الإداريين و التقنيين، لمعايير النوعية التي تستلزم وجوب معاملة الأشخاص المعنيين بكل تقدير و اعتبار. ويعني ذلك علميا، إلزامية معاملة الأستاذ والطالب بتبني تصرفات تتسم باللطف والتهذيب من قبل المستخدمين الإداريين والتقنيين. يستدعي هذا الأمر قيام الإداريين والتقنيين بالمهام الموكلة لهم على جناح السرعة عند معالجة الملفات المناطة بهم والتي تتعلق بالأساتذة والطلبة على حد سواء، وتسليمهم ما يطلبونه من المعلومات التي يحق لهم الاطلاع عليها

ثالثاً : الفوائد المترتبة على الالتزام الأخلاقي في الجامعة [1]

1– الاهتمام بالأخلاق يسهم فى تحسين المجتمع ككل، فتتراجع الممارسات الظالمة، وتتوافر الفرص المتكافئة للناس، وتنفذ الأعمال بواسطة الأعلى كفاءة، وتستخدم الموارد المحدودة فيما هو أكثر نفعاً، ويقطع الطريق على الطفيليين والمتربّحين تدريجياً، ويتسع بالتدريج أيضاً، أمام المجتهدين . كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق .

[1] دليل الممارسات الأخلاقية وآداب العمل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس ، كلية التمريض ، جامعة الزقازيق ، 2015/2014 ، ص 4 . متاح على الرابط : http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=14671&CatID=17 ، ، أطلع عليه يوم 2018/04/15 .

2– الالتزام بأخلاقيات العمل يسهم فى شيوع الرضا الاجتماعي بين غالبية الناس كنتيجة لعدالة التعامل والمعاملات والعقود وإسناد الأعمال وتوزيع الثروة وربط الدخول بالمجهود، ... الخ

3– أخلاقيات العمل تدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالنفع على الفرد وعلى المنظمة وعلى المجتمع .

4– إدارة أخلاقيات العمل بكفاءة تشعر العاملين والأساتذة بالثقة بالنفس، والثقة فى العمل وبأنهم يقفون على أرض صلبة ونزيهة وشريفة، وكل هذا يقلل القلق والتوتر والضغوط ويحقق المزيد من الاستقرار والراحة النفسية .

5– إن الالتزام الخلقي في المنظمة يؤمنها ضد المخاطر بدرجة كبيرة، حيث يكون هناك التزام بالشرعية، وابتعاد عن المخالفات، أو الجرائم، والتمسك بالقانون، فالقانون من قبل ومن بعد ليس إلا قيمة أخلاقية.

6– الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم عدداً من البرامج الأخرى الهامة مثل برامج التنمية البشرية، وبرامج الجودة الشاملة، وبرامج التخطيط الإستراتيجي، وكل هذا يصب فى اتجاه دعم المنظمة وتنميتها ونجاحها .

7– إن الالتزام بمواثيق أخلاقية صارمة يدفع المتعاملين إلى اللجوء فى تعاملاتهم إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، وبالتالي تنجح الممارسة الجيدة أو الصحيحة فى طرد الممارسة السيئة من ساحة الأعمال .

8– إن وجود ميثاق أخلاقي تلتزم به المهنة أو المنظمة يكون بمثابة دليل أو مرجع يسترشد به الجميع ليس فقط فى تصرفاتهم، وإنما أيضاً عندما تثور الخلافات أو يثور الجدل حول ما هو السلوك الواجب الإتباع .

وتنقسم هذه الوثيقة إلى قسمين أولها وثيقة للعمل المهني في كافة ممارسات العمل الأكاديمي والإداري فى الجامعة وثانيهما وثيقة للممارسات والأنشطة البحثية. وتحدد كلتا الوثيقتين عناصر الميثاق الأخلاقي الذي سيشكل إطارا فكريا وماديا لعمل الأطراف المختلفة في الجامعة.

المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

قبل التطرق إلى التعريف بالكلية سنتطرق إلى الطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

أولاً: التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحيى فارس

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "49/48"المؤرخ في 1989/04/11 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد للتعليم العالي في الإلكتروتقنيعندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية " الفرابي "من اجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

و في شهر جويلية 2000 و بمقتضى المرسوم رقم 2000/198 المؤرخ 2000/07/25رقم المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف فتح أربع معاهد :

- معهد علوم التكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير[1] .
- معهد العلوم القانونية و الإدارية .
- معهد الآداب و اللغات .

و قد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة لمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10\9 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يلي :

- كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.

ثانياً : التطور التاريخي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 يناير سنة 2009 ، المتضمن إنشاء لمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 02-198 المؤرخ في 25 جولية 2000 ، و المتضمن إنشاء مركز جامعي بالمدية ، و قبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني الالكتروتقني بالمدية ، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1999/1998 ، و مع بداية السنة الجامعية الموالية تم فتح جذع مشترك علوم تجارية ، و خلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية .

فمعهد علوم التسيير (سابقا) و الذي تم تعديل تسمية من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير[2].

و الذي تحول حاليا إلى **كلية** بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل و الموجودة في الجامعات الكبرى التي تخصص إعلام ألي لتسيير مدى قصير و الذي تنقضي أخر دفعة به مع

[1]- موقع جامعة المدية :http://www.unv-medea.dz(ar)programme-fseg تاريخ الإيداع 2018/03/15

[2]- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بطلبة المدية، الجزائر تاريخ الزيارة 2018/03/12

نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام " ل م د " و الذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 و هو تاريخ التوقف عن نظام الكلاسيكي.

ثالثاً : هيكل وتخصصات الكلية.

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا الى كلية تضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل الموجودة بالجامعات الكبرى .

1- هياكل الكلية

تتوفر الكلية على هياكل متعددة من شأنها أن تضمن الدراسة في ظروف مريحة للطالب و الأستاذ وهي تتطلب ما يلي :

- سبعة مدرجات
- ثلاثون قاعة أعمال موجهة
- أربعة مخابر إعلام ألي

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق حيث يستفيد طلبة الكلية من خدماتها و هي مصلحة مهمة داخل الكلية و مركز حيوي للبحث والاطلاع ، الدراسة ، التعليم ، لها رصيد متنوع من مصادر المعلومات(كتب ، كراسات ، رسائل ، أقراص) موضوعة تحت تصرف الكلية و الرواد غايتها توصيل المعلومات و تنمية المعارف ، حيث تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى موزعة على الشكل التالي :

الجدول (03-01) : الرصيد الوثائقي للمكتبة .

	العناوين	عدد النسخ
الكتب العربية	3901	15120
الكتب بالفرنسية	532	1069
المذكرات	4781	1784
المعاجم	50	721
الموسوعات	47	121
عدد الرصد الوثائقي	6314	82661

المصدر : www.unv_medea.com

و تتسع المكتبة ل800 مقعد حيث تتوفر على :

- قاعدة مطالعة للأساتذة.
- قاعات مطالعة لطلبة ما بعد التدرج و الماستر.

- ستة (06) قاعات بالنسبة للطلبة .

إضافة إلى ثلاثة قاعات للأنترنيت تحتوي 93 جهاز حاسوب مقسمة كالآتي :

- قاعة خاصة بالأساتذة (17 حاسوب)
- قاعة خاصة بطلبة ما بعد التدرج و الماستر (25 حاسوب)
- قاعة خاصة بطلبة التدرج (51 حاسوب)

إضافة إلى مخازن للكتب و ثلاث فضاءات للإعارة

2– تخصصات الكلية.

سنعرض في هذا الفرع الى التخصصات الموجودة في الكلية كالأتي:

أ– قسم علوم التسيير : يعد علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999،و منذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص.

ب– قسم العلوم التجارية: يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم حيث التأسيس يعد قسم علوم التسيير سابقا و ذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001.

ت– قسم العلوم الاقتصادية : حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي بشهادة البكالوريا الجدد و تتاح لهم نفس ما هو تتوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003، فتح هذه الشعبة.

التكوين في إطار نظام ل.م.د:

شرع المعهد منذ السنة الجامعية 2009/2008 في تطبيق نظام ل.م.د و حيث تضمن التعليم به ثلاث مراحل أساسية:[1]

1- **مرحلة الليسانس:** حيث تدوم الدراسة لها ثلاثة سنوات يتحصل بعدها الطالب على شهادةالليسانس.

2- **مرحلة الماستر** : يتم الالتحاق لها وفق لشروط معينة ، و تدوم الدراسة بها لمدة سنتين .

