الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الالتزام بأخلاقيات الادارة وعلاقته بالأداء التنظيمي

حالة عيّنة من المؤسّسات الجزائرية

أطروحة مقدّمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصّص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

عثماني أمينة

إشراف الأستاذ الدكتور:

ناصر دادي عدّون

السنة الجامعية: 2017/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الالتزام بأخلاقيات الادارة وعلاقته بالأداء التنظيمي

حالة عيّنة من المؤسّسات الجزائرية

أطروحة مقدّمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصّص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

عثماني أمينة

أمام اللجنة المشكّلة من:

ناصر مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
ناصر دادي عدّون	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	مشرفا ومقرّرا
مراكشي محمّد لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
شويح محمّد	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بوشلال يوسف	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للبحرية	عضوا مناقشا
مزريق عاشور	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

إهـداء:

إلى والديّ الحبيبين،

بارك الله في عمرهما وحفظهما ورحمهما كما رباني صغيرة.

أدعوا الله أن يوفقني لبرّهما.

الشكر والتقدير:

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد، والشكر لله من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلّم. وبعد،

فالشكر أوّلا لله على كلّ نعمه وفضله، ومنها أنّه هدانا للعلم وبلّغنا مناهله؛

ومن ثمّ، فإنّ وافر شكري وكثير امتناني وتقديري أقدّمه إلى الأستاذ الدكتور/ ناصر دادي عدّون، الذي تفضّل بالإشراف على هذا البحث، ومنحني من وقته، ولم يدخّر جهداً في توجيهي ومتابعتي.

كما أتقدّم بشكري الجزيل وعرفاني الكبير بجميل صنيع كلّ من مدّ لي يد العون والدعم والنّصح، مباركا جهودي المبذولة، ومساهما في تحقيق هذا البحث العلمي؛ وأخصّ بالذكر مسؤولي وعمّال مؤسّسات الدراسة لحسن تعاونهم وكريم تجاوبهم معي في تعبئة الاستبيان وتسهيل مهمّة التطبيق في مؤسّساتهم.

كما أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم لجزء من وقتهم لقراءة ومناقشة هذه الأطروحة.

وأخيرا، أختم بفيض شكري وامتناني وفائق تقديري وعرفاني لوالدي الحبيبين، اللّذين أفاضا عليّا بدعائهما الدائم لي بالتوفيق، وإلى إخوتي وأخواتي الأوفياء سدّد الله خطاهم ووفقهم لكلّ خير.

بارك الله فيكم جميعا وجزاكم عنّي خير الجزاء.

الملخص:

يسعى هذا البحث إلى التعّرف على مدى الالتزام بأخلاقيات الادارة كممارسة في المؤسسات الجزائرية، بأبعادها الأربعة (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السرّية والثّقة والمساءلة والشفافية). كما تسعى إلى معرفة طبيعة علاقتها بالأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (الاقتصادي، الاجتماعي، النّظامي والسّياسي)، وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الجزائرية. ومدى تأثّر هذه العلاقة بمحدّدات الأداء التنظيمي الأخرى المتمثّلة في (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية).

ولتحقيق هذا الغرض، قمنا بتطوير استمارة أسئلة وزّعت على عيّنة قصدية من موّظفي أربع مؤسّسات ناشطة في ولاية المدية، تمثّلت في ("ملبنة البخاري"، "مطاحن قصر البخاري"، "بوفال" و"صيدال"). حيث بلغ العدد الاجمالي للموظفين في هذه العيّنة (695) موظفا (إطارات، أعوان تحكّم وأعوان تنفيذ) من المؤسّسات الأربعة. واسترجعنا (510) استمارة مقبولة. واستخدمنا برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V-21) لتحليل البيانات.

وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج جاءت في معظمها مطابقة لفرضيات البحث، من أهمّها: (ليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التنظيمي كل على حدى، حتى يكون هناك تأثير عام بينهما. كما أنّ وجود تأثير عام لأخلاقيات الإدارة على الأداء التنظيمي في جميع مؤسسات عيّنة الدراسة لا يعني بالضرورة أنّ الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى. بحيث يؤثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، لمّا توجد علاقة ارتباط دالّة بين المتغيّرين)

كما قدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات والمقترحات يمكن أن تسهم في زيادة التزام المسيّرين بأخلاقيات الإدارة وفي علاقتها بالأداء التنظيمي وتحسينه بالمؤسّسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

أخلاقيات الإدارة، العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية، الأداء التنظيمي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السّياسي، خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية.

قائمة المحتويات:

أ- إهداء	
ب- الشكر والتقدير	
ج- الملّخص	
د- قائمة المحتويات	
هـ- قائمة الجداول	
و- قائمة الأشكال	
مـقـدمـة:.....	17
الباب الأوّل: الجانب النظري	**34**
مقدّمة الباب الأوّل	35
الفصل الأول: الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.....	**36**
تمهيد.....	37
المبحث الأول: استعراض الأسس النظرية لإشكالية مفهوم الأداء التنظيمي.....	38
المطلب الأول: الأداء التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد.....	38
المطلب الثاني: مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية.....	41
المطلب الثالث:المداخل المعالجة لمفهوم الأداء التنظيمي حسب المقاربات المختلفة.....	46
المبحث الثاني: استعراض المساهمات النظرية والتطبيقية حول معايير قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية	60
المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء	60
المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض الدراسات (مساهمات بعض الباحثين).....	65
المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض التجارب العملية (جوائز الأداء)	74
المبحث الثالث: تحليل التغيّر في الأطر المرجعية المفسّرة للأداء التنظيمي.....	79
المطلب الأول: تحليل مستويات التحوّل في المنظور حول الأداء التنظيمي.....	80

	المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء التنظيمي ومعايير قياسها.....	90
	المطلب الثالث: تحليل المصادر المحدّدة للأداء.....	94
	خلاصة الفصل الأول	101
الفصل الثاني: الاطار النظري لمفهوم الأخلاقيات في الإدارة		**102**
	تمهيد.....	103
	المبحث الأول: مدخل لأخلاقيات الإدارة.....	104
	المطلب الأول: تعريف الأخلاق والأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة.....	104
	المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة (اختلاط المفاهيم)...	111
	المطلب الثالث: بعض النظريات الأخلاقية.....	117
	المبحث الثاني: معايير أخلاقيات الادارة.....	120
	المطلب الأول: معيار العدالة والمساواة.....	120
	المطلب الثاني: معيار الأمانة والإخلاص.....	122
	المطلب الثالث: معيار السرّية والثّقة.....	125
	المطلب الرابع: معيار المساءلة والشفافية.....	126
	المبحث الثالث: تجلّيات أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف المؤسّسية والإدارية وبعض النماذج التطبيقية	129
	المطلب الأول: أخلاقيات الادارة ضمن بعض وظائف المؤسسة.....	129
	المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف الادارية	146
	المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة ضمن بعض النماذج العالمية.....	151
	خلاصة الفصل الثاني	163
الفصل الثالث: الالتزام بأخلاقيات الادارة كمركز تحليلي لتحقيق الأداء التنظيمي		**164**
	تمهيد.....	165
	المبحث الأول: نحو إرساء أخلاقيات الادارة والالتزام بها في المؤسسة (المؤسّسة الأخلاقية) .	166
	المطلب الأول: دور القيادة الأخلاقية (التزام المسيّر بالمسؤولية الأخلاقية)	167
	المطلب الثاني: دور أخلاقيات الأفراد (تأثّر وتأثير).....	171

	المطلب الثالث: دور الأنظمة والهياكل الأخلاقية (المتغيرات التركيبية).....	176
المبحث الثاني: الالتزام بأخلاقيات الإدارة في بعض الأساليب والنماذج التسييرية.....		185
	المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ الحوكمة.....	185
	المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ المسؤولية الاجتماعية.....	191
	المطلب الثالث: التداخل بين أخلاقيات الإدارة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.....	196
المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي		201
	المطلب الأول: تحليل التوافق بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة الايجابية)	201
	المطلب الثاني: تحليل التعارض بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة السلبية)	206
	المطلب الثالث: الحوصلة ونموذج العلاقة المقترح.....	215
خلاصة الفصل الثالث		223
الباب الثاني: الجانب التطبيقي		**224**
مقدّمة الباب الثاني		225
الفصل الرابع: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.....		**226**
تمهيد.....		227
المبحث الأول: الاطار العام للدراسة الميدانية		228
	المطلب الأول: لمحة عن النشاط الاقتصادي الصناعي بولاية المدية.....	228
	المطلب الثاني: المجتمع والعيّنة.....	230
	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسات العيّنة.....	233
المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات).....		244
	المطلب الأول: أسلوب ونموذج الدراسة.....	244
	المطلب الثاني: مصادر البيانات.....	245
	المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة.....	247
المبحث الثالث: تفريغ استمارة الدراسة وتحليلها.....		249
	المطلب الأول: الأساليب المستعملة في المعالجة الاحصائية.....	249

	المطلب الثاني: الطريقة المتبّعة في القياس.....	251
	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الاستمارة.....	252
خلاصة الفصل الرابع		263
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....		**264**
تمهيد.....		265
المبحث الأول: عرض الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة		266
	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "ملبنة البخاري".....	266
	المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "مطاحن قصرالبخاري"	268
	المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "بوفال"	270
	المطلب الرابع: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "صيدال"	272
المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والأساليب الإحصائية		274
	المطلب الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة.....	275
	المطلب الثاني: معامل الارتباط بيرسون بين المتغيّرات.....	300
	المطلب الثالث: معامل الارتباط الجزئي بين المتغيّر التابع والمستقل.....	315
المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة		320
	المطلب الأول: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى.....	321
	المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية.....	327
	المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة.....	332
خلاصة الفصل الخامس		356
الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....		**357**
تمهيد.....		358
المبحث الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات.....		359
	المطلب الأول: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (مدى ممارسة المؤسسات لأخلاقيات الادارة)	360
	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّر التابع (تقييم الأداء التنظيمي)..	363

	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بمتغيّر المراقبة (مدى توافر محدّدات الأداء التنظيمي).....	366
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيات.....		369
	المطلب الأول: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الأولى.....	370
	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثانية.....	373
	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثالثة.....	375
المبحث الثالث: حوصلة نتائج التحليل والمناقشة.....		378
	المطلب الأول: عرض النتائج حسب كلّ مؤسسة.....	379
	المطلب الثاني: جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج المؤسسات الأربعة.....	391
	المطلب الثالث: الحوصلة النهائية للنتائج الميدانية.....	395
خلاصة الفصل السادس		400
الخـاتمة:.....		401
قائمة المراجع:.....		411
الملاحق:		440
الملخّص باللغة الأجنبية:		465

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العلاقة بين الكفاءة، الفعالية والأداء	46
02	أطراف التعامل مع المؤسسة	58
03	الفرق بين قياس وتقييم الأداء	62
04	الشروط التي يجب أن تتوفر في المقياس والمعيار الجيدين	63
05	قائمة معايير الأداء حسب نموذج "ويلج وفريسمان Welge & Fressman"	68
06	أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة	69
07	أصناف مؤشرات الأداء حسب اللّوحة القيادية التطلعية (بطاقة الأداء المتوازن)	71
08	الأبعاد ومعايير لقياس الأداء وفقا لنموذج موران وآخرون	72
09	أبعاد ومعايير الأداء وفق نموذج "سانسوليو وآخرون .R.Sainsaulieu et al"	73
10	أبعاد الأداء التنظيمي ومعايير قياسها حسب Morin وآخرون	92
11	محدّدات الأداء التنظيمي	97
12	ايجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية	119
13	خصائص وقيم الإدارة في التجارب الإدارية الأمريكية واليابانية والعربية	161
14	مراحل التطور الأخلاقي	173
15	مقارنة بين استراتيجية الامتثال وإستراتيجية الاستقامة	203
16	أهمّ مناطق النشاط الصناعي في بلديات ولاية المدية	229
17	المناطق الصناعية عبر ولاية المدية	229
18	توزيع مؤسسات العيّنة المدروسة حسب المناطق الصناعية	231
19	عدد أفراد العيّنة حسب المؤسسات	232
20	عدد وطبيعة الأفراد المستجوبين	233
21	نسبة الاستجابة في المؤسسات الأربعة	233
22	المقوّمات البشرية لمطاحن قصر البخاري	238

23	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل	248
24	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع	248
25	توزيع الفقرات على أبعاد متغيّر المراقبة	248
26	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء	251
27	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	252
28	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لكل محور	254
29	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور المتغير التابع مع الدرجة الكلية لكل محور	256
30	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور متغير المراقبة مع الدرجة الكلية لكل محور	258
31	جدول الثبات	259
32	قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة)	260
33	قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي)	261
34	قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي)	262
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "ملبنة البخاري"	275
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري"	277
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري"	280
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	282
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	284
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	286
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة)	

	بمؤسسة "بوفال"	288
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"	290
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"	292
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "صيدال"	294
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"	296
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"	298
47	معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري"	301
48	معاملات الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "ملبنة البخاري	302
49	معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	304
50	معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	306
51	معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال"	308
52	معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "بوفال"	310
53	معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "صيدال"	312
54	معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "صيدال"	314
55	معاملات الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري"	315
56	معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	317

57	معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"	318
58	معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"	319
59	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	333
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	334
61	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	339
62	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	344
63	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	349
64	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي	354
65	مدى ممارسة أخلاقيات الادارة في مؤسسات دراسة الحالة	360
66	تقييم العاملين للأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة	363
67	تقييم العاملين لمحدّدات التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة	366

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج البحث المقترح	27
02	العلاقة بين متغيّرات البحث	28
03	هيكل البحث	32
04	مثلّث الأداء	42
05	النماذج التقليدية لقياس الأداء التّنظيمي	47
06	النماذج الأربعة لمدخل قيم التنافس	52
07	العلاقات النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن	57
08	المستويات الثلاثة لتطوّر مفهوم الأداء	80
09	إشكالية الأداء المالي حسب Bouquin	81
10	أصل الكلمتين «Ethique» و «morale»	105
11	الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية	166
12	التداخل بين أخلاقيات الادارة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (أخلاقيات الادارة في قلب المسؤولية الاجتماعية والحوكمة)	200
13	جبل الجليد الأخلاقي	219
14	النموذج المقترح للعلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي	222
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة البخاري	236
16	الهيكل التنظيمي لمطاحن قصر البخاري	238
17	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخّات بالبرواقية	240
18	الهيكل التنظيمي لوحدة "انتيبيوتيكال" صيدال بالمدية	243
19	توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية في مؤسسة ملبنة البخاري	266
20	توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي في مؤسسة ملبنة البخاري	267
21	توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل في مؤسسة ملبنة البخاري	267

22	توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل في مؤسسة ملبنة البخاري	268
23	توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري	268
24	توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري	269
25	توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل في مؤسسة مطاحن قصر البخاري	269
26	توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل_في مؤسسة مطاحن قصر البخاري	270
27	توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية في وحدة المضخّات بالبرواقية	270
28	توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي في وحدة المضخّات بالبرواقية	271
29	توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل في وحدة المضخّات بالبرواقية	271
30	توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل في وحدة المضخّات بالبرواقية	272
31	توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية في وحدة "انتيبيوتيكال" صيدال بالمدية	272
32	توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي في وحدة "انتيبيوتيكال" صيدال بالمدية	273
33	توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل في وحدة "انتيبيوتيكال" صيدال بالمدية	273
34	توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل في وحدة "انتيبيوتيكال" صيدال بالمدية	274

المقدّمة العامّة

المقدمة العامة:

حتى منتصف القرن العشرين، استكملت الأعمال مفاهيمها ونماذجها الرشيدة القائمة على الكفاءة في إطار مسؤولية أساسية هي المسؤولية الاقتصادية للأعمال، المتمثّلة في تعظيم الربح أو زيادة قيمة حملة الأسهم (shareholders) من خلال تحقيق أهداف الأداء المالي الذي يستعمل لقياسه مؤشّرات مالية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية...إلخ.[1] وهو المفهوم الأوّل والضيّق للأداء التنظيمي الذي لا يشمل أبعادا لقياس جوانب نوعية للأداء. وقد ركزّت اسهامات المفكرين، في الوقت الذي كانت فيه النظرية الاقتصادية تسهم في بلورة نظرية الادارة، على تعزيز فكرة المؤسسة بوصفها هيكلا اقتصاديا يهدف إلى تحقيق الربح.[2] ولهذا ظلّ الأداء لفترة طويلة مفهوما أحاديّ البعد، يقاس بالربح وحده (المقاربة التقليدية). ويعود ذلك أساسا إلى ثقل دور المالكين في عملية اتخاذ القرار.[3] كما ارتبط الأداء بمفهومي الفعالية التي تعني تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة والكفاءة التي تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد.[4] حيث ارتبط هاذان المفهومان بالأداء المالي الذي يركز أساسا على خلق القيمة للمساهمين، ولهذا فإنه ليس من المستغرب أن تركّز إدارة المؤسسة على خلق هذه القيمة وكيفية إدارتها. وذلك من خلال كلّ ما يؤدي إلى تحسين الثنائية "قيمة– تكلفة".[5]

لكن مع مرور الوقت أصبح هذا المنطق المالي البحت موضع انتقاد قوي في بعض

---

[1] : Venkatraman, N. & Ramanujam, Vasudevan. , "**Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches**", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, N°. 4, (Oct., 1986), p 803.