3- **مرحلة الدكتوراه:** يتم الالتحاق بها وفقا لشروط قانونية محددة و تستمر لها الدراسة و البحث لمدة ثلاثة سنوات تتوج بأطروحة الدكتوراه.

[1] نائب العميد، مرجع سبق ذكره

رابعاً :إحصائيات الطلبة و الأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2018/2017

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة و بالمقابل الزيادة في كم و نوع المأطرين و ذلك بالنسبة لكل الأقسام و التخصصات:

1- فيما يخص طلبة ليسانس :

الجدول (03-02) يوضح عدد الطلبة في شهادة ليسانس للسنة الدراسية 2017-2018

السنة الدراسية 2017-2018	السنة الأولى	جذع مشترك علوم اقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير		1346
	السنة الثانية	الفرع		عدد الطلبة
		علوم اقتصادية		185
		علوم تجارية		56
		علوم التسيير		431
		علوم مالية و محاسبة		203
	السنة الثالثة	الفرع	التخصص	عدد الطلبة
		علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي	25
			اقتصاد كمي	67
			تحليل اقتصادي	11
		علوم تجارية	تسويق	10
		علوم مالية و محاسبة	محاسبة و مالية	192
			بنك و تأمينات	12
		علوم التسيير	إدارة أعمال	179
			إدارة مالية	57
			تسيير عمومي	18

المصدر : من إعداد الطالب ، باعتماد على معلومات مقدمة من طرف كلية جامعة –نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة المدية تاريخ الزيارة 12.03.2018

2- فيما يخص طلبة الماستر.

الجدول رقم (03-03) يوضح عدد الطلبة الماستر للسنة الجمعية 2017-2018

السنة		فرع	التخصص	عدد الطلبة
الدراسية 2017-2018	السنة الأولى	علوم التسيير	إدارة أعمال	216
			إدارة مالية	84
			تسيير عمومي	22
		علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي	55

			اقتصاد كمي	41
		علوم تجارية	محاسبة	152
			مالية و مقاولاتية	76
			مالية و بنوك	20
			تسويق خدماتي	20
	السنة الثانية	علوم تسيير	إدارة أعمال	173
			إدارة أعمال عمومية	16
			إدارة أعمال مالية	76
		علوم اقتصادية	مالية و بنوك	31
			اقتصاد كمي	29
			اقتصاد نقدي و بنكي	62
		علوم تجارية	علوم مالية و مقاولاتية	49
			محاسبة	63
			تسويق خدماتي	13

المصدر : من إعداد الطالب ، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – نائبا العميد المكلف بدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة المدية تاريخ الزيارة 12.03.2018

جدول (03–04) عدد الطلبة الإجمالي للسنوات ليسانس ماستر للسنة الدراسية 2017–2018

	أولى ليسانس	ثانية ليسانس	ثالثة ليسانس	أولى ماستر	ثانية ماستر
عدد الطلبة	1346	875	571	686	513

المصدر : من إعداد الطالب ،بالاعتماد على الجدولين (03–03/02–03)

3– عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د السنة الجامعية 2017–2018 .

الجدول رقم (03–05) يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017–2018 .

الفرع	التخصص	عدد الطلبة
العلوم الاقتصادية	اقتصادية و إحصاء تطبيقي	03
العلوم التجارية	مالية مؤسسة	03
	مالية و بنوك	04
	محاسبة و تدقيق	03
علوم التسيير	إدارة أعمال	04

المصدر: من إعداد الطالب،بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف–كلية الجامعة مكتب أمانة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج 11.04.2018

4– عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية للسنة الدراسية 2017–2018 .

الجدول رقم (03–06) يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية للسنة 2017–2018 .

القسم	علوم اقتصادية	علوم تجارية	علوم التسيير
عدد الطلبة	06	03	13

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعية أمانة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج 11.04.2018

5– عدد الأساتذة بالكلية .

يمكن توضيح عدد الأساتذة بالكلية موزعين حسب طبيعة العمل كالتالي :

جدول رقم (03–07) التعداد الإجمالي للأساتذة للسنة الدراسية 2017–2018 .

الرتبة	أستاذ	أستاذ محاضرة "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد "ب"
العدد	13	28	39	39	06
المجموع	125				

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الجامعة –مصلحة المستخدمين 10.03.2018

6– عدد الإداريين بالكلية.

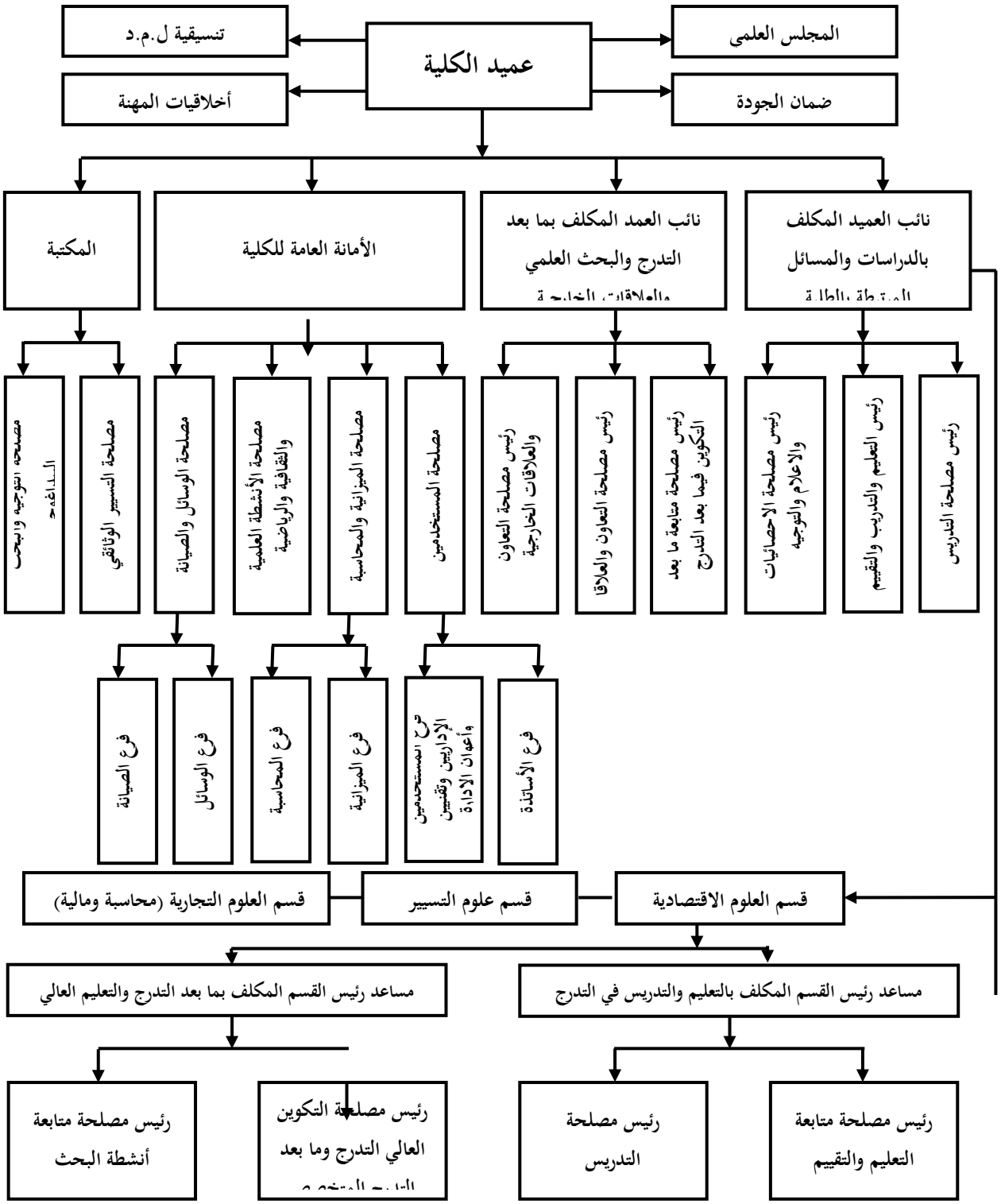
الجدول رقم (03–08) التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2017–2018 .

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	01
متصرف	06
ملحق المخابر الجامعية	01
ملحق للمكتبات الجامعية من المستوى الأول	02
محاسب إداري رئيسي	01
ملحق رئيسي للإدارة	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	06
تقني في الإعلام الآلي	01
مساعد مكتبات الجامعة	06
كاتب مديرية رئيس	02
كاتب	01
ملحق إدارة	01
عون إدارة	01
عون تقني للمكتبات الجامعية	01
معاون تقني في الإعلام الآلي	02
عون حفظ البيانات	06
المجموع	40

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة –مصلحة المستخدمين 14.03.2018

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للكلية .

الشكل رقم (03–01) : الهيكل التنظيمي للكلية.



المصدر: من إعداد الطالب،بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الجامعة – مصلحة المستخدمين 14.03.2018

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي للكلية:[1]

1–عميد الكلية:

هو المسؤول الرئيسي عند السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية، أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2– المجلس العلمي:

يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3– تنسيقية ل.م.د:

تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل.م.د ووحدتها.

4– الأمين العام:

يسهر على متابعة العام وانضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المهنية لمديرية الجامعة.

5– نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة والسهر على التسجيلات وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهن وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وإعادة بطاقية وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6– نائب العميد المكلف يما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يحرص على متابعة طلبة الماجيستر والإشراف على مناقشة المذكرات والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على أرشيفه.

7– رؤساء الأقسام:

يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي) يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قيمته) وإعداد برامج دراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

8– مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

يقوم بمتابعة عمليات التسجيل واعادة تسجيل طلبة التدرج السهر على سير الامتحانات وعملية مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

[1] معلومات محصل عليها من طرف عميد الكلية تاريخ الزيارة 14 03 2018

9– مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي :

يعمل على متابعةسير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم

10– مسؤول المكتبة:

يشرف على كافة العمليات و الخدمات المكتبية ، يتخلص فيما يلي :

- الاشراف على الأداء المكتبي .
- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومة عن طريق الفهارس .
- –اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي .
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب .
- صيانة الرصيد الوثائقي و التعيين المستمر لعملة الجرد .
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافي .
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة .
- –المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة و بحوثهم العلمية .
- السهر على سير الحسن و متابعة الموظفين الموجودين تحت مسؤوليته .
- تكوين وتدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو المناسب للطلبة .
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة انطلاقاً من الإحصائيات المتوصل إليها من فرز استمارات الاستبيان وتبويبها ومن ثم إدخالها لبرنامج SPSS بعده يتم تحليلها بناءاً على ضوء متغيرات الدراسة لفهم العلاقات التي تربط بينها وأخيراً الحكم على صدق فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة وخصائص العينة المدروسة

أولاً : منهجية الدراسة

بناءاً على الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة ، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

ولقد استخدم الاستبيان في بحثنا هذا للتأكيد 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:

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

المحور الثاني : هو عبارة عن أسئلة حول مدى توفر أخلاقيات العمل وممارستها من طرف موظفي الكلية .

المحور الثالث : هو عبارة عن أسئلة لمعرفة مدى ولاء الموظفين تجاه كليتهم التي يعملون بها .

وقد تم تدريج مستوى الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكارت إذ توزعت البدائل على (أبدا ، نادرا ، أحياناً ، غالبا ، دائماً) ، وقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1إلى 5 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03–09): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أبدا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الدرجة	1	2	3	4	5

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي(1)

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

الجدول رقم (03–10) : المتوسطات المرجحة لبيانات الاستبانة

1.80- 1	/أبدا
2.60- 1.81	/ نادرا
3.40- 2.61	/ أحيانا
4.20 -3.41	/ غالبا
5 -4.21	دائما

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 عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتّعرف على مدى ملائمة المتغيرات المدروسة (أبدا ، نادرا ، أحياناً ، غالبا ، دائماً) والهدف منها. وإذا ما كانت الأهداف المحددة لكل محور ملائمة وسليمة .