[2] : الدليمي، انتصار عبّاس حمادي.، "**الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**"، أطروحة دكتوراه فلسفة في أدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (1998)، ص31.

[3] **:** Saulquin, Jean-Yves., Schier, Guillaume., **"Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité?",** *La Revue des Sciences de Gestion* – Editorial par Philippe Naszalyi: Plans et conflits sociaux – Performances et/ou Management responsable?, Vol. 1, N°. 223, (2007), pp.57- 65.

[4] **:** Ernult, Joël., "**Le pilotage de la performance**", *Cahiers de recherche du CEREN*, N°. 10, Groupe ESC Dijon - Bourgogne, (2005), p. 25.

[5] : Lorino, Philippe., "**Méthodes et Pratiques de la performance : le guide du pilotage**", 3ème éd., Paris: Editions d'Organisation, (10/07/2003), p.18.

الأدبيات: (Renaud et Berland,2007) و (Bouquin,2004) و (Lebas,1995)، لأنّه لا يشمل مختلف أصحاب المصالح (أو الأطراف الفاعلة) المشاركين في تطوير المؤسسة (المسيّرين، والموظفين، والزبائن، الخ).[1] حيث أنّ الأداء يتعلّق بمجموعة من العناصر التي من شأنها أن تترجم كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها أو تؤثر فيها المؤسسة، فلا يقتصر الأداء على الادارة أو فرد دون الآخر من أفراد المؤسسة، بل يتعدى ليشمل كافة الأفراد في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى الأفراد خارجها (أصحاب المصالح). وهذا ما يبرّر تلك التطوّرات الكثيرة التي اتجهت في السبعينات من القرن العشرين نحو الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل خدمة فئات معينة كالجماعات المتضررة (Vulnerable groups) . ثمّ إلى الاهتمام في الثمانينات من نفس القرن بالأخلاقيات وقيم المؤسسة من أجل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها في السّوق، وفي التسعينات بالبيئة وخدمة المجتمع من خلال المسؤولية البيئية ومواطنة المؤسسة (Corporate citizenship) على التوالي.[2]

وكل هذه التطورات ظهرت من أجل توسيع مسؤولية الأعمال للتكيف مع المتطلبات الجديدة، خاصة مع ظهور نظرية أصحاب المصلحة (stakeholders). فمع تزايد أهمية أصحاب المصلحة وهم كلّ طرف لديه مصلحة أو حصة (a Stake) في عمليات وأداء المؤسسة ويؤثر فيه.[3] ومع التأكيد على أنّ حملة الأسهم هم أحد أطراف المصلحة وليسوا الطرف الوحيد.[4] وفي

---

[1] : Voir: Renaud, Angèle., & Berland , Nicolas., "**Mesure de la performance globale des entreprises**", Communication dans un congrès: *Coptabilité et Environnement*, France, (May, 2007), 22p. **&** Bouquin, H., "**Le contrôle de gestion**", Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, (2004), 508 p. **&** Lebas, M., "**Oui, il faut définir la performance**", *Revue Française de Comptabilité*, N°. 269, (juillet – août. 1995), pp. 66-71.

[2] : نجم، نجم عبود.، المبيضين، باسم.، "**أخلاقيات الادارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية**"، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، المجلد.37، العدد.1، (2010)، ص168.

[3]: Pass, Christopher., Lowes, Bryan., Pendleton, Andrew., Chadwick, Leslie., "**Collins Dictionary of Business**", 2nd ed., Glasgow, U.K.: Harper-Collins Publisher, (1995).

[4] : Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A., "**Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**", 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, (2004), p55.

ظلّ ظهور مجموعات أصحاب المصلحة (العمال والزبائن والموردون والحكومة)، فإنّ حملة الأسهم وهم من أصحاب المصلحة (القلب المحرك للأعمال)، عادوا كقوّة محرّكة للأعمال في التسعينات من القرن العشرين من خلال "حوكمة المؤسّسة" لاستعادة الرقابة على المؤسّسة. ولكنّ الأعمال هذه المرّة كانت أكثر قبولا وتبنّيا لأخلاقيات الإدارة ومدوّنة الأخلاقيات والسّلوك الأخلاقي والتصريح بقيم المؤسسة.[1] وهذه المقاربة التي تقوم على أنّ الأخلاقيات يمكن أن يكون لها مردود (Ethics can pay) أصبحت هي الخيار الرشيد بمنطق الأعمال وتحليل (التكلفة/العائد)، مما أدى إلى التحوّل من النموذج الواحد (النموذج الاقتصادي) والمعيار الواحد(تعظيم الربح)، الى النموذج المتعدد (النموذج الاقتصادي – الاجتماعي – الأخلاقي)، فضلا عن المعايير الأخلاقية الاجتماعية والبيئية ... إلى جانب معايير الكفاءة. وهذا يعني أنّ الأعمال بدأت مرحلة جديدة من التوازن في المصالح، والانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة هي تضحية تماما إلى أنّ الأخلاقيات تدفع (Ethics pays) في المدى البعيد.[2]

وعلى ضوء ما سبق، سنركز في دراستنا على أخلاقيات الادارة وتأثيرها في الأداء التنظيمي للمؤسسة ودورها في تحقيق التوازن بين المصالح والمسؤوليات، الناتجة عن تطوّر مسؤولية الأعمال من المسؤولية الاقتصادية الاحادية الى المسؤولية المتعدّدة الأبعاد.

1. صياغة الاشكالية:

تأسيسا على ما سبق ذكره لحد الآن، فقد تطوّر مفهوم الأداء، وعبر عدة مراحل، من وجهة النظر المحصورة في الأداء المالي (الأداء أحادي البعد) إلى نظرة أوسع وهي الأداء التنظيمي (الأداء المتعدد الأبعاد). فأصبح الأداء مفهوما يجمع بين أبعاد مختلفة لتعريفه، وكذا مؤشرات مختلفة لقياسه. ولأنّه لا ينفصل عن مفاهيم أخرى مثل الفعالية والكفاءة والتنسيق والمواءمة، ولأنّ

[1] : نجم، نجم عبود.، المبيضين، باسم.، مرجع سابق، ص 168، 169.
[2] : نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، الطبعة الأولى، عمّان: الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، ص 182.

لكلّ منها معاييرها الخاصة لقياسها، فقد تمّ تصنيف هذه المعايير وفق أبعاد محددة للأداء، اختلفت من باحث إلى آخر. وتفاديا لهذه الاختلافات، سوف نعتمد في دراستنا هذه على أبعاد الأداء التنظيمي المحدّدة في أعمال (Morin, Savoie et Beaudin. 1994).[1] والتي جاءت ملّخصة لأعمال أخرى سبقتها وأكثر شمولية وتكاملا منها. حيث حدّدت Morin* وآخرون تصنيفا لأربع مدارس فكرية مفسّرة للأداء التنظيمي وهي: التصميم **الاقتصادي والاجتماعي والنظامي والسياسي**.**بناءً على أعمال "كامبل Campbell (1977)"، فضلا عن أبحاث العديد من باحثين آخرين. ويشمل هذا التصنيف أبعاد النموذج التكاملي الذي اقترحته Morin وآخرون لفهم الأداء في معانيه المتعدّدة. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده يتأثر بالعديد من العوامل وهذا وفقا لإطار المؤسسة. لذلك كان من الضروري دراسة المحدّدات أي المصادر التي تؤثر فيه وهي أيضا كثيرة ومتعدّدة. وقد قسّمها Steers إلى أربع فئات رئيسية:[2] خصائص المؤسسة، والخصائص البيئية، وخصائص الموظفين والسياسات والممارسات الإدارية.***

ورغم اعتبار هذا النموذج شاملا، إلاّ أنّه لم يتناول أخلاقيات الادارة كمصدر محدّد للأداء

---

[1] : Voir: Morin, Estelle M., Savoie, André., Beaudin, Guy., "**L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures**", 1ère éd., Boucherville, Québec*: Ecole HEC Montréal*, Gaëtan Morin Éditeur, (25/08/1994), 158 pages.

* : Morin, Estelle M.: est une professeure titulaire au service de l'enseignement du management de HEC Montréal.

** : يقوم البعد **الاقتصادي** على النظريات الأولى للمنظمة (Taylor, Weber, Fayol)، يشير مفهوم الكفاءة الاقتصادية. ويستند البعد **الاجتماعي** على المدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow, McGregor). ويركز هذا البعد على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية. أمّا البعد الثالث وهو البعد **النظامي**. فهو يقوم على تكيّف المؤسسة مع البيئة، ولا سيما خصائص السوق والتكنولوجيا. بهدف البقاء أو الاستدامة. حيث تقوم البيئة بدورها بتعديل المؤسسة (التغذية الرجعية). وآخر بعد هو البعد **السياسي** للأداء التنظيمي بناءا على مدرسة المكونات المتعددة (أصحاب المصالح)، ومادامت نفس المصالح ليست مشتركة بين جميع الفئات وربما تكون متناقضة، تختلف معايير الأداء اعتمادا على هذه الفئات.

[2] : Voir: Steers, Richard M., "**Organizational Effectiveness: A Behavioural View**", Santa Monica, California: Good Year Publishing Company, (1977).

*** : تشمل الفئة الأولى **خصائص المؤسسة:** وذلك من حيث الهيكل والتكنولوجيا (يشير الهيكل إلى العلاقات الرسمية بين أعضاء المؤسّسة، ومستوى المركزية، والتخصّص في المهام، ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات، وحجم المؤسسة ووحدات العمل. أمّا التكنولوجيا فتشير إلى العمليات والمعدّات ومعارف الموظفين التي تستخدم في تحويل المدخلات (الخام) إلى مخرجات (المنتجات النهائية). والفئة الثانية هي **البيئة:** ولديها بعدان بعد خارجي (كلّ الضغوط الخارجية التي لا تمتلك المؤسسة عليها سيطرة لكنّها تتأثر بها) وبعد الداخلي (الوسط الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه سلوكيات الموظفين). أمّا الفئة الثالثة وهي **خصائص الموظفين:** تنقسم إلى عاملين هما: الارتباط بالمؤسسة والأداء في المنصب. وأخيرا الفئة الرابعة وهي **السياسات والممارسات الإدارية التي تؤثر على الأداء التنظيمي:** (تعريف الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، اكتساب واستخدام الموارد، ممارسات إدارة الموارد البشرية، عملية الاتصال، القيادة وصنع القرار، التكيّف والابتكار التنظيمي).

التنظيمي. بالإضافة إلى أنّ تعقد وتداخل المصالح في المؤسسات الحديثة جعل الإدارة فيها أمام حالات معقّدة، من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب وما هو خطأ من الناحية الأخلاقية. مما جعلها أكثر إثارة للاهتمام والجدل على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتطلّبت مراجعة للمفاهيم التي ترى أن المؤسسات تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح دون أن يتبع ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية. وضمن هذا الاطار تبلورت فكرة البحث المتمثلة في: **دراسة العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي للمؤسسة.**

ولدراسة هذه العلاقة، حاولنا الالمام بجوانب أخلاقيات الادارة، واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأبعاد التي أوردها الدكتور أحمد فلاح الجعافرة[1] والمتمثلة في: العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية.* وعلى الرغم من بدء الاهتمام بالأخلاقيات في المؤسسات، فقليلون هم المسيّرون والباحثون الذين اهتموا بتقييمها من حيث الفعالية والتأثير على السلوك التنظيمي،[2] وبالتالي على الأداء التنظيمي. بل كان التركيز أكثر على محدّدات الأداء الأخرى المذكورة سابقا. ومن هنا ركّزنا في بحثنا هذا على دراسة علاقة أخلاقيات الادارة بالأداء التنظيمي مقارنة بهذه المحدّدات من خلال ما ورد في الأدبيات الادارية حول الموضوع، ومحاولة

---

[1] : الجعافرة، أحمد فلاح.، "**أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن**"، أطروحة مقدّمة استكمالا لمتطلّبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلّية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، 2009، ص ص 34-40.

* : **العدالة والمساواة:** العدالة هي توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب المصالح بشكل نزيه ومتساوي. أما المساواة فهي مبدأ يقرر للناس الحقوق والواجبات نفسها بصرف النظر عن الجنس أو العنصر أو اللون أو المركز الاجتماعي. و**الأمانة والإخلاص:** الأمانة هي التزام الواجبات الاجتماعية وأدائها خير أداء، بحيث لا تستغل الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة. أما الإخلاص، فيعني التفاني في العمل من أجل خدمة العميل وتقديم كل جهد ومهارة، بعيدا عن خداعه. **والسرية والثقة:** السرّية هي حفاظ الموظف على سرية المعلومات مما يزيد من ثقة رؤسائه به، كما أنّ للأفراد الحق في الحفاظ على خصوصيتهم، ومراقبة المعلومات التي تخصهم تحديدا، وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام. أمّا الثّقة فهي شعور مدرك حول قيام المؤسسة بفرض وتحديد القوانين والسياسات والتنظيمات التي تحمي حقوق الفرد وتتجنّب ايقاع الذى به. **والمساءلة والشفافية:** المساءلة هي تقديم التوضيحات اللاّزمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام الصلاحيات وتصريف الأعمال. أمّا الشفافية فهي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرّف بطريقة مكشوفة، والتي تتيح لمن له مصلحة بالإطلاع على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها.

[2] : Mercier, Samuel., "**La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux**", Trouvé dans un livre collectif: "**Ethique d'Entreprise à la Croisée des Chemains**", Sous la direction de: LAURIOL, Jacques., MESURE, Hervé., Paris*: Groupe ESC ROUEN*, L'HARMATTAN, (novembre 2003), p.67-87.

اسقاط ذلك على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. في محاولة للإجابة على الاشكالية التالية:

ما علاقة الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة بالأداء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية بأبعاده مجتمعة؟ وما مدى تأثير محدّدات الأداء الأخرى على هذه العلاقة في هذه المؤسسات؟

وهذا من حيث طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وشكلها ومدى قوتها بالنسبة للموظفين بالمؤسسات الجزائرية.*

ومن أجل تحقيق غرض هذه الدراسة والإجابة على هذه الاشكالية تمّ تفريعها إلى الأسئلة التالية:

1.1. السؤال الأوّل: ما مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد السياسي) في المؤسسات الجزائرية؟

2.1. السؤال الثاني: ما مدة تأثّر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمحدّدات الأداء التنظيمي (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية) في المؤسسات الجزائرية ؟

3.1. السؤال الثالث: ما مدى تأثير الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) في المؤسسات الجزائرية ؟

---

* : **طبيعتها:** مباشرة أو غير مباشرة، **اتجاهها:** سالبة أو موجبة، **شكلها:** خطية أو غير خطية، مدى **قوّتها:** ضعيفة أم قوّية.

2. فرضيات البحث:

لمراعاة الاشكالية المطروحة أعلاه، قمنا بصياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

"ينعكس الالتزام بأخلاقيات الادارة في المؤسسة على الأداء التنظيمي لها، ويتأثر هذا الانعكاس بمحدّدات الأداء التنظيمي الأخرى (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية)"

وبغرض دراسة هذه الفرضية فقد تمت تجزئتها إلى ثلاث فرضيات رئيسية على النحو التالي:

1.2. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثّقة، المساءلة والشّفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد السياسي) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، والأداء **الاقتصادي** للمؤسسة الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، والأداء **الاجتماعي** للمؤسسة الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، والأداء **النظامي** للمؤسسة الجزائرية".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، والأداء **السياسي** للمؤسسة الجزائرية".