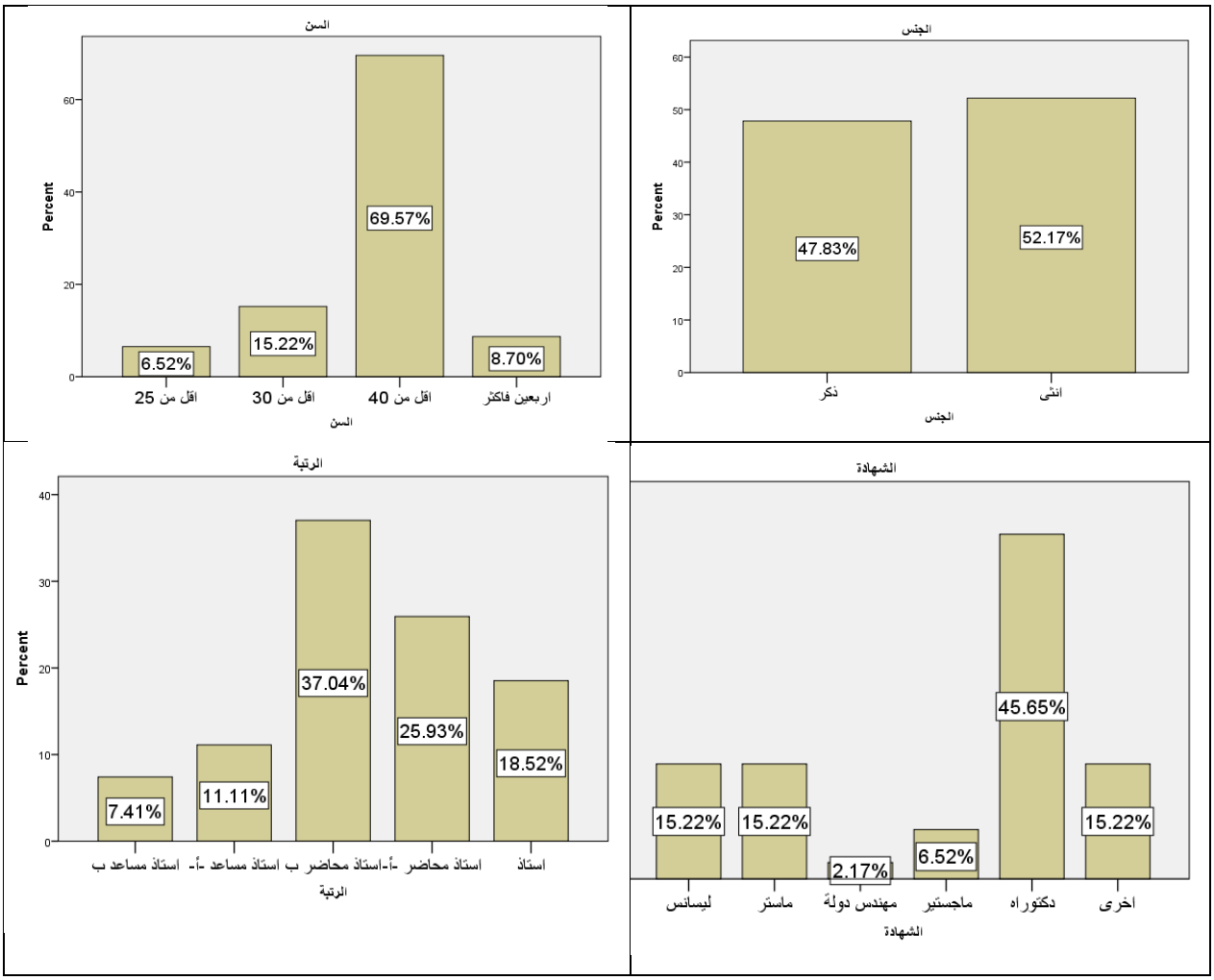
ثانياً : خصائص العينة المدروسة

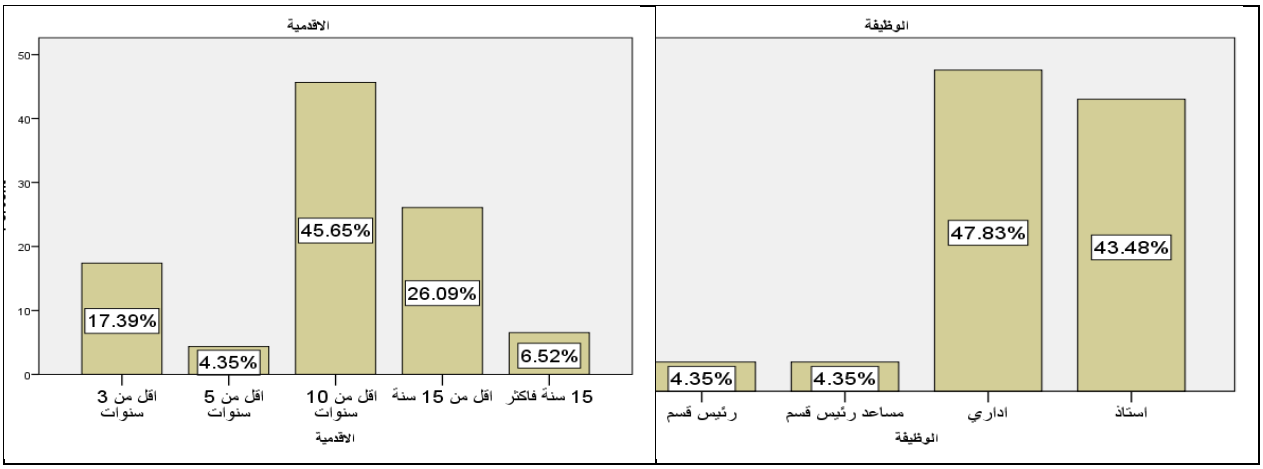
اشتمل مجتمع البحث على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية من موظفين إداريين وأساتذة مدرسين ، حيث قمنا بأخذ عينة ميسرة من مجتمع البحث قوامها ثلث العاملين بالكلية وذلك في ضوء ما تيسر لنا ، حيث تم توزيع الاستمارات على 60 موظف (إداري ، أستاذ) تم اختيارهم عشوائياً من مجموع موظفي الكلية الذين يصل عددهم إلى 165موظف من أساتذة وإداريين ، غير أن الاستمارات المسترجعة قدرت 47 استمارة التي تمثل عينة الدراسة ، إذ تصل نسبة تمثيل عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة حوالي الثلث وهي نسبة تجعلنا نقول أن العينة تعتبر ممثلة للمجتمع المعني بشكل كبير .

ويبين الشكل رقم (03–02) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية ، ويظهر من الشكل أن نسبة الذكور والإناث متقاربة (52,17%) لصالح الذكور في المقابل (47,83%) لصالح الإناث ، أما عن أعمار عينة الدراسة فقد بينت النتائج أن غالبية أعمارهم من (30–40سنة) وكانت نسبتهم (69,57%) ، يليهم الذين أعمارهم (25–30 سنة) وكانت نسبتهم (15,22%) ، يليهم الذين أعمارهم تجاوزوا 40 سنة وكانت نسبتهم (8,70%) ، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية لأفراد العينة الذين سنهم يقل عن 25 سنة بنسبة (6,52%) .

أما عن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد كان (45,65%) منهم من حملة شهادة الدكتوراه (أستاذ محاضر "ب" ، أستاذ محاضر "أ" ، أستاذ التعليم العالي) ، في حين بلغت نسبة حملة الماجستير (6,52%) فقط من الأساتذة ، أما فيما يتعلق بحاملي شهادة ليسانس والماستر وغيرها من الشهادات الأخرى من أفراد العينة المدروسة جاءت بالتساوي بنسبة قدرت (15,22%) .

الشكل رقم (03-02) : خصائص العينة المدروسة





المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفي ما يعلق بسنوات الخبرة لهذه العينة فقد أظهرت النتائج أن (45,65%) منهم عدد سنوات خبرتهم من (5-10سنوات) ، وكانت نسبة الذين خبرتهم (10-15سنة) قدرت (26,09%) ، يليها الذين أقدميتهم تقل عن 3 سنوات بسبة (17,39%) ، أما الذين خبرتهم تجاوزت 15 سنة كانت تمثل نسبتهم (6,52%) ، وفي المرتبة الأخيرة بنسبة (4,35%) للذين يمثلون خبرة مهنية ما بين (3-5سنوات) .

وأخيراً فيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها أفراد عينة الدراسة فيشير الشكل السابق إلى أن (47,83%) يشتغلون في الإدارة ، في حين ما نسبته (43,48%) يشتغلون في التدريس أي من فئة الأساتذة ، وفي الأخير جاءت فئتي رؤساء الأقسام ومساعدي رؤساء الأقسام بنسب متساوية (4,35%) .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة وذلك عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة أهداف الدراسة ، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS) وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة ، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها النسب المئوية لمعرفة نسبة الآراء الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على متغيرات الدراسة ، بالإضافة الاعتماد على الوسط الحسابي والذي يعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً ، حيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابياً إذا تعدى هذا المتوسط قيمة الوسط الفرضي ، وهو في هذه الدراسة (3) حيث تم الحصول عليه من جمع درجات الإجابات وقسمته على مجموع الإجابات (1+2+3+4+5)/5=3 وقد تم استخدامه لقياس متوسط إجابات المستجوبين عن أسئلة الاستبانة للتعرف على مدى توافق آرائهم . كما تم الاستعانة بالانحراف المعياري لقياس الانحراف في إجابات فقرات عينة الدراسة .

أولاً : عرض نتائج محور أخلاقيات العمل

لمعرفة مدى توافر القيم الأخلاقية المهنية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة مدى ممارستهم وتطبيقهم لتلك القيم ، تم تصميم الأسئلة الموجهة لهذا المحور متكونة من 10 أبعاد كل واحدة منها تقيس وتوضح مدى التزام أفراد عينة الدراسة الخاص بكل بُعد من الأبعاد المصممة في الاستبيانة . وفي ما يلي عرض تلك النتائج وتحليلها :

1- البعد الأول : احترام القوانين والأنظمة

يوضح الجدول رقم (03-11) أن أفراد العينة المدروسة على التزام كبير بالقوانين والأنظمة إذ حققت إجابات المستجوبين تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم ، وأن أكثر البنود تحققاً هي الفقرات (2,1) تليها رتبة البنود (5,4,3) ، وقد تجاوز المتوسط الحسابي لكل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، مما يدل توافق آرائهم على احترام القانون واللوائح، وحماية الحقوق والالتزامات المتبادلة للجميع .

الجدول رقم (03-11) : البعد الأول : احترام القوانين والأنظمة

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 ألتزم بأداء عملي في ضوء الأحكام والمبادئ القانونية	التكرار	0	0	0	8	38	46	*4.83*	*0.383*	دائما
	النسبة	00	00	00	17.4	82.6	%100			
2 أتّبع التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بشكل مستمر	التكرار	0	0	2	10	34	46	*4.70*	*0.553*	دائما
	النسبة	00	00	4.3	21.7	73.9	%100			
3 أتابع التعميمات والنشرات الداخلية للكلية	التكرار	1	2	8	12	23	46	*4.17*	*1.018*	غالبا
	النسبة	2.2	4.3	17.4	26.1	50	%100			
4 أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل	التكرار	1	4	10	12	19	46	*3.96*	*1.095*	غالبا
	النسبة	2.2	8.7	21.7	26.1	41.3	%100			
5 أحرص على متابعة كافة أنشطة الكلية باهتمام	التكرار	3	4	12	11	16	46	*3.72*	*1.223*	غالبا
	النسبة	6.5	8.7	26.1	23.9	34.8	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

2- البعد الثاني : العدالة

يبين الجدول رقم (03-12) أن إدارة الكلية تتعامل بعدل وإنصاف مع الأساتذة والموظفين إذ حققت إجابات المستجوبين تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم ، وأن أكثر البنود تحققاً هي الفقرات (4,3,1) تليها في الترتيب الفقرة رقم (2) ، وقد تجاوز المتوسط الحسابي للفقرات (4,3,1) قيمة الوسط الفرضي (3) في حين أن قيمة المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) كانت أقل من قيمة الوسط الفرضي ، كما أنّ قيم الانحراف المعياري كانت نوعاً ما كبيرة في كل الفقرات ذلك أن إجابات المستجوبين أكبر تشتتاً ، وتفسر النتائج السابقة أن هناك قيم للعدل والمساواة وتكافؤ الفرص في تعامل الإدارة مع موظفيها ، لكن جاءت نتائج الفقرة الثانية لتبين عدم رضا الموظفين والأساتذة على غياب نظام للحوافز يعادل ويكافئ العمل المقدم من طرفهم بما يُنمي التفوق ويشجّعه، ويرعاه، ويكّرمه، فيغرس بذلك قيمة تقدير التفوق ، ولا يتحقق هذا من دون حوافز مالية أو معنوية لتحقيق التحفيز الكافي ليحافظ على قوة الدفع في الحركة العلمية والتعليمية والنشاطية بالكلية

الجدول رقم (03-12) :البعد الثاني : العدالة

	التكراروالنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1- أعتقد أن الإدارة تتعامل بالمساواة بين الموظفين والأساتذة	التكرار	5	2	17	12	10	46	*3.43*	*1.205*	غالبا
	النسبة	10.9	4.3	37	26.1	21.7	%100			
2- أتلقى حوافز حسب مستوى أدائي	التكرار	14	7	9	9	7	46	*2.74*	*1.467*	أحيانا
	النسبة	30.4	15.2	19.6	19.6	15.2	%100			
3- أتمتع بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفون وأساتذة آخرون يعملون في جامعات أخرى مماثلة	التكرار	13	1	10	9	13	46	*3.17*	*1.582*	أحيانا
	النسبة	28.3	2.2	21.7	19.6	28.3	%100			
4- العقوبات الإدارية التي ينص عليها القانون ملائمة مع المخالفات	التكرار	3	5	12	12	14	46	*3.63*	*1.218*	غالبا
	النسبة	6.5	10.9	26.1	26.1	30.4	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

3- البعد الثالث : الإتقان

يوضح الجدول رقم (03-13) نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج على أن موظفي الكلية يحرصون على إتقان عملهم ويسعون للاستفادة من أخطائهم وتنمية قدراتهم المهنية من أجل تحقيق الأفضل لصالح الكلية .