2.2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمحدّدات الأداء التنظيمي (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء **الاقتصادي** بمحدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء **الاجتماعي** بمحدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء **النظامي** بمحدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء **السياسي** بمحدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية".

3.2. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد للإلتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) عند مستوى دلالة (α=0.05) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد لأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، أثر على تحسين الأداء **الاقتصادي** في المؤسسات الجزائرية".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد لأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، أثر على تحسين الأداء **الاجتماعي** في المؤسسات الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد لأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، أثر على تحسين الأداء **النظامي** في المؤسسات الجزائرية".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد لأخلاقيات الادارة، بأبعادها مجتمعة، أثر على تحسين الأداء **السياسي** في المؤسسات الجزائرية".

3. **أهداف البحث:** نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- التعمّق في فهم وتحليل ما نتج عن الباحثين في مجال علم الادارة حول موضوع الأداء التنظيمي من حيث أبعاده، محدّداته ومعايير قياسه وتقييمه. باعتباره الركيزة التي تقوم عليها معظم الأبحاث في هذا العلم؛
- القاء الضوء على موضوع الأخلاقيات في الإدارة، والتعرّف على أبعادها ومختلف الآليات المتّبعة لإرسائها وترجمتها إلى اجراءات رسمية في المؤسّسة.
- محاولة تحديد العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، واسقاط ذلك على الواقع، من خلال قياسها ميدانيا في عيّنة من المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية.

4. أهميّة البحث:

تنبع أهميّة البحث من زيادة الاهتمام بالمواثيق والمدونات الأخلاقية في جميع المجالات منذ نهاية القرن العشرين. حيث أصبحت أدبيات الإدارة تزخر بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الأخلاقية، التي تدّل على الإهتمام بموضوع الأخلاقيات بصفة عامّة، وبعلاقته بالإدارة والأعمال والأداء التنظيمي بصفة خاصّة.

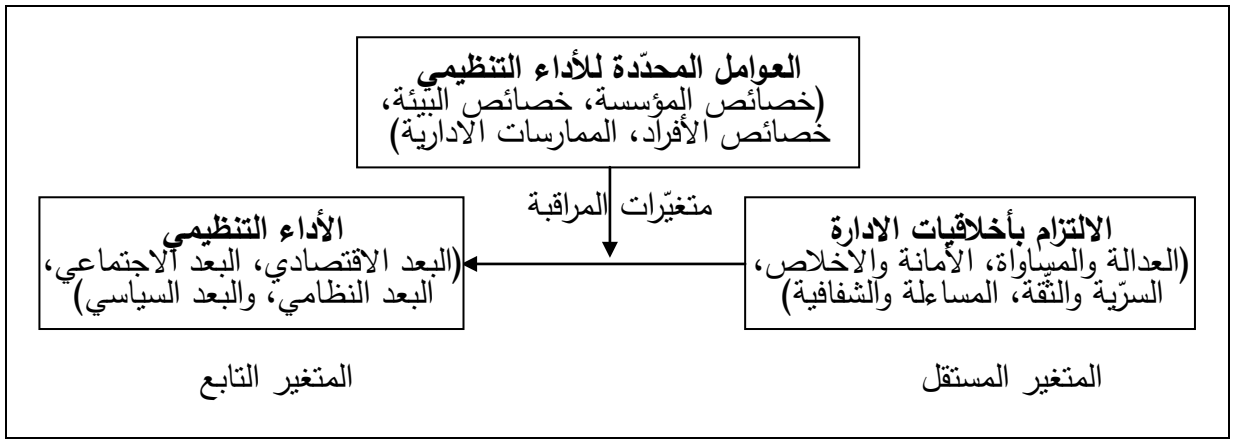
5. المنهج المستعمل في البحث:

من حيث المقاربة المنهجية أو كيفية تناول البحث التطبيقي اعتمدنا على المنهج البنائي أو الإيجابي (approche constructive ou positiviste)، وهو يسمح بدراسة وتفسير الظاهرة كما هي، بفهمها واستنتاج (استنباط أو استقراء) القواعد والقوانين السببية التي تسير عليها، انطلاقا عادة من فرضيات مسبقة يتم اختبارها في البحث فيما بعد؛ وتتلخّص هذه المقاربة في تحديد المشكلة تحديدا واضحا ويترجمها إلى مجموعة من الأهداف ثم يضع فروضا في ضوء المعلومات المتوفرة عن المشكلة ويجمع البيانات أو يجري تجارب من خلال أدوات معينة يعدها خصيصا لذلك الغرض، ثم يحلل بيانات ويستدل منها على صدق فروضه ثم يفسر ما توصل إليه، ويربط بينه وبين ما يتصل به من معلومات في شكل تعميمات تعمل على إرساء قوانين وقواعد عامة تغطي سلوكيات الأحداث والأشياء والبشر بما يؤدي إلى ظهور المعرفة العلمية. أمّا المتغيّرات التي اعتمدناها في بناء هذه الفرضيات فقد اعتمدنا فيها على المنهج المعياري (approche normative)، الذي يرتكز على مقارنة الظاهرة في ممارسة الواقع مع المعايير الموضوعة أو القواعد التي تسير عليها الظاهرة، وتم اعتمادها في أماكن أخرى. وذلك بأخذ أبعاد كلّ متغيّر من دراسات سابقة والتي تمّ ذكرها سابقا، وحاولنا اختبار مدى العلاقة بين هذه المتغيّرات بأبعادها كما هي موجودة في الواقع دون مقارنتها مع معايير أو قواعد تسير عليها هذه العلاقة في أماكن أخرى أو معتمدة سابقا.

ولتحقيق هذه المقاربة المنهجية، احتجنا إلى أساليب إجرائية لتحقيقها واستخدام مجموعة من الوسائل لتنفيذها. ولهذا الغرض، لم يكن أمامنا أحسن من الأسلوب الوصفي التحليلي كوسيلة لمقابلة احتياجاتنا في هذا البحث. وذلك من أجل الكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعه من القواعد العامّة، ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة. إذ أنّ أسلوب

البحث الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، وأسبابها، واتجاهاتها، وما الى ذلك. للتعرّف على حقيقتها في أرض الواقع. كما يتعدى الأسلوب الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظّاهرة المدروسة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات، وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

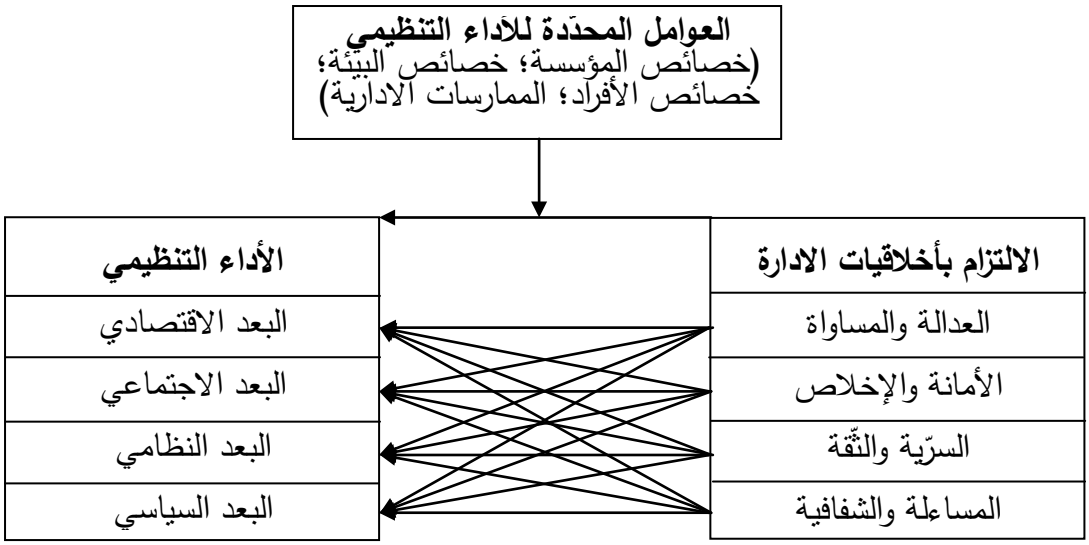
6. متغيرات البحث والنموذج المقترح:



الشكل رقم 01: نموذج البحث المقترح

المصدر: من اعداد الباحثة

- **المتغير التابع:** وهذا المتغير هو محور اهتمام البحث، بحيث يكون هدف الدراسة هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به. ويتمثل في بحثنا هذا بالأداء التنظيمي.
- **المتغير المستقل:** وهذا المتغير يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة، وهو المتغير الذي يفسر الظاهرة محل البحث. ويتمثل في البحث الحالي بالالتزام بأخلاقيات الادارة.
- **متغيرات المراقبة:** وذلك لمعرفة تأثيرها على العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل، وتتمثّل في مختلف العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي (محدّدات الأداء التنظيمي)، من خلال تحديد مدى تأثير أخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي بعد استبعاد أثر محدّدات الأداء الأخرى مجتمعة.



الشكل رقم02: العلاقة بين متغيّرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثة

- **التعاريف الاجرائية للمتغيرات:**

1.4. الأداء التنظيمي (المتغيّر التابع): مفهوم متعدد الأبعاد، يركّز بصفة عامّة على تقييم مدى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من طرف كلّ مؤسسة من خلال ما تمّ انجازه واستخدامه في سبيل ذلك.

ويمكن قياس الأداء التنظيمي بالاعتماد على المعايير التالية:

- **البعد الاقتصادي:** يشير إلى مفهوم الكفاءة الاقتصادية، يعني تحقيق أهداف المؤسسة (الفعالية) ولكن أيضا للحصول على النتائج بالطريقة الأكثر اقتصادا (الكفاءة).
- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد الثاني على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية، أي القيمة المضافة من خلال نوعية المورد البشري للمؤسسة.
- **البعد النظامي:** يطرح هذا البعد مفهوم المؤسسة من خلال التكيّف مع البيئة، ولا سيما خصائص السوق والتكنولوجيا. ويركّز على العلاقة بين مكونات المحيط والمؤسسة التي تؤثر على الأداء.

•**البعد السياسي:** بناء على الأفراد المجموعات المختلفة التي تصدر الأحكام على معايير فعالية المؤسسة. تختلف معايير الأداء اعتمادا على هذه الفئات والتي تشير إلى التقدير والارتياح من طرف هذه المجموعات الرئيسية ويعتبر المفهوم المركزي في هذا البعد.

2.4. أخلاقيات الادارة (المتغيّر المستقل): هي مجموعة القيم والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في التمييز بين ما هو جيّد وما هو سيّء أو ما هو صواب وما هو خطأ في السلوك الاداري أو التنظيمي. وتتمثل في:

- **العدالة والمساواة:** ادراك الأفراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المؤسسة.
- **الأمانة والاخلاص:**الالتزام بالواجبات وأدائها على أحسن مايرام والتفاني في العمل وتقديم كلّ جهد ومهارة
- **السرية والثقة:** الحفاظ على سريّة المعلومات المتعلّقة بأصحاب المصالح. وتوقع متفائل حول الحلّ العادل للمشاكل الأخلاقية بطريقة مقنعة.
- **المساءلة والشفافية:** تحمّل المسؤولية عن القرارات والنتائج على حدّ سواء. وتقاسم المعلومات والتصرّف بطريقة مكشوفة.

3.4. العوامل المحدّدة في الأداء التنظيمي (متغيرات المراقبة):

- **خصائص المؤسسة:** من حيث الهيكل والتكنولوجيا. بحيث يشير الهيكل إلى العلاقات الرسمية بين أعضاء المؤسّسة. أمّا التكنولوجيا فتشير إلى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الخام) إلى مخرجات (المنتجات النهائية).
- **البيئة:** لديها بعدان بعد خارجي وبعد الداخلي. يتمثّل السياق البيئي الخارجي في كلّ الضغوط الخارجية التي لا تمتلك المؤسسة عليها سيطرة تذكر، ولكنّها تؤثر على قراراتها وأنشطتها.

أمّا فيما يتعلق بالسياق البيئي الداخلي (أو مناخ العمل)، فيعرف على أنّه الوسط الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه سلوكيات الموظفين.

- **خصائص الموظفين:** وتنقسم خصائص الموظفين إلى عاملين هما: الارتباط بالمؤسسة والأداء في المنصب. يتعلّق الارتباط بالاحتياجات المحددة للمنظمة لجلب (جذب) والاحتفاظ (الاستقرار) وتعبئة (الالتزام) القوى العاملة المؤهلة. ويتعلّق الارتباط بالأداء الفردي خاصة في بعده المؤثر في التزام الموظف. أمّا بالنسبة لأداء الموظف، فإنه يختلف باختلاف دوافعه وأهدافه واحتياجاته وقدراته ووضوح وقبوله لدوره.
- **السياسات والممارسات الإدارية:** تتعلّق بتعريف الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، اكتساب واستخدام الموارد، خلق بيئة مناسبة للأداء، عملية الاتصال، والتكيّف والابتكار التنظيمي.

7. المجتمع والعيّنة:

يتكوّن مجتمع دراستنا هذه من جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية بولاية المدية، بجميع مستوياتهم الادارية. وقمنا باختيار العيّنة باستخدام العيّنة القصدية (échantillonnage de convenance) وهي طريقة غير احتمالية (غير عشوائية) يتم خلالها اختيار عناصر العيّنة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسبا. وذلك في أربع مؤسسات الأكبر من حيث عدد العمّال الإجمالي والأسهل من حيث الوصول إليها، بنسبة (50%) من كلّ مستوى (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ). كما راعينا أ ن يكون الاختيار من كلّ المناطق الصناعية.

8. صعوبات البحث:

يمكن إجمال صعوبات البحث في صعوبتين أساسيتين:

- تمثّلت الصعوبة الأولى في كثرة المراجع المتعلّقة سواء بالأداء التنظيمي أو بأخلاقيات الإدارة

وتشعب المعلومات فيها، مع كثرة التناقضات في الطرح حول مفهوم الأداء وأبعاده. وعدم وجود اتّفاق حول معايير الأخلاقيات في الإدارة. ممّا اضطرنا إلى اختيار دراسات محدّدة تتماشى مع أهداف بحثنا، اعتمدنا عليها في تحديد الأبعاد التي قسنا بها متغيّرات الدراسة.

- أمّا الصعوبة الثانية التي واجهناها فكانت أثناء إعداد الدراسة الميدانية، تمثّلت في الاعتقاد الخاطئ من طرف المسيّرين في المؤسسات محل الدراسة بأنّ تعبئة استمارة الاستبيان ستؤدي إلى نشر معلومات سرّية عن العمل، ممّا أدّى إلى عدم تعاون بعضهم معنا رغم تأكيدنا لهم بأنّ المعلومات تعتبر سرية ولن يتم استخدامها إلّا في أغراض البحث العلمي.

9. حدود البحث:

بهدف التحكّم في الموضوع ومعالجة اشكالية البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة، تمثّلت في:

1.8. **الحدود المكانية:** تمّ تطبيق الدراسة على أربع مؤسّسات الناشطة بولاية المدية، وهي: "ملبنة البخاري"، "مطاحن قصر البخاري"، "بوفال" و"صيدال". قمنا باختيار هذه المؤّسسات الأربعة باستخدام طريقة العيّنة القصدية (échantillonnage de convenance) وهي طريقة غير احتمالية (غير عشوائية) يتم خلالها اختيار عناصر العيّنة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسبا.

2.8. **حدود متعلّقة بأفراد العيّنة:** قمنا بتوزيع أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) على مختلف العاملين بالمؤسّسات الأربعة، من مختلف المستويات التنظيمية (مستوى الاطارات، م. أعوان التحكّم وم. أعوان التنفيذ). تمّ اختيارهم باعتماد أسلوب المعاينة الاحتمالية العشوائية الطبقية التناسبية، بنسبة 50% من كلّ مستوى.

3.8. **الحدود الزمانية:** قمنا بتوزيع أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) على أفراد عيّنة

الدراسة في بداية شهر أفريل 2015. وقمنا باسترجاعها قبل نهاية جوان 2015.

10. هيكل البحث:

الفصل الأول: الأداء التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول: استعراض الأسس النظرية لإشكالية مفهوم الأداء التنظيمي

المبحث الثاني: استعراض المساهمات النظرية والتطبيقية حول معايير قياس وتقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل التغيّر في الأطر المرجعية المفسّرة للأداء التنظيمي

الفصل الثاني: الاطار النظري لمفهوم الأخلاقيات في الإدارة

المبحث الأوّل: مدخل لأخلاقيات الإدارة

المبحث الثاني: معايير أخلاقيات الادارة

المبحث الثالث: تجلّيات أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف المؤسّسية والإدارية وبعض النماذج التطبيقية

الفصل الثالث: الالتزام بأخلاقيات الادارة كمركز تحليلي لتحقيق الأداء التنظيمي

المبحث الأول: نحو إرساء أخلاقيات الادارة والالتزام بها في المؤسسة (المؤسّسة الأخلاقية)

المبحث الثاني: الالتزام بأخلاقيات الإدارة في بعض الأساليب والنّماذج التسييرية

المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي

الفصل الرابع: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

المبحث الأوّل: الاطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الثالث: تفريغ استمارة الدراسة وتحليلها

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأوّل: عرض الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والأساليب الإحصائية

المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة

الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيات

المبحث الثالث: حوصلة نتائج التحليل والمناقشة

الشكل رقم 03: هيكل البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

كما ما هو موضح في الشكل رقم03، فقد تم تقسيم الأطروحة إلى جزئين (جزء نظري والآخر تطبيقي). يضم كلّ جزء ثلاثة فصول، وكلّ فصل ثلاث مباحث، وكلّ مبحث ثلاث مطالب: بحيث تضمّن الجزء الأوّل الجانب النظري من البحث بعنوان: (الالتزام بأخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسّسة)، يتضمّن ثلاثة فصول: خصّصنا الفصل الأوّل لما يتعلق بالأداء التنظيمي؛ أمّا الفصل الثاني تناولنا فيه ما يتعلق بأخلاقيات الادارة؛ في حين تطرّقنا في الفصل الثالث إلى علاقة أبعاد أخلاقيات الادارة بأبعاد الأداء التنظيمي من الناحية النظرية.

أما الجزء التطبيقي الذي كان بعنوان (الالتزام بأخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة)، والذي سنقوم فيه بدراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية فيضم أيضا ثلاثة فصول وهي: الفصل الرابع الذي يضّم منهجية وخطوات الدراسة الميدانية؛ والفصل الخامس الذي احتوى على عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات؛ ثمّ الفصل السادس الذي خصّصناه لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

11. الخاتمة والنتائج:

توّصلنا في نهاية بحثنا إلى جملة من الاستنتاجات أهمّها: ليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التنظيمي كل على حدى، حتى يكون هناك تأثير عام بينهما. كما أنّ وجود تأثير عام لأخلاقيات الإدارة على الأداء التنظيمي في جميع مؤسسات عيّنة الدراسة لا يعني بالضرورة أنّ الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى. بحيث يؤثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، لمّا توجد علاقة ارتباط دالّة بين المتغيّرين. كما قدّم البحث في النهاية مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في زيادة التزام المسيّرين بأخلاقيات الإدارة وفي علاقتها بالأداء التنظيمي وتحسينه بالمؤسّسات الجزائرية.

الباب الأوّل:

الجانب النظري

مقدّمة الباب الأوّل:

تمّ تخصيص هذا الجزء من البحث للتطرّق إلى الجوانب النظرية لمتغيّرات الدراسة، من خلال ماجاء به المنظرون في هذا المجال وكذا بعض الدّراسات السّابقة. لتكون دعامة لنا في إجراء الجانب التطبيقي في الجزء الثاني من هذا البحث.

ولهذا الغرض، فقد ضمّ هذا الجزء ثلاثة فصول وهي الفصل الأوّل والثاني والثالث. حيث تمحور الفصل الأول حول الأداء التنظيمي، والفصل الثاني حول أخلاقيات الادارة، أمّا الفصل الثالث فخصصناه لعرض العوامل المساعدة على إرساء الأخلاقيات في الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية، مع تسليط الضوء على بعض الأساليب والنماذج التسييرية، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة النظر الايجابية والسلبية.

الفصل الأوّل:

الأداء التنظيمي في المؤسّسة الاقتصادية

الفصل الأوّل: الأداء التنظيمي في المؤسّسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهرّيا وهامّا بالنّسبة للمؤسّسات الاقتصادية بشكل عام، وهو يمثّل قاسما مشتركاً لاهتمامات الباحثين في علم الإدارة، فضلا عن كونه العنصر المحوري الذي يتمحور حوله وجود المؤسّسة من عدمه.

ونظرا لعدم الاجماع حول مفهومه ومعاييره ومحدّداته، سنبدأ هذا الفصل من خلال تقديم واستعراض مختلف وجهات النظر حول مفهوم الأداء، وكذا العناصر التركيبية حول قياسه وتقييمه. ثمّ ننتقل إلى التحليل وتحديد المنظور الذي سنتخدمه في بحثنا وكذا مختلف المصادر التي تحدّده. وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: استعراض الأسس النظرية لإشكالية مفهوم الأداء التنظيمي؛

المبحث الثاني: استعراض المساهمات النظرية والتطبيقية حول معايير قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: تحليل تطور المداخل المفسّرة للأداء.

المبحث الأول: استعراض الأسس النظرية لإشكالية مفهوم الأداء التنظيمي.

عرف مفهوم الأداء "Performance" استعمالا واسعا في العديد من المجالات دون التمكّن من الوصول إلى اتّفاق علمي حول تحديد معنى له، ورغم قيام العديد من الباحثين (الذين سوف يتمّ ذكرهم لاحقا) بعدّة محاولات لضبط وتدقيق مفهوم الأداء، إلاّ أنّ الاختلافات والتضاربات حول الموضوع حالت دون التوصّل إلى إجماع علمي لتحديد مفهومه،[1] كما سنرى من خلال استعراضنا لأهمّ ما ورد في أدبيّات الادارة حول المفهوم. وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الأداء كمفهوم متعدّد الأبعاد؛

المطلب الثاني: الأداء بين الكفاءة والفعالية؛

المطلب الثالث: المداخل المعالجة لمفهوم الأداء حسب المقاربات المختلفة.

المطلب الأول: الأداء التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاّتينية (Performare) التي تعني إعطاء الشكل الكلّي (الكامل) لشيء ما[2]، والمعنى التي أعطته اللغة الانجليزية لهذه اللفظة هو: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمّة".[3] ومن هذا المنطلق، فقد ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالمورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى. وتمّ اعتبار أنّ الأداء ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتّالي فإنّ

---

[1] : Montes F. J. L.; et al., "**Factors Affecting the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance**", *International journal of Quality and reliability Management*, vol.20, Issue.2, U.S.A., (2003), p. 207. & Gauzente, Claire., "**Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°. 2, (juin 2000), p. 146.

[2] : مزهودة، عبد المليك.، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الأوّل، نوفمبر (2001)، ص86.

[3] : عبد الله، علي.، "**تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (أكتوبر. 1999)، ص5.

كلّ عامل سوف يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.[1] لكن، لا يمكن الاعتماد على أداء المورد البشري لوحده دون ادراج الموارد الأخرى، مادامت المؤسّسة تحقّق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

وفي القواميس الفرنسية، يعرّف الأداء حسب (Notat, 2007)، بأنّه تقرير رسميّ مُسجّل لنتيجة منجزة في فترة زمنية محدّدة. وهذا دائما في إطار سياق معيّن، بالرجوع إلى الهدف والنتيجة المتوقعة من قبل، ومهما كان المجال.[2]

أمّا في الممارسة العمليّة، فحسب Marion وآخرون، يمكن تعريف الأداء في عالم الأعمال كما يلي :[3] هو نتيجة لإجراء ما،[4] ونجاح عمل،[5] أو من خلال الطرق المتبعة للحصول على النتائج.[6] واختيار واحد من هذه المعاني الثلاثة من الأداء (نتيجة، أو فعل، أو طريقة تأدية عمل) لا يخلو من تأثير المنهج المتبع لتقييم الأداء و/أو الجهات الفاعلة التي تسهم في تحقيقه، وهكذا.

ولهذا، فليس من السّهل تحديد تعريف معياري لمفهوم الأداء. حيث يرى (Khlif, 1998) أنّ إعطاء معنى واضح ومعياري للأداء ليس بالمهمّة السّهلة، فمنذ أوّل ظهور له حتّى اليوم، عرف هذا المفهوم عدّة تغييرات قاعدية في دلالاته وصيغ تعاريفه.[7] ويرجع هذا إلى الخلفية العلمية للتخصّصات المنطلق منها، مثل الاقتصاد والإدارة والعلوم والمحاسبة، وإدارة العمليات والإنتاج،

---

[1] : SEKIOU, Lakhdar., et al., "**Gestion des Ressources Humaines**", 2ème éd., *Collectif*, Bruxelles: Edition De Boeck Université, (13/09/2001), p. 333.

[2] **:** Salgado, Melchior., "**La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**", *Pré-publication, Document de travail*, 2013, HAL Id: <hal-00842219>, p1.

[3] : Marion, Alain., et al., "**Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes**", *Collection: Management Sup*., Dunod, (2012), 320 pages.

[4] : Bouquin, H., (2004), Op. Cit.

[5] : Bourguignon, Annick., "**Peut-on définir la performance**?", *Revue Française de Comptabilité*, Issue. 269, (Juillet-Août. 1995), pp61-65.

[6] **:** Baird, Lloyd., "**Managing Performance**", New York: John Willey & Sons, (1986), 168 pages**.**

[7] : Dhiaf, Mohamed Mahjoub., "**Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement**". T H È S E pour obtenir le grade de Docteur, Sciences de l'Homme et Société, de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, ParisTech, (2007), p54.

فضلا عن العلوم السلوكية...إلخ، والتي تحافظ كلّ منها على مفهومها الخاص للأداء التنظيمي. فمن الناحية الاقتصادية يعبّر عن الأداء على أساس الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، بينما تستخدم المحاسبة مؤشرات الأداء المالي (مثل الربحية) لتفسير الأداء، أما بالنسبة لإدارة العمليات والإنتاج فتهتم بالإنتاجية، في حين أن السلوكيين يعتمدون أكثر على مؤشرات المواقف (الاتجاهات) والسلوكيات للموظفين مثل الرّضا الوظيفي، والرّوح المعنوية، والتحفيز... .[1]

ولا يرجع الإختلاف في تحديد مفهوم موحّد للأداء ومعاييره إلى خلفية التخصّصات أو البعد المعارفي فقط، بل هناك أيضا الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح)* المتعاملين مع المؤسسة الذين يختارون المعايير وفقا لأدوارهم، ومناصبهم وقيمهم وأعرافهم، ومصالحهم في المؤسسة.[2] فالمسيّر مثلا يهتم بأداء المؤسسة من جانب المردودية والقدرة التنافسية، والموظف ينظر للأداء من ناحية نوعية القرارات وبيئة العمل، أما بالنّسبة للزّبون فيقيّم أداء المؤسّسة من حيث جودة منتجاتها و/أو خدماتها. وفي حالة المحلّل المالي، فينظر للأداء من حيث الأرباح أو عوائد الاستثمار. أمّا مدير الإنتاج، فيعتبر معايير الأداء في نوعية و/أو كمية السّلع والخدمات. أمّا ممثّل التسويق، فالأداء بالنسبة له يعادل الحصّة السّوقية أو رضا الزبائن. وأخيرا، بالنسبة لمدير الموارد البشرية، يمكن تقييم الأداء التنظيمي مثلا بكفاءة والتزام الموظفين.

---

[1] : Heppell, Nancy., "**Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**", Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, Septembre 2011, p. 24.

* : يعدّ (Ansoff) أوّل من اعتمد نظرية أصحاب المصالح وذلك عند تعريفه للأهداف التنظيمية، إذ على المؤسسة ان تحدث توافقا بين أهداف هؤلاء الأفراد بشكل يعطي لكل واحد منهم جزء عادلا لإرضائه،...غير أنّ أصحاب المصالح أو "Stakeholders" كمصطلح اشتهر به Freeman (1984)، وعرّفهم على أنّهم فرد أو مجموعة من الأفراد يمكنهم أن يؤثروا ويتأثروا بتحقيق أهداف المؤسسة.

"Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels"

Source: Gond, Jean-Pascal.; Mercier, Samuel.; "**Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature**", in: *Notes du LIRHE (Laboratoire)*, N°. 411 (05-06), Toulouse, (06 juin 2005), pp.3-6.

[2] : Voir: Morin, Estelle M., et al., Op. Cit.

وهكذا، نلاحظ أنّه حتى ضمن فريق الإدارة نفسه، يمكن لكلّ مسيّر أن يحكم على الأداء التنظيمي بشكل مختلف وذلك حسب الوظيفة التي ينتمي إليها. ولهذا يبقى الأداء مفهوما ذو تعاريف ومعايير متعددة ومختلفة (تصل إلى حدّ التناقض أحيانا). ولهذا السّبب، يعتبر مفهوما غامضا ومتعدّد الأبعاد، ولا يمكن أن يأخذ معنى في نهاية المطاف إلّا في السياق الذي يتم استخدامه فيه. وفي هذا الصدد، خلص "كامبل Campbell" إلى أنّ السبب في عدم القدرة على توحيد تعريف للمفهوم يعود إلى أنّ المفهوم المحدّد لا يكون صالحا إلا في حدود غاية محددة، إذ يستند على تقييم ما كان يجب انجازه بالنسبة إلى ما يتمّ انجازه فعلا.[1]

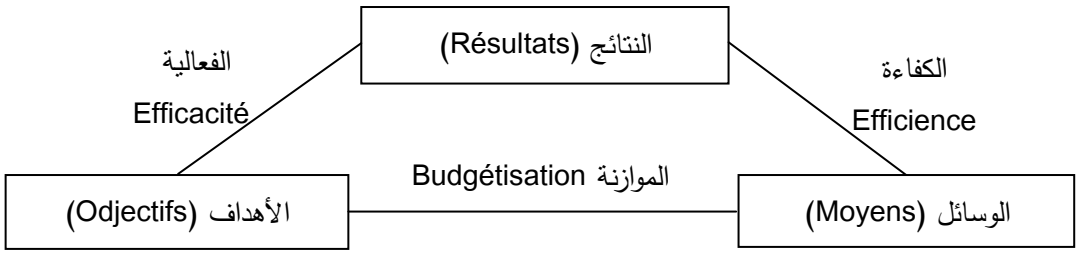
نستنتج ممّا سبق أنّ الأداء بصفة عامة يركز على تقييم مدى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من طرف كلّ مؤسسة من خلال ما تمّ انجازه واستخدامه في سبيل ذلك. وهذا يقودنا إلى ضرورة التطرّق إلى مفاهيم أخرى ذات علاقة وطيدة بالأداء وهي الكفاءة والفعالية كما سنرى في المطلب الموالي:

المطلب الثاني: مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية

انطلاقا من تعريف الأداء الذي يتمثل في: "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقا من وجود هدف محدّد"[2]. فالعلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة (نتائج– وسائل– أهداف) تقودنا إلى ربط الأداء بالكفاءة والفعالية، كما يظهر في الشكل رقم04:

[1] : Campbell, John P., "**On the Nature of Organizational Effectiveness**", Chapter 2, pp.13-55. In: Goodman, Paul S., Pennings, Johannes M. & Associates (eds.), *"New Perspectives on Organizational Effectiveness"*, San Francisco; London: Jossey-Bass Publishers, Inc., (1977).

[2] : سويسي، عبد الوهاب.، "**الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004/2003)، ص31.



الشكل رقم 04: مثلث الأداء

Source: Bartoli, Annie., "**Le management dans les organisations publiques**", Paris: Dunod, (12/081997), p79.

1.2.1. تعريف الفعالية (الفعالية التنظيمية)*: (Efficience, Efficiency)

تعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها المفكرون المهتمون بهذا الموضوع[1]. حيث عرّفها "كيرشوف Kirchoff B. A." بأنّها: مقياس لإنجاز المؤسّسة نسبة لأهدافها[2]. ويعرفها "كامبل Campbell" بقوله: تكون المؤسسة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقّق فيها أهدافها[3] . وبمعنى أكثر وضوحا، فإنّ المؤسسة تكون فعّالة أو فاعلة عندما تستطيع تحقيق أهدافها، وبالتالي فالفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة. وبالتالي، فهي تقاس بالعلاقة بين النّتائج المحقّقة والأهداف المرسومة. وقد شاع استخدام هذا المفهوم بين الباحثين والمتخصصين وتمّ اعتماده مؤشّرا أساسيا في قياس وتقيم الأداء التنظيمي للمؤسّسة. إلاّ أنّ (Alvar, 1976) أشار إلى شيء مغاير في تعريف الفعالية، والتي عرّفها بأنّها قدرة المؤسّسة على البقاء والتكيّف والنمو بغض النظر عن الأهداف

---

* : **الفعالية** لغة تعني القوّة أو القدرة على التغيير، وفي بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح **الفاعلية** كمرادف **للفعالية**، بالرغم من أن **الفاعلية** وهي مشتقة من كلمة "فاعل" وهو القائم بالشيء، يقصد بها أن يكون الشيء نافذا وفاعلا. و**الفاعلية** يرتبط استخدامها بالجوانب التقنية، في حين يرتبط استخدام **الفعالية** بالجوانب الاقتصادية. وفي هذا السياق فإن أكثر الطرق **فاعلية** من الناحية التقنية تمكن أن تكون **غير فعالة** اقتصاديا.