الجدول رقم (03-13) :البعد الثالث : الإتقان

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 احرص على أداء عملي على أكمل وجه	التكرار	0	0	1	7	38	46	*4.80*	*0.453*	دائما
	النسبة	00	00	2.2	15.2	82.6	%100			
2 أعمل على تنمية قدراتي العلمية بهدف تحسين أدائي في العمل	التكرار	0	0	4	13	29	46	*4.54*	*0.657*	دائما
	النسبة	00	00	8.7	28.3	63	%100			
3 أستفيد من أخطائي المهنية وأحرص على عدم تكرارها	التكرار	0	0		8	38	46	*4.83*	*0.383*	دائما
	النسبة	00	00		17.4	82.6	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

4- البعد الرابع : احترام الوقت

توضح نتائج الجدول رقم (03-14) نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يتحلون بقيم الانضباط والالتزام واحترام الوقت من خلال تنظيم الكلية ، هذا السلوك الأخلاقي القويم هو نشر وترسيخ لقيم الانضباط والالتزام والعدل والوقت والمحاسبة وتحمل المسئولية من طرف موظفي الكلية .

الجدول رقم (03–14) :البعد الرابع : احترام الوقت

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 أحرص على الالتزام بأوقات العمل	التكرار	1	1	7	12	25	46	*4.63*	*0.572*	دائما
	النسبة	2.2	2.2	15.2	26.1	54.3	%100			
2 أعوض إهداري أوقات الدوام الرسمية	التكرار	0	1	2	16	27	46	*4.28*	*0.958*	دائما
	النسبة	00	2.2	4.3	34.8	58.7	%100			
3 أخصص مكانا لكل الأشياء حتى لا أُضيع وقتي في البحث عنها	التكرار	0	1	13	10	22	46	*4.50*	*0.691*	دائما
	النسبة	00	2.2	28.3	21.7	47.8	%100			
4 أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل.	التكرار	0	1	13	10	22	46	*4.15*	*0.918*	غالبا
	النسبة	00	2.2	28.3	21.7	47.8	%100			
5 أحاول إيجاد طرق جديدة لانجاز مهام عملي بوقت زمني قصير	التكرار	0	0	7	17	22	46	*4.33*	*0.732*	دائما
	النسبة	00	00	15.2	37	47.8	%100			
6 أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل	التكرار	0	0	3	25	18	46	*4.33*	*0.598*	دائما
	النسبة	00	00	6.5	54.3	39.1	%100			
7 أحترم أوقات الآخرين أثناء أدائهم لعملهم.	التكرار	0	0	2	11	33	46	*4.67*	*0.560*	دائما
	النسبة	00	00	4.3	23.9	71.7	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

5– البعد الخامس السرية

يوضح الجدول رقم (03–15) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يتمتعون بمستوى عال من المهنية وذلك من خلال الإمتناع عن إفشاء أي أسرار أو معلومات شخصية تخص زملاء العمل أو الإساءة لهم أو الإضرار بسمعتهم أو التشهير بهم ، بالإضافة إلى الالتزام بالسرية المهنية التي تقتضيها وتفرضها طبيعة العمل .

الجدول رقم (03–15) :البعد الخامس : السرية

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل	التكرار	0	0	1	4	41	46	*4.87*	*0.400*	دائما
	النسبة	00	00	2.2	8.7	89.1	%100			
2 أحافظ على عدم اطلاع الآخرين على التعليمات والتقارير السرية	التكرار	0	3	1	6	36	46	*4.57*	*1.047*	دائما
	النسبة	00	6.5	2.2	13	78.3	%100			
3 أبتعد عن الفضول في الاطلاع على معلومات لا تعنيني في العمل	التكرار	1	1	1	4	39	46	*4.72*	*0.807*	دائما
	النسبة	2.2	2.2	2.2	8.7	84.8	%100			
4 أعطي معلومات صحيحة ومؤكدة عند السماح لي بذلك حسب الحاجة والغرض فقط	التكرار	0	0	1	9	36	46	*4.76*	*0.480*	دائما
	النسبة	00	00	2.2	19.6	78.3	%100			
5 ألتزم بإجراءات أمن معلومات العمل الخاصة والعامة	التكرار	1	0	1	7	37	46	*4.72*	*.7200*	دائما
	النسبة	2.2	00	2.2	15.2	80.4	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

6– البعد السادس : الأمانة

يبين الجدول رقم (03–16) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يتمسكون بقيمتي الأمانة والإخلاص خلال تأدية مهامهم الموكلة لهم دون تقصير وتفريط .

الجدول رقم (03-16) :البعد السادس : الأمانة

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 أحرص على تأدية المهام الموكلة إلي بأمانة واخلاص	التكرار	0	0	0	6	40	46	*4.87*	*0.341*	دائما
	النسبة	0	00	00	13	87	%100			
2 أحافظ على ممتلكات وأدوات العمل المادية والمعنوية	التكرار	0	0	1	4	41	46	*4.87*	*0.400*	دائما
	النسبة	0	00	2.2	8.7	89.1	%100			
3أحرص على استخدام مقتنيات العمل لأغراض العمل فقط وليس لأغراض شخصية	التكرار	0	0	0	12	34	46	*4.74*	*0.444*	دائما
	النسبة	0	00	00	26.1	73.9	%100			
4 أشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل	التكرار	0	0	5	10	31	46	*4.57*	*0.688*	دائما
	النسبة	0	00	10.9	21.7	67.4	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

7- البعد السابع : المسؤولية

يوضح الجدول رقم (03-17) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يتمتعون بقدر كبير من المسؤولية كما أنهم جد مهتمين بمستقبل كليتهم ويعطون صورة حسن عنها لمن حولهم كما أنهم يقدمون التضحيات من أجل الرقي وازدهار كليتهم .

الجدول رقم (03-17) :البعد السابع : المسؤولية

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 أحرص على تحمل مسؤولية المهام الموكلة لي	التكرار	0	0	0	6	40	46	*4.87*	*0.341*	دائما
	النسبة	00	00	00	13	87	%100			
2 أهتم بمستقبل الكلية وأحرص على تحقيق رسالتها	التكرار	0	0	4	18	24	46	*4.43*	*0.655*	دائما
	النسبة	00	00	8.7	39.1	52.2	%100			
3 أقدم المقترحات	التكرار	4	3	13	13	13	46	*3.61*	*1.220*	غالبا

لتطوير وتحسين طرق العمل	النسبة	8.7	6.5	28.3	28.3	28.3	%100			
4 أتطوع بأعمال إضافية للحفاظ على تقدم وتطوير العمل	التكرار	2	10	5	11	18	46	*3.72*	*1.311*	غالبا
	النسبة	4.3	21.7	10.9	23.9	39.1	%100			
5 أحرص على إعطاء صورة ايجابية عن الكلية.	التكرار	0	0	2	15	29	46	*4.59*	*0.580*	دائما
	النسبة	00	00	4.3	32.6	63	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

8- البعد الثامن : العمل كفريق

بين الجدول رقم (03-18) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يدركون أهمية العمل الجماعي والمشاركة فيه من خلال تهيئة مناخ العمل في فرق ومجموعات ليتعود الجميع على العمل في فريق، وعلى أن نجاح العمل الجماعي ممكن، بل وفرصه في الإنجاز أكبر . في حين أنّ غياب روح الفريق عن العاملين عن الأساتذة له مردود سلبي على إنجازهم جميعاً، بل هو مقدمة لصراعات ومهاترات تستهلك الجهد والفكر وتعكّر صفو مناخ العمل .