[1] : تاوريرت، نور الدين.، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، (2006/2005)، ص145.

[2] : خضير، نعمة عباس.، وآخرون، "**الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة**"، *مجلة إتحاد الجامعات العربية*، العدد31، عمان، (يناير1996)، ص80.

[3] : عبد الوهاب، أحمد جاد.، "**السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**"، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (1996)، ص 230.

التي تحققها.[1] ونلاحظ أنّ هذا التعريف أعطى للفعالية التنظيمية بعدا أشمل وأوسع من مجرّد تحقيق الأهداف، على اعتبار أنّ المؤسّسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيّرة، لذلك فهي تسعى بكلّ امكانياتها لتستطيع البقاء والاستمرار فيها.

ورغم الاختلاف الظاهري بين النوعين من المفهوم، إلاّ أنّهما متكاملان، لأنّ تحقيق الأهداف لا يمكن أن يتمّ بالفعالية المطلوبة إلاّ إذا أخذت الظروف المحيطة بعين الاعتبار. ومنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنّها: درجة تحقيق أهداف المؤسّسة القصيرة والطويلة الأمد، في ظلّ الاستغلال الكفء والتأقلم الفعّال مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.[2]

ويمكننا أن نعبر عنها بصفة مختصرة بالعلاقة التالية:

الفعالية = النّتائج المحقّقة / الأهداف المسطّرة

وهناك من يرى بأنها تقاس بالفرق بينهما.

وكخلاصة، يمكن القول بأنّ الفعالية التّنظيمية تعني قدرة المؤسّسة على تحقيق الأهداف المخطّط لها سلفا (من خلال بعض المؤشرات)، مما يضمن لها الاستقرار والتكيّف ومن ثمّ النمّو والتطوّر والبقاء. دون اهمال جانب الموارد اللاّزمة لذلك لأنّ المبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من اخفاقات حادة في مجمل أنشطتها. وهذا ما يقودنا الى مفهوم آخر وهو الكفاءة التنظيمية.

2.2.1. تعريف الكفاءة (الكفاءة التنظيمية):* (Efficacité, Effectiveness)

تواصلت مساهمات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية التي تعتبر معيار الرشد في استخدام

---

[1] : الشماع ، خليل محمد حسن.، وحمود، خضير كاظم.، "**نظرية المنظمة**"، الطبعة. 4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009)، ص 299.

[2] : بدر، حامد أحمد رمضان.، "**إدارة المنظمات: اتجاه شرطي**"، الطبعة الأولى، الكويت: دار القلم للنشر، (1982)، ص372.

* : في كثير من الأحيان تستخدم **الكفاية** كمرادف **للكفاءة**، وفي حقيقة الأمر ترتبط **الكفاءة** بالقدرة على أداء العمل أما **الكفاية** فترمز إلى ما يكفي ويغني عن غيره.

الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وذلك ابتداء من عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" ونموذجه الاداري البيروقراطي في القرن 18م، ثمّ دراسات "فريدريك تايلور F.Taylor" في الولايات المتحدة الأمريكية في 1911 التي ركّز فيها على "الحركة والوقت"**، حيث أنّ المؤسّسة الهادفة للنموّ والتطوّر لا بدّ وأن تؤمّن امكانية استمرار التدفّق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر.

وفي ضوء ذلك، فإنّ مفهوم كفاءة الأداء يعتمد على درجة الرّشادة في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسب المردودية منها، وكذلك اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، بما يعزّز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمؤسسة.[1] ويقصد بها أيضا القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله، أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه.[2] إذن، فالكفاءة، بهذا المعنى، تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من أجل بلوغ هدف معيّن. ويمكننا أن نعبّر عنها باختصار بالعلاقة التالية:

الكفاءة = النّتائج المحقّقة / الوسائل المستخدمة

3.2.1. العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء: كما رأينا سابقا، يقصد بالفعالية التّنظيمية مدى قدرة المؤسّسة على تحقيق أهدافها والتكيّف مع المحيط وتطوّرها، أمّا الكفاءة التّنظيمية فترتبط

** : قام العالم الاجتماعي الألماني "ماكس فيبر Max Weber" انطلاقا من البيئة الألمانية في القرن 18م، وانطلاقا من قراءاته لتواريخ الامبراطوريات القديمة بالتأسيس لنموذج إداري بيروقراطي يتميّز بدرجة عالية من الكفاءة الادارية، ورغم وضوح النّظرية وبساطتها، إلاّ أنّ هناك مآخذ عديدة تقدّم بها النقاد على هذه النظرية تحدّ من صلاحيتها، وأهمّها محدوديتها من الناحية التطبيقية واهمالها لتاثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات... كما عرفت دراسات "تايلور Taylor" في الولايات المتحدّة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل "الوقت والحركة" المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الاداري، وعليه فإنّ درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقاربة العمليات التي تقوم بها كلّ منها. ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية نالت نصيبها من الانتقادات خاصة أنّها ركزّت على النواحي الإجرائية في المؤسسة وإهمالها للنواحي السلوكية. **المرجع**: تاوريرت، نور الدين.، ص146.

[1] : بدر، حامد أحمد رمضان.، مرجع سابق، ص330.

[2] : مزهودة، عبد المليك.، "**المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**"، *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، جامعة ورقلة ، (مارس 2005)، ص486.

بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقلّ مدخلات ممكنة (تكلفة الحصول على هذه المدخلات). وبالتالي، ترتبط الفعالية بالأهداف والكفاءة بالوسائل. أي أنّ الفعالية تركّز على نقطة النّهاية الواجب الوصول إليها، بينما تهتمّ الكفاءة بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.[1] وإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، فإنّ ذلك يعني امكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشّرات الدّالة على الفعالية التّنظيمية. أي أنّ الفعالية التّنظيمية أشمل من الكفاءة التّنظيمية.[2] فالفعالية تتأثر بمجموعة من العوامل، والتي من بينها الكفاءة في استخدام الموارد، غير أنّ هذا يعتبر هدفا ضمنيا دون الإشارة إليه مثل الأهداف الأخرى التي تعبّر عن مستوى فعالية المؤسّسة.[3] ويتضح هذا جلّيا في تعريف "أندرسون Anderson C.R." للفعالية التّنظيمية بأنّها قياس مستوى انجاز الأهداف وكيف يمكن للمسيّرين بلوغ أهدافهم.[4]

من كل هذا، يمكن القول بأنّ الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعدّ أحد عناصرها، وهي ليست شرطا كافيا ولكنها مطلب ضروري لها.[5] أي أنّ هناك ارتباطا وثيقا بين الكفاءة والفعالية، إلاّ أنّ هذا لا يعني أنّهما مترادفان. حيث قد تتميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميّز بالكفاءة ولكن لا تتميّز بالفعالية.[6] ومن منطلق المعالجة الشّمولية للمؤسّسة، يربط الباحثون أداءها التّنظيمي أحيانا بمدى بلوغها أهدافها، وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها. إلاّ أنّ حصر الأداء التّنظيمي في أحد هذين البعدين يجعله إمّا مرادفا للكفاءة وإمّا للفعالية.

وكخلاصة للتحليل السابق، يمكن القول أنّ الأداء التّنظيمي هو مرادف للفعالية الناتجة عن

---

[1] خالص، صالح.، "**تقيم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي**"، *ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والآفاق*، جامعة شلف، (ديسمبر2004)، ص389.
[2] : بدر، حامد أحمد رمضان.، مرجع سابق، ص 373.
[3] : أنظر: دادي عدون، ناصر.، "**اقتصاد المؤسسة**"، الطبعة الثانية، الجزائر: دار المحمّدية العامّة، (1998)، ص321.
[4] : خضير، نعمة عباس.، وآخرون، مرجع سابق ، ص80.
[5] : عبد الله، علي.، مرجع سابق، ص8.
[6] : نفس المرجع، ص7.

الاستخدام الاقتصادي للموارد (الكفاءة).[1] وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.[2]

وفي هذا الإطار، فالأداء ماهو إلاّ "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".[3] وعليه يمكننا تلخيص العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: العلاقة بين الكفاءة، الفعالية والأداء

الكفاءة	الفعالية	الأداء
فعل الشيء بأفضل طريقة	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على التحليل السابق.

وكخلاصة لما سبق، نعتبر أنّ الأداء التّنظيمي يمثّل التّفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج المتوقعة. وهذا حسب المجال أو السّياق الذي يقاس فيه هذا التّفاعل، ولهذا السبب، تمّ تناول المفهوم من مداخل متعدّدة ومن خلال عدّة مقاربات بناءا على اعتقاد أنّه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسّسات والظروف، بل يوجد لكل نوع من التّنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معيّنة (طبيعة النّشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...)، كما سنرى من خلال المداخل المختلفة المعالجة لمفهوم الأداء في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: المداخل المعالجة لمفهوم الأداء التنظيمي حسب المقاربات المختلفة

ظهرت العديد من المداخل لدراسة موضوع الأداء في المؤسّسة، تباينت بتوجّهاتها وتركيزها

[1] : عبد الله، علي.، مرجع سابق، ص9.

[2]: BARILLOT, Pascal., "**Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: l'exemple du Tableau de Bord Prospectif**", *Revue Gestion 2000*, Vol. 18, N°. 1, bruxelle: ICHEC *Brussels* Management School, **(**Janvier-Février 2001), p. 136.

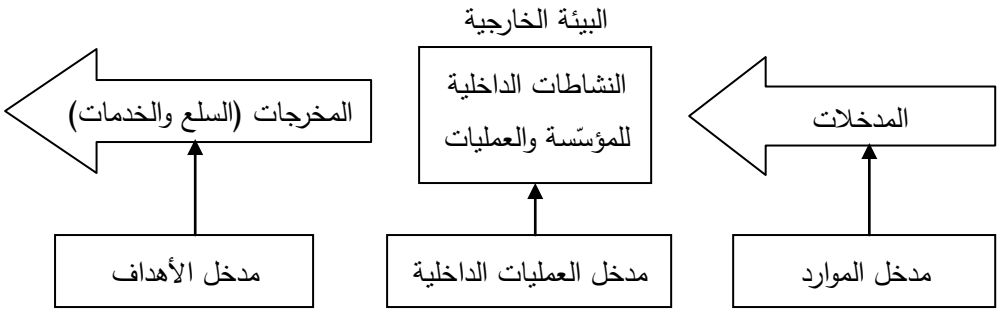
[3]**:** Fernandez, Alain., "**Les nouveaux tableaux de bord des décideurs: le projet décisionnel dans sa totalité**" *Préface* de *BALANTZIAN Gérard*., 2ème édition, Paris: Editions d'Organisation, 2000, p. 41**.**

ودرجة تعقيدها ومدى ملاءمتها لأنواع المؤسّسات الرّبحية منها والخدمية، ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين حسب المقاربة المنطلق منها:

1.3.1. المقاربة التقليدية للأداء في المؤسّسة: ركّزت هذه المقاربة على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضّرورية للعمليّة الإنتاجيّة.
- القيام بعمليّة المعالجة: التّفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثّل في الأهداف المسطّرة.

ويمكن توضيح هذه المكوّنات للنماذج التّقليدية من خلال الشّكل رقم05:



الشّكل رقم 05: النّماذج التّقليدية لقياس الأداء التنظيمي

المصدر: الطعامنة، محمد.، "**معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**"، **(يناير 2005)**، **منشورة في**: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008)، ص407.

1.1.3.1. مدخل الموارد: يركّز هذا المدخل على عنصر المدخلات، وعلى قدرة المؤسّسة في الحصول عليها. وكذا قدرتها على إدامة العمليات اليومية، ويمكن النّظر للأداء من هذه الزّاوية على أنّه: "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسّسة والحصول على

ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العمليّة الإنتاجيّة".[1] ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من المؤشّرات، تصبّ كلّها في مدى إمكانيّة حصول المؤسّسة على ماتحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها. ومن أهمّها: القوّة التّفاوضّية للمؤسّسة؛ مرونة المؤسّسة المتمثّلة في مدى استجابتها للتغيّرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجيّة؛ وقدرات الكفاءات البشرية التّي تتوفر عليها المؤسّسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حلّ المشاكل التّي تواجه المؤسّسة).

ونلاحظ أنّ هذا المدخل يتماشى وبشكل خاص مع المؤسّسات التّي لا تهدف إلى تحقيق الرّبح، كالجامعات والمستشفيات، والتي يصعب قياس أداءها من خلال المخرجات. وعليه، يتّم التّركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضّرورية كالتّمويل أو الكفاءة البشريّة. لكنّ ما يعاب على هذا المدخل هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

2.1.3.1. مدخل العمليات الداخلية: يعتمد هذا المدخل على قياس أنشطة داخليّة ليس لها علاقة بالبيئة الخارجيّة. ويمثّل قدرة المؤسّسة على استغلال مدخلاتها للحصول على المخرجات. ويقاس الأداء وفق هذا المدخل بالكفاءة والصحّة الدّاخلية للمؤسّسة التي تتمثّل بعدّة أوجه منها:[2] قناعة ورضا العاملين؛ ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسّسة؛ شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسّسة؛ وجود مناخ تنظيمي ملائم؛ تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجيّة عالية؛ تسلسل وانسياب العمليّات الدّاخلية دون عوائق تذكر؛ وبناء شبكة اتّصال تعمل في جميع الاتّجاهات بين مختلف الأطراف المكوّنة للمؤسّسة.

وبالتالي، يركّز هذا المدخل على التفاعل بين مختلف المدخلات (التّقنيّة، والاجتماعيّة،

---

[1] : مسلم، علي عبد الهادي.، " **تحليل وتصميم المنظمات**"، الاسكندرية: الدار الجامعية، (2002)، ص171.

[2] : الياسري، أكرم محسن.، العامري، فاضل عباس.، "**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط**". *المجلة العربية للإدارة*، المجلد. 27، العدد. 01، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (يونيو 2007)، ص 124.

والنّفسية) التي تحصل عليها المؤسّسة، إلاّ أنّ تركيزه الأساسّي يكون على الموارد البشريّة باعتبارها الموجّه والمحدّد لعملية التفاعل أو المعالجة هذه. أمّا ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل، فهو تركيزه على المؤسّسة باعتبارها نظام مغلق، وتجاهله دور وتأثير البيئة الخارجيّة، ومنه فإنّ قياس المناخ التّنظيمي يبقى مسألة تحكيم تتأثّر بالعديد من العوامل التّنظيمية والشّخصية.

3.1.3.1. مدخل الأهداف: يهتمّ هذا المدخل أساسا بجانب المخرجات لتقييم أداء المؤسّسة، إذ أنّه يركّز على معرفة الأهداف التنظيمية المعلنة للمؤسّسة، ثم يقيس مدى قدرتها على تحقيق مستوى مرضٍ منها، وهو يقوم على مبادئ هي: شرعيّة الأهداف؛ وضوح الأهداف؛ إمكانيّة تحقيق الأهداف؛ وإمكانيّة قياس الأهداف. لذا نجد أنّه غالبًا ما يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشّرات لقياس الأداء، فالأهداف الرّسمية غالبًا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أنّ الأهداف التّشغيلية غالبًا ما يتم التعبير عنها في شكل كمّي قابل للقياس، ومن أكثرها شيوعا نجد : الرّبحية، النّموّ والحصّة السّوقية.[1] إلّا أنّ هناك مشكلات موضعية يواجهها هذا المدخل ولعلّ أهمها:[2] تعدّد الأهداف التّنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها؛ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمّي، خاصة بالنّسبة للمؤسّسات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادّية محدّدة؛ صعوبة الإجماع على أهداف مشتركة للمؤسّسة؛ صعوبة تحديد أولويّة الأهداف وترتيبها؛ البعد الزّمني للأهداف (التّركيز على المدى القصير أو المتوسّط أو الطّويل).

2.3.1. المقاربات الحديثة للأداء في المؤسسة:

نتيجة للقصور الذي ميّز المداخل التّقليدية وتركيزها على النظرة الجزئية إمّا الأهداف أو العمليّات أو الموارد، اتجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدتها على دمج العديد من المؤشّرات في إطار متكامل لقياس الأداء يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيراته.