الجدول رقم (03-18) :البعد الثامن : العمل كفريق

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 أساعد زملائي في العمل عند قيامهم بأداء مهامهم.	التكرار	2	0	5	12	27	46	*4.35*	*0.994*	دائما
	النسبة	4.3	00	10.9	26.1	58.7	%100			
2 أشارك زملائي بالمعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليه.	التكرار	1	1	1	17	26	46	*4.43*	*0.834*	دائما
	النسبة	2.2	2.2	2.2	37	56.5	%100			
3 يتم التنسيق وتوزيع المهام بين الموظفين والأساتذة لتنفيذ الأعمال المشتركة	التكرار	2	5	7	11	21	46	*3.96*	*1.210*	غالبا
	النسبة	4.3	10.9	15.2	23.9	45.7	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

9- البعد التاسع : الاحترام وحسن المعاملة

يوضح الجدول رقم (03-19) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ، في حين أن قيم الانحراف المعياري تشير قيمتها الصغيرة في كل الفقرات أن إجابات المستجوبين أقل تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن موظفي الكلية يتصفون باحترام وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العلاقات المتبادلة بينهم . فضلا عن احترام حرية الآخرين في التعبير عن آرائهم وقناعاتهم، ومراعاة آداب الحوار والنقاش وتعايش الرأي والرأي الآخر دون إقصاء أو تخوين أو إساءة الظن أو تجريح أو إساءة بالقول أو الفعل .

الجدول رقم (03-19) :البعد التاسع : الاحترام وحسن المعاملة

	التكرار والنسبة المئوية	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1أبادر بتقديم الإعتذار في حال صدر مني خطأ بحق الزملاء	التكرار	0	0	1	5	40	46	*4.85*	*0.420*	دائما
	النسبة	00	00	2.2	10.9	87	%100			
2 أبادر بتقديم الإعتذار في حال صدر مني خطأ بحق الإدارة	التكرار	1	1	3	9	32	46	*4.52*	*0.888*	دائما
	النسبة	2.2	2.2	6.5	19.6	69.6	%100			
3 أتغاضى عن المُضايقات الصغيرة داخل بيئة عملي	التكرار	0	2	2	22	20	46	*4.30*	*0.756*	دائما
	النسبة	00	4.3	4.3	47.8	43.5	%100			
4 أتجنب إثارة المشاكل داخل العمل	التكرار	0	1	0	12	33	46	*4.67*	*0.598*	دائما
	النسبة	00	2.2	00	26.1	71.7	%100			
5 أحرص على تقديم المساعدة للزملاء بكل بشاشة وحسن خلق	التكرار	0	0	0	9	37	46	*4.80*	*0.401*	دائما
	النسبة	00	00	00	19.6	80.4	%100			
6 أحرص على التواضع في التعامل مع الآخرين أثناء العمل	التكرار	0	0	1	10	35	46	*4.74*	*0.491*	دائما
	النسبة	00	00	2.2	21.7	76.1	%100			
7 أحرص على إستخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل	التكرار	0	0	2	5	39	46	*4.80*	*0.500*	دائما
	النسبة	00	00	4.3	10.9	84.8	%100			
8 أحرص على عدم التشهير بزملائي	التكرار	0	0	2	6	38	46	*4.78*	*0.513*	دائما
	النسبة	00	00	4.3	13	82.6	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

10- البعد العاشر : النزاهة والشفافية

يوضح الجدول رقم (03-20) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ورغم ذلك جاءت قيم الانحراف المعياري كبيرة نوعاً ما في كل الفقرات ذلك أن إجابات المستجوبين أكثر تشتتاً ، وعليه تفسر هذه النتائج أن إدارة الكلية تمارس نوع من التّعتيم في رسم سياساتها العامة دون مشاركة موظفيها ، كما أن سيرورة عمل الكلية من إعلان للقوانين وسياسة التوظيف بها و تحديد للمهام ومناقشة للقرارات بين الرؤساء مقبولة نوعاً ما لكن لم تصل لحد الشفافية التامة كما توضح نتائج الجدول التالي .

الجدول رقم (03-20) :البعد العاشر : النزاهة والشفافية

	التكرار والنسبة المئوية	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع السياسات العامة	التكرار	7	7	11	9	12	46	*3.26*	*1.405*	أحيانا
	النسبة	15.2	15.2	23.9	19.6	26.1	%100			
2 يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض عنها	التكرار	4	3	7	16	16	46	*3.80*	*1.240*	غالبا
	النسبة	8.7	6.5	15.2	34.8	34.8	%100			
3تتم سياسة التوظيف بنا ء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.	التكرار	6	4	9	18	9	46	*3.43*	*1.276*	غالبا
	النسبة	13	8.7	19.6	39.1	19.6	%100			
4مهامي الوظيفية واضحة ومعلنة	التكرار	3	3	4	11	25	46	*4.20*	*1.140*	غالبا
	النسبة	6.5	6.5	8.7	23.9	54.3	%100			
5يسمح لي بالإعتراض ومناقشة القرارات مع رؤسائي	التكرار	5	7	6	17	11	46	*3.48*	*1.312*	غالبا
	النسبة	10.9	15.2	13	37	23.9	%100			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

ثانياً : عرض نتائج محور الولاء الوظيفي

يبين الجدول رقم (03-21) أن نتائج إجابات المستجوبين حققت تقديراً كبيراً من وجهة نظرهم لكل الفقرات ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي في كل الفقرات قيمة الوسط الفرضي (3) ورغم ذلك جاءت قيم الانحراف المعياري كبيرة نوعاً ما في بعض الفقرات ذلك أن إجابات المستجوبين كانت أكثر تشتتاً . حيث أظهرت النتائج أن استعداد الأفراد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في الكلية وبذل جهود كبيرة واكبر مما هو متوقع اعتياديا لأجل نجاح الكلية والشعور بالولاء المطلق لهذه الكلية قد تجاوز المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (4,3,1) القيمة (4) بما يبين أن هذه العوامل قوية نحو الولاء للكلية .

أما العوامل الأخرى المدرجة في الفقرات (9,8,7,6,5,2) فقد اعتبرت متوسطة الأهمية باعتبارها عوامل تعزز الولاء الوظيفي بالكلية كما يتضح من الجدول ، حيث أن أفراد العينة يرون أن الكلية هي إحدى الكلية الناجحة بالإضافة إلى تحسين صورتها لدى الآخرين والعمل على تقديم كل ما بوسعهم على نجاح الكلية كما يرون أن العمل بالكلية يولد لهم السعادة والرضا . وعليه في الأخير يتبين أن لأفراد العينة المدروسة ولاء كبير وعال نحو كليتهم .

الجدول رقم (03-21) : نتائج الاستبيان بالمحور الخاص بالولاء الوظيفي

	والنسبة المئوية	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 لدي الاستعداد الكامل لبذل جهد أكبر من المطلوب لانجاح العمل في الكلية	التكرار	0	1	6	11	28	46	4.43	0.807	دائما
	النسبة	00	2.2	13	23.9	60.9	100%			
2 أتحدث عن الكلية لمن حولي بأنها تستحق أن يعمل المرء بها	التكرار	4	5	3	18	16	46	3.80	1.276	غالبا
	النسبة	8.7	10.9	6.5	39.1	34.8	100%			
3 أشعر بالولاء المطلق لهذه الكلية	التكرار	4	2	4	12	24	46	4.09	1.262	غالبا
	النسبة	8.7	4.3	8.7	26.1	52.2	100%			
4 أرغب في بذل جهود كبيرة واكبر مما هو متوقع اعتياديا لأجل نجاح الكلية	التكرار	1	0	11	14	20	46	4.13	0.934	غالبا
	النسبة	2.2	00	23.9	30.4	43.5	100%			
5 أعبر لأصدقائي بان الكلية هي إحدى الكلية الناجحة التي ينبغي العمل فيها	التكرار	5	3	7	13	18	46	3.78	1.332	غالبا
	النسبة	10.9	6.5	15.2	28.3	39.1	100%			
6 اقبل أي مهمة أو عمل لأجل الاستمرار في العمل بالكلية	التكرار	4	2	11	13	16	46	3.76	1.233	غالبا
	النسبة	8.7	4.3	23.9	28.3	34.8	100%			
7 أرى بان قيمي متشابهة جدا	التكرار	4	3	16	13	10	46	3.4	1.169	غالبا

مع قيم الكلية.	النسبة	8.7	6.5	34.8	28.3	21.7	100%	*8*		
8 أنا مسرور جدا لاختياري هذه الكلية واشعر باني اقضي اوقاتا سعيدة فيها	التكرار	5	1	8	10	22	46	*3.93*	*1.323*	غالبا
	النسبة	10.9	2.2	17.4	21.7	47.8	100%			
9 الكلية بالنسبة لي أفضل كلية من بين الكليات التي يمكنني العمل فيها	التكرار	7	2	5	10	22	46	*3.83*	*1.465*	غالبا
	النسبة	15.2	4.3	10.9	21.7	47.8	100%			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم تحليل وعرض بيانات الاستبيان نأتي هنا لإختبار صدق فرضيات الدراسة والتي تتكون من فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين ، وجاءت النتائج كما يلي :

1- تحليل نتائج الانحدار البسيط لفرضيات الدراسة

أ- بالنسبة للفرضية الرئيسية :

تتمحور الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .وجاءت النتائج في الجدول التالي .