[1] : بن نوار، صالح.، "**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**"، قسنطينة: *مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة*، (2006)، ص205.
[2] : مسلم، علي عبد الهادي.، مرجع سابق، ص 173.

1.2.3.1. مدخل النظم: بما أنّ المؤسّسة نظام مفتوح يحتاج إلى مدخلات تتحوّل إلى مخرجات عن طريق عمليّات تحويلية، فإنّ هذا المدخل يرى بأنّ تقييم أداء المؤسّسة يجب أن يكون على أساس قدرتها على: الحصول على المدخلات؛ تحويلها إلى مخرجات؛ توزيع هذه المخرجات؛ إلى جانب قدرتها على حفظ التّوازن والاستقرار.[1] فهذا المدخل يؤكّد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل ومن أهمّها:[2] القدرة على إقامة علاقات طيّبة مع البيئة المحيطة، تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات؛ القدرة على المحافظة على الموارد الاجتماعيّة والبشريّة؛ المرونة في التّجاوب مع المتغيّرات البيئيّة؛ كفاءة العمليّات التحويليّة؛ وضوح خطوط الاتّصال؛ درجة مقبولة من الصّراعات التي يمكن السّيطرة عليها؛ ومستوى مقبول من الرّضا الوظيفي. وبالتالي، يعطي هذا المدخل أهمّية للوسائل بقدر أهمّية الغايات خلافا لمدخل الأهداف.

2.2.3.1. مدخل لوحة القياس (القيادة): انطلاقا من لوحة قيادة السّيارة والطائرة تمّ استنباط لوحة لقياس أداء المؤسّسات الاقتصادية، ظهرت في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي مؤشرات أداء لمستوى العمليات الإنتاجية. وقد قام بتصميمها بداية مهندسوا الإنتاج، حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليّة الإنتاجيّة. ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ في جميع المستويات الإدارية للمؤسّسة، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشّرات المالية والإدارية تمكّنها من تحقيق الرّقابة على العمليات التّشغيلية ومقارنتها بالأهداف المحدّدة، واتّخاذ الإجراءات التّصحيحية لها. وبهذا، أصبحت تترجم لوحة القياس العامّة إلى سلسلة

[1] : السالم، مؤيد سعيد.، "**نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**"، ط. 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2005)، ص 44.
[2] : بن نوار، صالح.، مرجع سابق، ص 203 . **و** مسلم، علي عبد الهادي.، مرجع سابق، ص 171.

متشابكة من لوحات القياس، يتم تصميمها حسب المشروع الإداري الذي تقيس أداءه.[1]

3.2.3.1. مدخل القيم المتنافسة: قدم هذا المدخل "كوين وروروباف Quinn & Rohrbaugh". يعتمد هذا المدخل في تحديده لمفهوم الأداء على بعدين أساسيين هما: توجّهات المسّيرين ونوع الهيكل التّنظيمي. وقد توصّل الباحثان بعد دراسة أجرياها على عدة مؤسسات إلى التّمييز بين نوعين من توجّهات المسيّرين يتمثّلان في: [2]

- **التّوجّه الدّاخلي:** والذي يعني اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين ورفاهيّتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** يعني اهتمام إدارة المؤسّسة بدعم تعاملاتها مع البيئة الخارجيّة، والعمل على تنمية علاقات قويّة بين أطرا ف التّعامل الخارجّي.

كما ميّزا بين نوعين من الهياكل التّنظيمية التي تعكس مختلف أنماط التّسيير وهي: [3]

- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرّقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- **الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة بعمليّات التكيّف والتغيير من فترة إلى أخرى.

وبناءًا على هذين البعدين، تمّ تحديد أربعة نماذج يعكس كل منها توجه وتركيز مختلف للإدارة، وهي:[4]

-**نموذج العلاقات الإنسانية:** يعكس التوجّه الدّاخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وعليه فإن هذا النموذج يعرّف الأداء في ضوء التّماسك (كوسائل) والمهارات (كغاية).

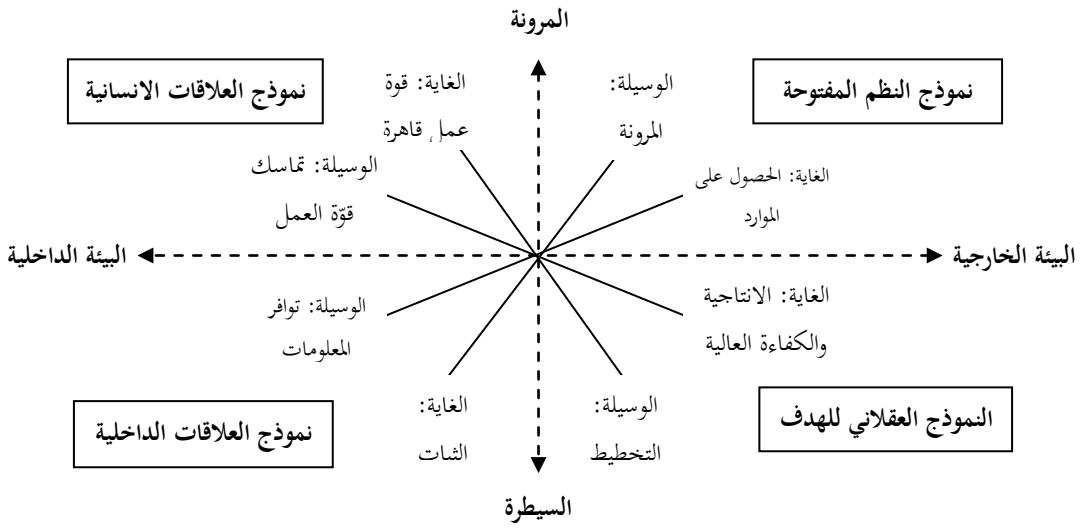
---

[1] : البرادعي، بسيوني محمد.، "**تنمية مهارات المديرين فى تقييم اداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية**"، *دليل متكامل للمقيمين*، ط. 1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، (2008)، ص 48، 49.
[2] : بن نوار، صالح.، مرجع سابق ص 209. و مسلم، علي عبد الهادي.، مرجع سابق، ص 177، 178.
[3] : بن نوار، صالح.، مرجع سابق ص 209. و مسلم، علي عبد الهادي.، نفس المرجع. نفس الصفحة.
[4] : مسلم، علي عبد الهادي.، مرجع سابق، ص179 .

-**نموذج نظم مفتوحة:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. ويعّرف الأداء هنا بالمرونة (كوسيلة) والمقدرة على الحصول على الموارد (كغاية).

-**النموذج العقلاني للهدف:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. ويتجسّد الأداء هنا في وضع الخطط والاستراتيجيات(كوسائل)، والإنتاجيّة، والرّبحية والكفاءة العالية (كغايات) .

-**نموذج العلاقات الداخلية:** يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد. وهو يؤكد على الأفراد والسيطرة والمعلومات الكافية والنّظم الجيّدة للاتصال (كوسائل) وثبات النّظام واستقراره (كغايات). والشكل رقم06 يوضح النماذج الأربعة.



الشكل رقم 06: النماذج الأربعة لمدخل قيم التّنافس

المصدر السالم، مؤيد سعيد.، "**نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**"، ط. 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2005)، ص51.

من خلال الشكل رقم 06، يمكن أن نعتبر بأنّ النّموذج الخاص لـ "**كوين وروربـاف** QUINN & ROUHRBAUGH" يقوم على أربعة عوامل تساهم في تحقيق جودة المنتج. وتتعلق هذه العوامل بالجانب النظامي وجانب العلاقات الانسانية وبالجانب التنظيمي الداخلي والخارجي المحدد لجودة المنتج.

تعكس هذه النّماذج الأربعة تعارضا في القيم التّنظيمية. لذلك، فعلى المسيّر أن يحتفظ بمكانة وسط بينها، وعدم الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى، كما أنّ زيادة الاهتمام بإحكام الرّقابة تنقلب إلى صرامة وتصلّب داخلي، وبالمثل فإن زيادة التّوجّه الدّاخلي والاهتمام بالعاملين قد تنقلب إلى اللاّمبالاة والاستهزاء في التّعامل معهم، كما أنّ زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصّراع مع الأطراف الخارجيّة.

4.2.3.1. مدخل القياس المقارن (المعايرة): يعتبر أسلوب القياس المقارن واحدا من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء، بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة ومجالات للتطبيق يمكن نقلها للمؤسّسة تساعد على تعديل وتكميل وتحسين الأداء.[1] وقد كانت اليابان أوّل من طبّق مفهوم القياس المقارن عندما بدأت المؤسّسات اليابانية في زيارة العديد من المؤسّسات الغربية في بداية الخمسينات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب، من خلال الحصول على المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم. وقد بدأ مصطلح القياس المقارن عام 1979، وضعته شركة زيروكس في مجال تصوير المستندات، حيث وضعت نظام القياس المقارن التنافسي.[2] وهو حسب "شفرونChevron": "عملية قياس منظّمة ومستمرة من مقارنة وقياس أداء المؤسّسة بأداء المؤسّسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه مناسبا من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها".[3]

---

[1] : Voir: Brilman, Jean., Hérard, Jacques., "**les meilleures pratiques de management: Dans le nouveau contexte économique mondial**", 6ème éd. Paris: Editions d'organisation, (1998), pp. 335,357.

[2] : البرادعي، بسيوني محمد.، مرجع سابق، ص 53.

[3] : عبد المحسن، توفيق محمد.، "**تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**"، ط.1، القاهرة: دار الفكر العربي، (2002)، ص 234.

ويمكن تحديد عدة أنواع من القياس المقارن وهي: [1]

- **القياس المقارن الداخلي:** ويتم فيه مقارنة مجموعات أو قطاعات معيّنة داخل المؤسّسة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المؤسّسة، وتساعد هذه الطريقة على اكتساب المعرفة والتعلّم الجماعي لوحدات المؤسّسة تحت الدّراسة، وزيادة المنافسة فيما بينها لتحسين الأداء.

- **القياس المقارن الخارجي:** وفيه يتم المقارنة بين مؤسّستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معيّن أو عملية محدّدة داخل صناعة (خدمة) معيّنة.

- **القياس المقارن الوظيفي:** حيث يتمّ مقارنة القيادات البارزة على مستوى المؤسّسات والذين يشغلون وظائف مماثلة وتحديد الأفضل، مع اقتراح كافة الطّرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات.

5.2.3.1. نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن: قدم كل من "روبرت كابلن و دفيد نورتون Kaplan & Norton" عام 1992 في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان The Balanced Scorecards (BSC) Measures that Drive Performance، بطاقة الأداء المتوازن،[2] لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء والرّؤية المستقبلية لمؤسّساتهم.

يعود السّبب في ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى القصور الذي تعاني منه مقاييس ومؤشّرات الأداء المالي، حيث أشار عدد من الباحثين (Dtter et al. 2011); (Hogue et al., 2001); (Norreklit et al.,2000) إلى أنّ المقاييس التي تعتمد على المؤشّرات المالية تعكس الأداء في الأجل القصير، وهي تاريخية بطبيعتها ولاتعكس المستقبل، خاصّة أنّها لاتظهر الأبعاد الاستراتيجيّة

[1] : أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى.، "**قياس الأداء الحكومي**"، *ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، شرم الشيخ ، (مارس 2006). **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008)، ص207، 208.

[2] : Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "**The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", *Harvard Business Review*, Vol.70, N°. 1, (January–February, 1992), p.72.

كالجودة وتنمية الموارد البشريّة والبحث والتطوير ورضا الزّبائن. ولتحقيق هذه الأبعاد الاستراتيجية لجأت العديد من المؤسّسات إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق وتوثيق ومشاركة وتطبيق).[1]

وتستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التّنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقّق التّوازن في ما بينها، دون التّركيز على جانب واحد فقط، وهي تمثّل نظاما إداريا إلى جانب كونها نظاما قياسيّا.[2] كما تمتلك هذه البطاقة نظرة مستقبليّة للأمام تعتمد على المعلومات التاريخيّة والخبرات التشغيليّة والتي من خلالها تخطّط من وإلى المستقبل. وبهذا، فهي تسمح بتحقيق ما يلي:[3] نوع من التّغذية العكسيّة بين العمليّات الدّاخلية والنّتائج الخارجيّة بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي؛ التّوازن بين المفاهيم والمقاييس التّقليدية والحديثة؛ التّوازن بين معايير القياس الطّويلة والقصيرة الأجل؛ التّوازن بين الأداء المحقّق ومعايير القياس؛ التّوازن بين المنظورات الدّاخلية والخارجيّة؛ والرّبط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة المؤسّسة. وبهذا، تعدّ بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشّمولية لأداء المؤسّسة، تهدف إلى تطوير مقاييس تستند في فلسفتها إلى أربع منظورات أساسية، هي:

- **المنظور المالي:** على الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يرتكز على قياس الأوجه غير المالية، والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل. إلاّ أنّه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها، لأنّها تعتبر ضروريّة للمستثمر الحالي والمرتقب، كما أنّ هناك فوائد عديدة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.[4]

---

[1] : سليحات، نمر عبد الحميد.، المحاميد، واسعود محمد.، "**أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم**"، *المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلّد.9، العدد.1، (2013)، ص 2.

[2] : الطعامنة، محمد.، "**معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**"، (يناير 2005)، **منشورة في**: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مرجع سابق، ص 409.

[3] : أنظر : محمد، عبد الرحيم.، "**مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات**"، **منشورة في**: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، نفس المرجع، ص519؛ الطعامنة، محمد.، نفس المرجع، ص 409؛ مبروك، عادل.، "**مدخل المعايير الأساسية: أسلوب الأداء المتوازن**"، **منشورة في**: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، نفس المرجع، ص 94.

[4] : محمد، عبد الرحيم.، مرجع سابق، ص530 .

- **منظور الزبون:** يشير هذا البعد إلى مدى أهمية الدّور الذي يلعبه رضا الزّبون وإشباع رغباته وحاجاته في تحديد مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وعلى الرغم من أنّ كل زبون له توقّعات تختلف عن الآخر، إلاّ أنّ هناك توقّعات معروفة وعامّة لمعظم الزّبائن تتضمّن سرعة الاتّصال بالمؤسّسة والبتّ في الشّكاوي والحصول على الخدمة، وهذا ما يتطلب من المؤسّسة أن يكون لديها نظام للجودة والمعلومات.[1]

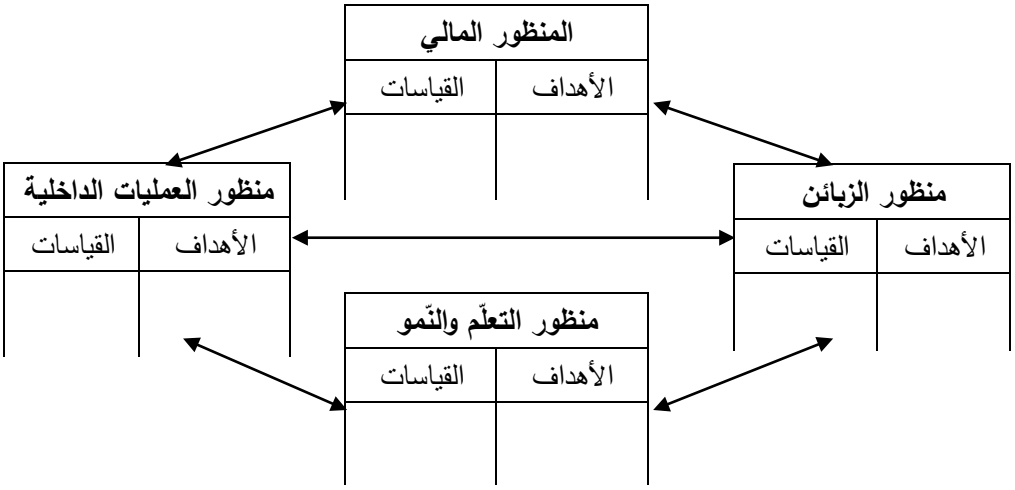
- **منظور العمليات الداخلية:** يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليّات التّنظيمية الدّاخلية، ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين، ومن ثمّ المساهمة في تحقيق مهمّة المؤسّسة. وهناك نوعين من العمليّات في المؤسّسة هي: العمليّات ذات الطّبيعة الإستراتيجيّة والتي تؤثّر على أداءها في الأجل الطّويل والعمليّات المساعدة، وهي سهلة القياس مقارنة بالنّوع الأوّل.[2]

- **منظور التعلّم والنمّو:** في كل منظور من المنظورات السّابقة، يتحدّد للمدراء الفجوة بين موارد المؤسّسة المتوفّرة وبين تلك اللاّزمة لتحقيق الأهداف والنّجاح بعيد المدى. والطّريقة الوحيدة لسدّ هذه الفجوة هي الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التّنظيمي الأكثر ملاءمة. ويهدف هذا المنظور على تشجيع المؤسّسة بصفة مستمّرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشّديد، التي تتطلّب منها القيام بتحسينات مستمّرة لقدرتها الحالية، والبحث عن طاقات جديدة تمكّنها من الاستمرار في الأداء.