جدول (03-22): اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الولاء الوظيفي	0.653	0.426	32.642	الانحدار	1	0.000	1.908	2.974	0.05
				البواقي	44				
				المجموع	45				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03-22) تأثير أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.653 عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد(R^2) فقد بلغت 0.426 أي أن ما قيمته 0.426 من الولاء الوظيفي للعاملين ناتج عن التغير في مستوى أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين، كما بلغت قيمة F المحسوبة 32.642 وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة ، وهي دالة عند مستوى

(**α<=0.05**). وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمستوى أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية α<=0.05**.

ب- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وفي ما يخص متغير توافر السلوك الأخلاقي والممثل بالأبعاد الخلقية التالية : (الإتقان ،السرية ، الأمانة ، الاحترام وحسن المعاملة) .وجاءت النتائج ملخصة في الجدول الموالي .

جدول رقم (03-23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر توافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الولاء الوظيفي	0.59	0.35	24.2	الانحدار	1	0.000	1.906	2.631	0.000
				البواقي	44				
				المجموع	45				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03-23) تأثير توافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.59) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.35) أي أن ما قيمته (0.35) من الولاء الوظيفي للعاملين ناتج عن التغير في توافر السلوك الأخلاقي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 24.2 وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة 2.631، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). وهو ما يوضحه الجدول (03-23)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية α<=0.05**.

ث- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وفي ما يخص متغير ممارسات السلوك الأخلاقي والممثل بالأبعاد الخلقية التالية : (احترام القوانين والأنظمة ، احترام الوقت ، المسؤولية ، العمل كفريق ، النزاهة والشفافية) .وجاءت النتائج ملخصة في الجدول الموالي .

جدول رقم (03-24) : اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الولاء الوظيفي	0.609	0.371	25.95	الانحدار	1	0.000	1.426	1.723	0.000
				البواقي	44				
				المجموع	45				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03-24) تأثير ممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.609) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.371) أي أن ما قيمته (0.37) من الولاء الوظيفي للعاملين ناتج عن التغير في ممارسات السلوك الأخلاقي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 25.95 وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة 1.723، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية α<=0.05**.

2- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

أ- تحليل العلاقة الارتباطية بين مستوى أخلاقيات العمل والولاء الوظيفي لدى العاملين

نلاحظ من الجدول رقم (03-25) أن متغير أخلاقيات العمل ومتوسطه الحسابي 4.29 بانحراف معياري قيمته: 0.35 ومتغير الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.03 ونلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.71 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائيا بين متغيري الدراسة وذلك بسبب أن قيمة الدلالة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى أخلاقيات العمل والولاء الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (03-25) : العلاقة الارتباطية بين أخلاقيات العمل بالنسبة للأساتذة والموظفين والولاء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	4.29	*0.353*	0.712	0.01
الولاء الوظيفي	3.91	1.032		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

ب- تحليل العلاقة الارتباطية بين توافر السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (03-26) أن متغير توافر السلوك الأخلاقي ومتوسطه الحسابي 4.42 بانحراف معياري قيمته: 0.32 ومتغير الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.03 ونلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.59 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية متوسطة قريبة من القوية و دالة إحصائيا بين المتغيرين وذلك بسبب أن قيمة الدلالة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين توافر السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم(03-26) : يبين العلاقة الارتباطية بين توافر السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توافر السلوك الأخلاقي	4.428	*0.322*	0.59	0.01
الولاء الوظيفي	3.91	1.032		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

ج- تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (03-25) أن متغير ممارسات السلوك الأخلاقي ومتوسطه الحسابي 4.16 بانحراف معياري قيمته: 0.44 ومتغير الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.03 ونلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.60 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية متوسطة قريبة من القوية و دالة إحصائيا بين المتغيرين وذلك بسبب أن قيمة الدلالة اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين ممارسات السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-27) : يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والولاء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ممارسات السلوك الأخلاقي	4.162	*0.441*	0.609	0.01
الولاء الوظيفي	3.91	1.032		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع أخلاقيات العمل لدي موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ومدى الدور الذي تلعبه في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين بها ، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن عينة تتمتع بأخلاقيات مهنية عالية من خلال سلوكياتهم وأقوالهم وأفعالهم ، إذ تُعتبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير منظمة أخلاقية بامتياز لما لها من ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية تقوم على العدل وإتقان العمل والسرية المهنية والأمانة ، وعلاقات العمل مبنية على الاحترام وحسن المعاملة ، وقد انعكست تلك القيم الأخلاقية على ممارسة موظفي الكلية على احترام القوانين والأنظمة ، واحترام الوقت ، وتحمل المسؤولية ، والعمل كفريق ، بالإضافة إلى النزاهة والشفافية .

وقد توصلت نتائج الدراسة على أن لأخلاقيات العمل دور كبير في تعزيز الولاء الوظيفي لدي موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال تقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في الكلية وبذل جهود كبيرة واكبر مما هو متوقع اعتياديا لأجل نجاح الكلية والشعور بالولاء المطلق لهذه الكلية واعتبارها إحدى الكليات الناجحة بالإضافة إلى تحسين صورتها لدى الآخرين والعمل على تقديم كل ما بوسعهم على لنجاحها كما يرون أن العمل بها يولد لهم السعادة والرضا .

الخاتمة

تعتبر أخلاقيات العمل من بين أهم العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نجاح وتطور منظمات الأعمال ، ولا يكون ذلك إلاّ إذا ساهمت في قدرة تأثيرها على العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن تحقيق هذه الأهداف لن يكون إلا من خلال الولاء الذي يقدمه العاملين للمنظمة ، حيث سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق بينه وبين منظمته التي يعمل بها .

من خلال الطرح النظري والتطبيقي لحيثيات موضوع البحث وبعد التحليل المفصل ، انتهى إلى عدد من الاستنتاجات والاقتراحات وتوصيات لاستكمال البحث في هذا الموضوع .

أولاً : نتائج الدراسة

1- أوضح التحليل البياني والإحصائي أنّ موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتوافرون على قيم أخلاقية مهنية عالية ، كما أنّهم يلتزمون بهذه القيم في أداء مهامهم ووظائفهم .

2- دلّت نتائج الدراسة على أن هناك ولاء كبير للموظفين تجاه كليتهم التي يعملون بها ويعود ذلك وجود ثقافة تنظيمية جيدة من قبل الإدارة ضف إلى ذلك انعكاس سلوكيات وأخلاقيات العاملين في تحسين الولاء الوظيفي .

3- دلّت إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمستوى أخلاقيات العمل للأساتذة والموظفين على الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$.

5- بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات السلوك الأخلاقي على الولاء الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$.

ثانياً : الاقتراحات

بناءاً على النتائج المتوصل إليها سابقاً ، نودُ أن نقدم مجموعة من الاقتراحات الهامة والتي ترى أنها تفيد في الرفع من أخلاقيات العمل لتعزيز الولاء الوظيفي ، ومن بين هذه الاقتراحات نذكر ما يلي :

- ✓ العمل على استحداث ميثاق لأخلاقيات العمل خاص بالكلية ذو كفاءة عالية ويتوافق مع بيئة العمل ، من خلال الاستفادة من مدونات وأخلاقيات العمل من تجارب عالمية في هذا السياق .
- ✓ السعي وراء تهيئة البيئة المناسبة للعمل ، وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .
- ✓ وضع أسس علمية دقيقة لتقييم مردود وأداء العاملين خصوصاً ما تعلق الأمر بدرجة ولائهم لمنظماتهم ومعرفة مواطن الضعف والخلل والعمل على تصحيحها .
- ✓ ضرورة تبني نظام للحوافز بالكلية كوسيلة فعالة لإشباع حاجات الفوقية للفرد في سعيه نحو الحصول على التقدير والاحترام عن طريق المكانة الاجتماعية .
- ✓ إعطاء اهتمام أكبر لبرامج الأخلاق المهنية في الجامعة بحيث تصبح على سلم اهتمام الجامعة من حيث الأعداد والتدريب والتنفيذ والمتابعة والتقويم .