ونلاحظ أن عملية التعلّم والنّمو والتحسين المستمر سوف تؤدّي إلى زيادة فاعلية العمليّات الإدارية الداخلية، والتي سوف تساعد المؤسسة بدورها على الاستجابة الفورية لمطالب الزّبائن. الأمر الذي يؤدّي بالتّالي إلى تحسين الأداء المالي، وهذا ما يعرف بالعلاقة النّسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، يوضحها الشكل رقم07:

---

[1] : الطعامنة، محمد.، مرجع سابق، ص411 .
[2] : نفس المرجع، ص410 .



الشكل رقم 07: العلاقات النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المصدر: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "**The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", *Harvard Business Review 70*, N°. 1, (January–February 1992), p.72.

6.2.3.1. مدخل أصحاب المصالح: يعرف هذا المدخل باسم مدخل العناصر الإستراتيجية، وهو يرى أنّه ما دامت المؤسّسة نظاما مفتوحا، فهي تؤثّر وتتأثّر بمحيطها الخارجي، وبالتّالي، نجد مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسّسة لها أهداف فيها تتشابك مع أهدافها، ومن هنا، جاءت فكرة أنّه يمكن قياس أداء هذه المؤسّسة من خلال قياس أهداف أصحاب المصالح والحقوق، وهذا وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثّله من أطراف مرتبطة به، ولكن يفترض على المؤسّسة تحقيق الحدّ الأدنى من التّنسيق والتّلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف الحالات متناغمة بالشّكل الذي يدعم الأداء الكلّي لها.

ويبيّن الجدول رقم 02 أهمّ مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومسؤولية المؤسّسة اتجاههم.

الجدول رقم 02: أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	مسؤولية المؤسّسة
الدولة	– الالتزام بالقوانين – دفع الضرائب والرسوم – تجنّب المخالفات – دعم نشاطات الدولة الرسمية.
المجتمع	– خدمة المجتمع وتطويره – الايفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية، البيئية، الذاتية.
المالكون	تحقيق العائد على استثماراتهم بشكل كفؤ – استمرار النمو وتحقيق العائد الاستثماري – عدم الاضرار بمصالحهم.
العاملون	توفير العائد المادي المجزي لقاء جهدهم – توفير ظروف العمل الملائمة – تحقيق الرّضا عن العمل – تطوير إمكانياتهم وقابلياتهم – التعامل الانساني والأخلاقي معهم.
الزبائن	توفير سلع جيّدة بأسعار منخفضة – الاستمرار في تلبية حاجياتهم – توفير الأمان في استخدامهم للسلعة – التعريف بالمنتوج والمؤسّسة – حرّية اختيار وشراء السلع.
المقرضون	تأمين سداد أموالهم – الدفع في المواعيد – تأمين الثّقة لدى المقرض – المحافظة على أصولهم واستثماراتهم.
الموردون	توفير المعلومات عن الاحتياجات من الموارد المختلفة – التعامل الأمين والعادل معهم – دفع المستحقات – دفع المستحقات في المواعيد المحدّدة – اعتماد المواد المنية والسلعية.
المؤسّسات المنافسة	تجنّب الاضرار بمصالح الآخرين – اعتماد قواعد المنافسة الشريفة – تبادل المعلومات غير الضارة بالمؤسّسة – التنبيه للأخطاء والأضرار المجتمعية.

المصدر: عقيلي، عمر وصفي.، وآخرون، "**وظائف منظمات الأعمال**"، ط.2، عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، (1994)، ص101، 102.

يتشابه هذا المدخل مع مدخل النّظم في ما يخصّ التّفاعل البيئي، ولكنّه يختلف عنه في تركيزه على إرضاء الأجزاء البيئيّة الأساسيّة التي تؤثّر إستراتيجيّا على استمرار المؤسّسة. وهذه الأجزاء حسب التّحليل الاستراتيجي الحديث هي: المستهلكون، المورّدون، المساهمون، الأفراد (العمال)، الجهات التّشريعية، جمعيات حماية المستهلك، والمدافعون عن البيئة.[1]

رأينا في هذا المبحث أنّ الأداء التنظيمي بصفة عامّة يركّز على تقييم مدى الوصول إلى الأهداف المرغوبة من خلال ما تمّ انجازه واستخدامه في سبيل ذلك. أي هو نتيجة التّفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج المتوقّعة والمتحقّقة، وهذا طبعا وفقا للمجال أو السّياق

[1] : بني حمدان، خالد محمد طلال.، إدريس، وائل محمد صبحي.، "**الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**"، ط.1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2015)، ص 293، 244.

الذي يقاس فيه هذا التّفاعل. وبسبب اختلاف المؤسّسات وأهدافها وظروفها (طبيعة النّشاط، ونوعيّة البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفّر عليها...). اختلفت أيضا المداخل والمقاربات التي تناولت مفهوم الأداء. كما رأينا ذلك في المطلب الأخير من خلال المداخل المختلفة التي عالجت الأداء، والتي تمّ تقسيمها إلى مقاربتين: الأولى تقليدية ركّزت على النظرة الجزئية (إمّا على الأهداف أو على العمليات أو على الموارد). في حين اتجهت المقاربة الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدتها على دمج العديد من المؤشرات في نفس الوقت في إطار متكامل لتحديد مفهوم الأداء وقياسه. وهذا مازاد من تصعيب مهمّتنا في هذا البحث، من أجل اختيار المعايير والمؤشّرات المناسبة التي تمكّننا من استخراج العلاقة والأثر بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بغرض الاجابة على اشكاليتنا. ولهذا السبب، ومن أجل أن تتوضّح لنا الصورة أكثر، سوف نستعرض في المبحث الموالي أهمّ المساهمات النظرية والتطبيقية حول معايير ومؤشرات الأداء في المؤسّسة.

المبحث الثاني: استعراض المساهمات النظرية والتطبيقية حول معايير قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة

على غرار اشكالية تحديد تعريف متفق عليه من طرف الباحثين لمفهوم الأداء التنظيمي، هناك تساؤل أخر يُطرح ويتعلق بمعايير قياسه وتقييمه، لأنّه وحسب العديد من المختصين، لا يتحدد الأداء على البعد الاقتصادي والمالي فقط، بل هناك عوامل أخرى نوعية تتدخّل في عملية قياس الأداء، والتي بدورها تطرح إشكالا في القياس. ويعود ذلك لعدم خضوع هذه العوامل إلى قواعد بسيطة في طرق استعمالها وتوظيفها. وسنحاول في هذا المبحث الالمام بمختلف المعايير والمؤشّرات التي تمّ استخدامها في هذا المجال. وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

المطلب الثاني:معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض الدراسات(مساهمات بعض الباحثين)

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض التجارب العملية (جوائز الأداء)

المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

حتى تتمكّن المؤسّسة من معرفة مدى تقدّمها في تحقيق أهدافها عليها أن تقيس وتقيّم أداءها التنظيمي، إذ أنّ المعلومات التي يتمّ الحصول عليها توجّه أداء المؤسّسة نحو الأحسن. ويشير فلاسفة الإدارة "ويليام طومسون ولورد كلفن 1896/1894" إلى أنّه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنّك تعرف عنه شيئا، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر في البداية معرفة فقط، لكنّك ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم. فمالمقصود بقياس وتقييم الأداء؟ وكيف يتم ذلك؟

1.1.2. مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء* هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التّشغيل واستخدام الموارد البشريّة بهدف التحقّق من مدى كفاءة واقتصاديّة الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها".[1] ويعتبر تقييم الأداء التّنظيمي عملية تهدف إلى قياس ما تمّ انجازه من قبل مؤسّسة ما خلال فترة زمنيّة محدّدة، مقارنة بما تمّ التخطيط له كمّا ونوعا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشّرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.[2]

من خلال التعريفين، نستنتج أنّ مفهوم تقييم الأداء التنظيمي يعكس الجوانب الرئيسية التالية:

- تقييم الأداء التّنظيمي عمليّة هادفة للتعرّف على مدى تحقيق المؤسّسة لأهدافها المقرّرة والخطط الموضوعة.
- عملية مستمرّة، تهدف إلى استخلاص النّتائج التي يتعيّن إتّباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزّمنية القادمة.
- هو عملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.

وبهذا، تكون عملية التّقييم شاملة لكل جزيئات وأقسام النّشاط في المؤسّسة، لتصل إلى التّقييم الشّامل للمؤسّسة ككل.[3]

---

* : كثيرا ما يستخدم مصطلح "**تقويم الأداء**" كمرادف لـ "**تقييم الأداء**"، وكلمة تقويم موجودة في اللغة العربية بمعنى استقامة واعتدال الشيء واستوائه، وهناك معنى آخر هو تحديد قيمة الشيء. إلاّ أنّ مجمع اللّغة العربية أجاز استعمال كلمة **تقييم** لانتشار استعمالها، لذلك سوف نستخدم كلمة تقييم على مدار البحث لانتشارها بين الباحثين وكثرة استخدامها.

[1] : عبدالله، عقيل جاسم.، "**مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والتنمية الفنية وتقييم جدوى الاداء**"، ط.1، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (1999)، ص189.

[2] : الطعامنة، محمد.، مرجع سابق، ص 403.

[3] : عبد الله، علي.، مرجع سابق، ص15.

2.1.2. العلاقة بين قياس وتقييم الأداء

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمّية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كمّيا وفق إطار معيّن من المقاييس المدرجة. أمّا التّقييم فهو عملية منظّمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتّخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التّقييم إلى معرفة مدى النّجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوّة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.[1]

يتضح جلّيا من هذا التعريف أنّ هناك فرقا بين عمليتي القياس والتّقييم للأداء، رغم أنّ الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التّشخيص أمّا التّقييم فيهدف إلى العلاج أو التّعزيز. ويمكن أن نوضّح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول رقم03.

الجدول رقم 03: الفرق بين قياس وتقييم الأداء

القياس	التقييم
يهتم بوصف السّلوك	يحكم على قيمة السلوك
يهتم بالوسائل والدّقة الرّقمية	يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس
التّقدير (الوصف) الكمي للسلوك	التقدير الكمّي والنّوعي للسّلوك
محدودا (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)	عملية تشخيصية علاجية في آن واحد
إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه	يقوم على مقارنة الشّخص مع نفسه ومع الآخرين
القياس أكثر موضوعية من التّقويم (وهو جزء منه)	التّقويم أكثر شمولا من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: العدلوني، محمد أكرم.، "**العمل المؤسّسي**"، ط.1، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، (2002)، ص187-188.

نخلص مما سبق أنّ القياس جزء من التّقييم الذي يعتبر أكثر شمولا، بحيث لا يمكن التّقييم بدون قياس (نبدأ بالقياس ثم نقيّم أو نقوّم). بحيث نعتمد في القياس على مجموعة من المقاييس بينما في التّقييم على مجموعة من المعايير أو المؤشّرات. فماهو الفرق بينهما؟

[1] : العدلوني، محمد أكرم.، "**العمل المؤسّسي**"، ط.1، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، (2002)، ص187.

3.1.2. الفرق بين مقاييس ومعايير الأداء: يمكن النظر إلى المقاييس على أنها الشيء الذي يمكّننا من معرفة ما يحدث في الواقع بشكل رقمي أو كمّي، وهي أدوات مهمّة للحكم على الأمور كالموازين والمكيال وغيرها.[1] كما يعرّف المقياس أيضا على أنّه قيمة رقمية لكفاءة و/أو فعاليّة العمليّات تتمّ مقارنتها مع معيار (يتمّ تحديده مسبقا) أو اتّجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء.[2] فبدون مقياس واضح ومحدّد وسهل الاستخدام ومتّفق عليه، تتحوّل الأمور إلى التدخّل الشّخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها. أمّا المعيار أو المؤشر، فهو ما يتمّ القياس بناءً عليه وهو الانجاز المخطّط أو المستهدف بشكل كمّي رقمي ، وهو المرشد لعمليّة القياس، الضبط والإصلاح.[3] إذن، فالمقياس هو ما يتمّ القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءًا عليه، والرّابط بينهما واضح وقوّي، حيث تتمّ المقارنة بينهما لتحدث عملية التّقييم، ومن ثمّ الحكم الصّحيح على نتائج الأعمال واتّخاذ الإجراءات المناسبة. وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها، نوردها في الجدول رقم 04.

الجدول رقم 04: الشروط التي يجب أن تتوفر في المقياس والمعيار الجيدين

مواصفات المقياس الجيد	مواصفات المعيار الجيد
- أن يكون سهل الاستخدام ومبسط - أن يكون موضوعيا، عمليا وواقعيا - أن يكون ثابتا وواضحا - أن يكون متفق عليه من الجميع - أن يكون له صفة العمومية والاستقرار - أن يكون قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع - أن يكون قابلا للتطبيق	- أن يكون محددا وقابلا للقياس - أن يكون واضحا ومفهوما للجميع - أن يكون ممكنا وعمليا - أن يكون موضوعيا وواقعيا - أن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبثقا منها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: الماضي، محمد محمدي.، "**مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي**"، **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008)، ص30.

[1] : الماضي، محمد محمدي.، "**مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي**"، **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مرجع سابق، ص30.

[2]**:** Aoudia, Mouloud., Rezazi, Omar., "**Les cadres de conceptions de mesure de performance (performance measurement systems (PMS)**", *Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements*, Université de Ouargla, (8-9 mars2005), p28.

[3] : الماضي، محمد محمدي.، مرجع السابق، ص30.

بما أنّ تقييم أداء المؤسّسات يعتمد على طرق خاصّة تحتاج لعارفين في الميدان التّطبيقي من أجل توظيفها، فإنّ ذلك يدّل على أنّ قياس أداء المؤسّسات يعتمد على البعد المعارفي.[1] ويختلف تقييم أداء المؤسّسات في الواقع من حالة إلى أخرى، ويعود ذلك للغاية المراد تطبيقه من أجلها. ونظرا لتعدّد وتنوّع الأهداف والغايات، وفي ظلّ غياب اتّفاق بين الباحثين المختصين أو حتى الممارسين حول طبيعة أو المحتوى الحقيقي لطرق قياس الأداء، فقد أدّى ذلك إلى فتح المجال لتعدّد طرق تقييم وقياس الأداء وكيفية تفسيره. وهذا هو الأمر الذي سّبب تباعدا في تحديد معنى الأداء وتعدّد أبعاده. وهذا بدوره يتطلّب معطيات متنوّعة: مالية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وحتى بيئية. وتجدر الإشارة إلى أنّه ليس كل المؤشرات يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، لذلك نجد معايير أو مؤشرات كمية وأخرى نوعية كما يلي:[2]

1.3.1.2. المعايير الكمية (Quantitatives Standards): وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، وتتميز بأنها محددة في صورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ومن أمثلة ذلك: معايير الوقت: كمّية الوقت المطلوبة لتحقيق نتائج معينة؛ معايير التكلفة: كمّية الأموال التي يجب صرفها لأداء نشاط معيّن؛ معايير الإيراد: كمّية الدّخل التي نحصل عليها من عملية معيّنة؛ معايير الأفراد: تبيّن مستويات أداء الأفراد بصورة كمّية، معدّل دوران العمل، الحوادث...الخ.

2.3.1.2. المعايير النوعية (Qualitative Standards): من الواضح أنه يصعب قياس كلّ الأنشطة بصورة كمّية، والمعايير النّوعية هي معايير شخصيّة، بحيث هناك بعض

[1] : أنظر: هندي، منير ابراهيم، "**الفكر الحديث في التحليلي المالي و تقييم الأداء: مدخل حوكمة الشركات**"، *سلسلة الفكر الحديث في مجال الادارة المالية*، ط..1، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (2009).

[2] : العشماوي، محمد عبد الفتاح.، "**قياس وتقييم أداء مراكز المعلومات: مدخل تحليلي**"، *ندوة قياس الأداء المؤسسي والفردي والإنتاجية في مراكز المعلومات*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (29-31 أوت 2006).