ثالثاً : آفاق البحث

لاشك أن الإحاطة بجوانب البحث من مختلف الزوايا ليس بالأمر الهين ، إلاّ أننا حاولنا قدر المستطاع أن نلم ببعض جوانبه المهمة ، كمساهمة متواضعة منا في معرفة وفهم حقيقة أخلاقيات العمل من أرض الميدان بدراسة حالة تطبيقية مُعرجين بذلك على إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين الولاء الوظيفي للعاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وجاء بحثنا هذا كلبّنة علمية تصب في محيط المعرفة ، غير أنّه مازال الكثير من الموضوعات التي لها صلة ببحثنا تستدعي الوقوف عليها بالتفصيل والتحليل ، ومن بين المواضيع التي تُثري موضوع بحثنا كآفاق للدراسات والبحث مستقبلاً ما يلي :

- ➢ دور أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي في تعزيز القيم الأخلاقية للطلبة
- ➢ تطبيق المعايير الأخلاقية وأثره في الرفع من تنافسية الأداء بالمؤسسات الجامعية بالجزائر (دراسة مقارنة)
- ➢ واقع وأهمية التدريب الأخلاقي بمنظمات الأعمال العامة والخاصة (دراسة مقارنة) .

قائمة المراجع

أولاً :قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

1- ابن منظور، **لسان العرب** ، مادة: (خ ل ق)،:

2- أبو النصر، مدحت محمد محمود ، **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر ، 2008 .

3- أبو بكر، مصطفى محمود ، الإدارة العامة ، الإسكندرية: الدار الجامعية،2005 .

4- أحمد داود المزجاجي الأشعاري، **الوجيز في أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، ،2011 .

5- الأشعري أحمد بن داود ، **الوجيز في أخلاقيات العمل** ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية ، 2012 .

6- الجرجاني: **التعريفات** ، (136).

7- جون سوليفان، **أخلاقيات الأعمال المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي ،2006 .

8- حسن حريم ، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ،2004 .

9- حسن حريم ، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر، 1997.

10- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة، الطبعة 1 ، عمان ، الأردن، ،2011 .

11- سعيد بن ناصر الغامدي ، **أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية** ، الطبعة الثالثة ، دار حافظ ، السعودية ، 1433هـ .

12- السكارنة بلال خلف ، **أخلاقيات العمل** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 .

13- الصحاح للجوهري : (1470/4).

14- طاهر محسن منصور الغالبي , **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة** ,الطبعة الأولى ,دار وائل للنشر و التوزيع ,عمان 2009 .

15- الطراونة تحسن احمد ، **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، الطبعة الأول ، 2012 .

16- عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد ، مصر: المكتبة العصرية، 2009 .

17- عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح. الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد ، مصر: المكتبة العصرية ،2009.

18- عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، .

19- العمر فؤاد عبد الله ، **أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي** ، الطبعة الأولى ، بحث رقم 52 ، البنك الإسلامي للبحوث والتدريب ، جدة : السعودية ، 1999 .

20- الفيروز آبادي: (236/3) ، **والقاموس المحيط**

21- محمد سعد خلف االله الشحيمي، **من أخلاقيات زمالة العمل**، الطبعة الأولى، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة، 2009، .

22- محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين، دراسة حالة قطاع عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2005 .

23- المومني، واصل جميل. المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. الأردن: دار حامد،2006 .

24- هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل** ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) .

25- ياغي، محمد عبد الفتاح ، **الأخلاقيات في الإدارة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 .

2- المجلات والدوريات

1- آل خليفة والربيعان ، فاطمة حسن وعصام سعد ، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 7عدد ، 1الكويت ، 2000م.

2- بوحنية قوي ، **الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة** ، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد الثاني ،2003 .

3- العتيبي ، آدم غازي ، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 1العدد ، 1الكويت 1993م .

4- العنزي ، سعد والساعدي ، مؤيد ، **أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3) . 2002 .

5- يوسف ، درويش عبدالرحمن ، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ، 6 عدد ، 1الكويت ، 1999م .

3 – البحوث والمداخلات

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

2- بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد، **ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08مارس.2000 .

4 – الأطروحات والرسائل الجامعية

1- أبو طبيخ ، هشا نعيم ، **مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 .

2- جحلان، نور سالم. أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين. رسالة ماجستير: جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1997

3- حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ، 2013 .

4- الرتيمه، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية، ، 2000 .

5- سعد بن عميقان سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2005 .

6- عزوز، صونية ، ضغوط العمل وانعكاساتها على أساليب التسيير. رسالة ماجستير: قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015 .

7- العطوي ، عواد محمد ، "**أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013 .

8- العقيلي، هيا عبد الرحمن ، **أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلو الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014 .

9- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009 .

5 – المواقع والروابط الالكترونية

1- **النظام الداخلي لجامعة المدية** ، جامعة المدية ، الجزائر، 2014 .متاح على الرابط :

2- http://www.univ-medea.dz/documents/reglement_interne.pdf ،

3- **ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية** ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجزائر ، أفريل 2010 ، تم الاطلاع عليه عبر موقع الوزارة .

4- **دليل الممارسات الأخلاقية وآداب العمل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس** ، كلية التمريض ، جامعة الزقازيق متاح على الرابط : http://www.zu.edu.eg/Details.aspx?ID=14671&CatID=17

5- موقع جامعة المدية :http://www.unv-medea.dz(ar)programme-fseg

6- **أخلاقيات الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية** مقال متاح على الرابط التالي : www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen ،

ثانياً : قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1– Books:

1- Fukuyama, F. (1995) **Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity**. London: Penguin Books.
2- George D.، & Kaler John.، (2003) **Introduction to business ethics**. First edition، publisher Chapman & Hall

3- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, (1986), **Essentials of Management,** 4th.ed., McGraw-Hill International Edition, Singapore .
4- Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, (1999), **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York.
5- Robbins, Stephen & Coulter, Mary, (1999), **Managemenr**, 6th.ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
6- Schuler. R, **Managing Human Resource**s, 5th ed, West Publishing co, New York, U.S.A, 1995

7- Sreenath, Sreenivasan, (1998), **Business Ethics on the Web**, New York Times Harsanyi, J. (1996) **"Morality and Incentives"** in F. Farina F. Hahn, and S. Vanucci (eds) Ethics, Rationality and Economic Behavior, Oxford: Clarendon Press.

2– Journals :

1– Arce, D.G. (2005) **"Subgame Perfection and the Ethics of Competition"**, Managerial and Decision Economics, vol 26.

2– Badaracco Joseph L. Jr. & Webb, P. Allen, (1995), **Business Ethics: A View from the Trenches**, California Management Review, 37, No. 2, Winter.P 14 .

3– Garaventa, Eugene, (1994), **An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle Blowing**, Journal of Management Inquiry, Vol. 4, No. 4

4– Geber, Bevrly, (1995), **The Right and Wrong of Ethics Offices**, Journal of Training, (October). Journal, 23 March ,

5– Ramano, C. **"The impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Statisfaction"**. The Leadership Organization Development Journal, Vol. 25, No. 7, 2004 ,

6– Simpson, R. Glenn, (2001), **The Battle Over the Web Privacy**, Wall Street Journal, 21, March..

7- Somers Mark John, **Ethical codes of conduct and organizational context : Astudy of The relationshp between codes of conduct, employee behavoir and organizational values**, Journal of Buusiness Ethics, 2001.

3- Working Paper :

1- Kegler, Cassandra, (2001), **Holding Herself Accountable,** Working Woman, May.
2- Paine, L.S (2003) **"Is Ethics Good Business?"**, Challenge, vol 46, no 2. March-April.
3- Revan, Cherly, (2004), **Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center**, Working Paper, April.
4- Yuspeh, Allan, (2000), **Do the Right Thing**, CIO, August, No. 1.