العوامل التّي يجب على الإدارة أن تضعها في اعتبارها عند وضع المعايير الكلّية لمنتجاتها. ومنها: عوامل الطّلب، عوامل الموارد، عوامل المنافسة، عوامل التّكلفة...الخ.

نستنتج من هذا المطلب أنّ عملية تقييم الأداء مهمّة لتعرف المؤسّسة مدى تحقّق أهدافها. وتتمّ هذه العملية من خلال قياس ماتمّ انجازه باستخدام مقاييس معيّنة، ثمّ مقارنتها بمعايير ومؤشّرات محدّدة مسبقا لإيجاد الانحرافات. وفي المطلب الموالي، سوف نستعرض أهمّ المعايير والمؤشّرات المقدّمة من طرف أبرز الباحثين في هذا المجال، والتي تختلف في استخداماتها حسب اختلاف الأهداف والغايات.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض الدراسات (مساهمات بعض الباحثين):

دفعت أهمّية موضوع قياس وتقييم الأداء بالعديد من الباحثين إلى تقديم محاولات بحثيّة تسعى لضبط معايير ومؤشّرات الأداء. وفيمايلي بعض النماذج النّظرية لإسهامات واقتراحات بحثيّة مقدّمة من طرف أهم وأبرز الباحثين المختصين في ذلك:

1.2.2. نموذج "كامبل Campbell": يعود تاريخ هذا النّموذج إلى عام (1977)، ويعتقد "كامبل Campbell" أنّ قياس الأداء يمرّ عبر عدّة معايير كمّية و/أو نوعية. وفي هذا السّياق، اقترح الباحث قائمة تضمّ مجموعة من ثلاثين معيارا للأداء، وهي: الفعالية الشّاملة (تحقيق الأهداف)، والإنتاجية، والكفاءة (نسبة بين النّتائج التي تمّ الحصول عليها والتّكلفة النّسبية)، والرّبح، وجودة المنتجات والخدمات، والنّمو (الأصول، وحجم المبيعات، والمعدات...)، حوادث العمل، والتغيّبات، والدّوران، الرّضا الوظيفي، والدّافعية، والأخلاقيات، ودرجة السّيطرة والصّراع/التّماسك، والمرونة والتكيّف، والتخطيط وتحديد الأهداف، والتّوافق في الآراء(الاجماع) بشأن الأهداف، استيعاب الأهداف، تطابق الأدوار والمعايير، قدرات ومهارات المسيّرين في التعامل مع الآخرين

ومع المهام، وتسيير ونشر المعلومات، الاستعداد (سرعة اتّخاذ القرار والتنفيذ)، واستخدام البيئة، التّقييم من قبل الجهات الخارجية، والاستقرار، وقيمة الموارد البشرية، ومشاركة ونفوذ المساهمين، الانجاز المحقق، والبحث والتطوير.[1] وعلى الرّغم من تعدّد معاييره، كان هذا النّموذج موضوع الكثير من الانتقادات. لأنّه أهمل بعض جوانب الأداء، فهناك معايير أخرى لم تذكر من طرف هذا الباحث، وعلى سبيل المثال: معيار التكنولوجيا أومعيار الأداء الدولي أو معيار الشهرة. كما أنّ المعايير المذكورة من طرف "كامبل Campbell" تبقى جدّ متباعدة أو غير متجانسة، لأنّ 57% منها تتعلّق بالعوامل الاجتماعيّة والبشريّة، و13% منها تهتمّ بالجانب الاستراتيجي والإنتاجي والبيئي.[2]

2.2.2. نموذج "كوين و روربـاف Quinn & Rouhrbough": يتعلّق هذا النّموذج بمدخل القيم المتنافسة الذي رأيناه سابقا،[3] بحيث قام كل من "كوين وروربـاف Quinn & Rouhrbough"، أمام اختلاف وتعدّد المعايير، بمحاولة تطهير معايير الأداء من أجل إقصاء التداخلات والتشابهات المختلفة فيما بينها، وذلك اعتمادا على أساس معايير "كامبل Campbell". وفي الواقع، تمّ بواسطة الاسهامات البحثية لـ: "كوين وروربـاف Quinn & Rouhrbough" تقليص 31 معيارا المقدمة من طرف "كامبل Campbell " إلى 16 معيارا بالأخذ بعين الاعتبار خمسة معايير لتقييم الأداء مقسمة إلى أربعة مجالات هي: الدّاخلية والخارجية، والمرونة والتحكم.[4]

- المرونة الداخلية: التماسك، والأخلاق، وتنمية الموارد البشرية.

---

[1] : Ben Rejeb, Wadji., "**Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie**", Mémoire-DEA Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, (2003). P124-125.

[2] : صلواتشي، هشام سفيان.، "**حوكمة المؤسّسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسّسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة عيّنة من المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية**"، أطروحة مقدّمة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2013/2012)، ص103.

[3] : راجع: مدخل القيم المتنافسة (في هذا البحث)، ص ص51-53.

[4] **:** Quinn, Robert E., and Rohrbaugh John., "**A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**", *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 2, A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, (Jun., 1981). pp. 122-140.

- المرونة الخارجية: المرونة، والحيوية، والنمو، واكتساب الموارد.
- الرقابة الداخلية: تسيير المعلومات، والاتصالات، والاستقرار، والسيطرة.
- السيطرة الخارجية: التخطيط، وتحديد الأهداف، والإنتاجية، والفعالية.

ومن، يمكن أن نتوقف عند استنتاجين رئيسيين:

- اعتمد الباحثين على القائمة المرجعية لمعايير الأداء المقدمة من طرف "كامبل Campbell" دون العمل على إثرائها أكثر؛
- الدراسة التي سمحت بتحديد الأبعاد الثلاثة للأداء التنظيمي تمت على أساس عينة من الباحثين المختصين في نفس الميدان، وهذا ما يدلّ على أنّ هؤلاء الباحثين يتقاسمون إطار مفاهيمي مشترك في ميدان الأداء.

3.2.2. نموذج "ويلج وفريسمان Welge & Fressman": من أجل تدعيم طرح "كامبل Campbell" لأهمية المعايير البشرية والاقتصادية استغل كلّ من "ويلج و فيسمان" 48 دراسة بحثية تتضمن منها 26 دراسة امبريقية و18 دراسة نظرية و4 دراسات مبنية على المعطيات الثانوية. ومن خلال هذه الدراسات استخلص "ويلج وفريسمان" اثنان وعشرون معيارا للأداء، من بينها 12 معيارا تهتم بالعوامل البشرية والاجتماعية، و7 معايير تهتم بالجانب الاقتصادي. والتي تتمثل في: الإنتاجية، والمرونة، والتقلّبات، والربح، ورقم الأعمال وكميات الإنتاج، والتغيّب، وتجنّب الصراع، والرضا الوظيفي، الجودة، والتكاليف وفورات في التكاليف، والروح المعنوية، جودة الإدارة، التموين والاستخدام الأمثل للموارد، وتماسك الفريق، التعاون التنافسي (Coopetition)، والتكامل، والاتّصالات، والتحفيز، وقيمة المؤسسة في المجتمع، وتحقيق الأهداف، ومعدل النمّو، ورضا الموظفين. وقد بيّن الاختبار التجريبي لهذا النموذج في عام 1980 لواضعيه أنّ المعايير

الاقتصادية والمالية هي الأكثر أهمية في تقييم الأداء العام للمؤسسة.[1] ويمكن أن نقوم بتوضيح اقتراح "ويلج وفيسمان Welge & Fressman" لمعايير الأداء في الجدول رقم05 حسب النّتائج التي توصّل إليها الباحثين.

الجدول رقم 05: قائمة معايير الأداء حسب نموذج "ويلج وفريسمانWelge & Fressman"

المعيار	التكرار	المعيار	التكرار	المعيار	التكرار
الانتاجية	25	الجودة	11	التحفيز	6
المرونة	19	تكاليف/اقتصاد التكاليف	10	قيمة المؤسسة لدى المجتمع	6
التقلبات	16	النمو /معدل النمو	9	تحقيق الأهداف	6
ربح	16	تموين واستعمال فعال للموارد	8	الروح المعنوية	10
رقم الأعمال	15	تناسق الفريق العامل	8	أهمية و جودة الإدارة	8
الغيابات	14	تعاون	8	رضى المتعاملين	9
تجنّب الصراعات	12	تكامل واندماج	7	/	/
الرضى الوظيفي	12	الاتصال	7	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: GAUZENTE, Claire., " **Mesurer la Performance des Entreprises en l'absence d'Indicateurs Objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs** ", *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol.3, N°2, (Juin 2000), p.145-165. // Hélène BERGERON, "**La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME**", Montréal: 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC, (Octobre 2002), 17p.

4.2.2. نموذج أصحاب المصالح: تتعلّق معايير هذا النّموذج بمدخل العناصر الإستراتيجية الذي تمّ شرحه سابقا.[1] حيث يحدّد الجدول رقم 06 أهمّ معايير الأداء حسب أصحاب المصالح المختلفين:

[1] : Ben Rejeb, Wadji., Op. Cit., p126.

[1] : راجع: مدخل أصحاب المصالح، (في هذا البحث)، ص57، 58.

جدول رقم 06: أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حاملي الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية
العملاء/الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت). المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
المجتمعات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.

المصدر: وهيلين، توماس.، هنجر، دافيد.، "**الادارة الاستراتيجية**"، ترجمة: مرسي، محمود عبد الحميد.، الصباغ، زهير نعيم.؛ راجع الترجمة: عطية، حامد سوادي.، غراب، كامل السيد.، الرياض: الادارة العامّة للبحوث، معهد الادارة العامّة، (1990)، ص138، 139.

5.2.2. نموذج "بيترز ووترمان Peters & Waterman": إلى جانب نموذج سبعة "S" (الاستراتيجية Strategy، الهياكل Structure، النظم Systems، القيم المشتركة Shared Values، المهارات Skills، الموظفين Staff، أسلوب القيادة Style)، يعرف هذا النموذج بشرحه للأداء في مجمله، وقد بيّن فيه المؤلفان ثمانية سمات للتميّز وهي: [1]

1. مراحل الإجراءات: القيام بالعمل، وتطويره، واختباره.
2. الاستماع إلى الزبائن.
3. تعزيز الاستقلالية وروح الابتكار.
4. تحفيز الأفراد.
5. التعبئة حول القيم الأساسية (القيم المشتركة).

[1] : Peters, Thomas., & Waterman, Robert., "**Le prix de l'excellence: le secret des meilleures entreprises**", Paris: *InterÉditions*, (1 Oct.1983), p.85.

6. التمسك بما يمكن القيام به: التنويع لايمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار إلا إذا كان الخط الأساسي للمؤسسة.

7. هياكل بسيطة وخفيفة: لتسهيل الاتصالات وتداول المعلومات.

8. الجمع بين الصرامة والمرونة.

6.2.2. نموذج "باسكال وآتوس Pascal et Athos": بعد إجراء دراسة مقارنة لإدارات مؤسسات أمريكية ويابانية كبيرة، خلص الباحثان إلى أنّ أداء هذه المؤسسات يقوم على ستّة عوامل رئيسية: الاستراتيجية (طريقة تخصيص الموارد على باستمرار مع الوقت، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة)، والهيكل (طريقة تنظيم المؤسسة) النظام، وفريق العمل (الموظفين)، والأسلوب (سلوك القائد ومرؤوسيه)، والمهارات (التحكّم). ومع ذلك، فإن أهمية هذه العوامل من قبل المؤسسات الأمريكية، تختلف عن تلك التي قدمتها المؤسسات اليابانية. [1]

7.2.2. نموذج "كابلان ونورتون KAPLAN & NORTON": قدم كل من "كابلان ونورتون KAPLAN & NORTON" جدول: "اللوحة القيادية التطلعية" (TBP)* والمعروفة ببطاقة الأداء المتوازن (التي رأيناها بالتفصيل في النماذج الحديثة لتقييم الأداء)[2] كأداة تسعى إلى توضيح الحقيقة المتشابكة لأداء المؤسسة، والذي لا يمكن النظر إليه بنظرة مالية أو اقتصادية فقط، بل تمكّن هذه اللّوحة من إدراك أربعة محاور تتعلق بالأداء والمتمثلة في:[1] الرؤية المتعلقة بالزبون؛ الرؤية المتعلقة بالجانب المالي والتساهمي؛ الرؤية المتعلقة بالمسار الداخلي؛ الرؤية المتعلقة بالإبداع والتنشئة التنظيمية. ويبيّن الجدول رقم 07 اسهام "كابلان ونورتون" الذي يشرحان

---

[1] : Ben Rejeb, Wadji., Op.Cit.

* : **TBP**: **T**ableau de **B**ord **P**rospectif

[2] : راجع: مدخل بطاقة الأداء المتوازن، (في هذا البحث)، ص 54-57.

[1] : Kaplan, Robert S., Norton, David P., "**Le tableau de bord prospectif**", 2ème éd., *(traduit de l'américain, THE BALANCED SCORCARD, Harvard Business School)*, Paris: Editions d'Organisation, (07/05/2003), p. 22.

فيه مؤشرات الأداء حسب المحاور الأربعة للّوحة. من أجل رفع التحدي لوضع نظام يقوم بقياس الأداء المتعدد الأبعاد.

الجدول رقم 07: أصناف مؤشرات الأداء حسب اللوحة القيادية التطلعية (بطاقة الأداء المتوازن)

المحاور	محدد الأداء	المؤشرات
المالي	– نمو رقم الأعمال؛ – تخفيض التكاليف مع تحسين الانتاجية؛ – استعمال الأصول؛ – تقليص امكانية الخطر	–ارتفاع في المبيعات؛ –نسبة الربح الصافي % ؛ –المردودية على رأس المال المستثمر؛ –التكلفة الوحدوية؛
الزبائن	– الحصة السوقية؛ – المحافظة والاعتناء بالزبائن الجدد؛ – البحث على زبائن جدد؛ – رضى الزبائن؛ – مردودية حسب كل تقسيم	– % المبيعات المحققة لدى الزبائن المعتدين؛ –%المبيعات المحققة لدى الزبائن الجدد؛ –درجة رضى الزبائن؛ –نسبة عودة المنتجات المسوقة.
المسار الداخلي	جودة و انتاجية و رد فعل و تكلفة كل مسار داخلي مهم في المؤسسة كـ: – الإبداع؛ – الانتاج؛ – مصلحة ما بعد البيع.	–الأموال المستثمرة من أجل وظيفة البحث والتطوير؛ –%المحققة بواسطة لمنتجات الجديدة؛ –الوقت المستغرق من أجل تلبية الخدمات؛ –التكاليف المعيارية.
ابداع وتنشئة تنظيمية	–قدرات العمال؛ –إعادة توجيه الكفاءات؛ –قدرات نظام المعلومات؛ –تقريب الأهداف الشخصية لأهداف المؤسسة.	–نسبة رضى العمال؛ –الأموال المستثمرة في التكوين والتعليم؛ –امكانية الحصول على المعلومة؛ –عدد المقترحات لكل عامل.

المصدر: Kaplan, Robert S., Norton, David P., " **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**", Paris: Editions d'Organisation, (12/09/2001), p. 37.

8.2.2. نموذج "فريوي Frioui": يستند تقييم الأداء في هذا النموذج على ثلاثة محاور رئيسية: [1]

- النتائج المحققة: النتائج الملموسة (رقم الأعمال، والربح، والربحية، والإنتاجية، والحصّة السوقية...) والنتائج غير الملموسة: (رضا أصحاب المصلحة، والجودة، والانتشار، والسمعة...)

[1] : Ben Rejeb, Wadji., Op.Cit.

- الجهد المبذول لتحقيق النتائج: (الظاهر، والكامن، الفردي، والجماعي، المستمر، والمؤقت...)

- السلوك المعتمد: (الاجتهاد، والإهمال، والسلبية، والايجابي، الانتهازية، امتثالية...)

ويمكن تعريف الأداء بأنّه القدرة على الحصول على أفضل النتائج، ببذل الحد الأدنى من الجهد واعتماد السلوك المناسب.

9.2.2. نموذج "موران وآخرون، .Morin et al": حدّد المؤلفون أربعة مقاربات نظرية رئيسية للفعالية أو الأداء: مقاربة اقتصادية، ومقاربة اجتماعية ، ومقاربة نظامية (نسقية)، ومقاربة سياسية. لذلك، يستند النموذج المقترح على أربعة أبعاد تظهر معاييرها في الجدول رقم08: [1]

الجدول رقم 08: أبعاد ومعايير قياس الأداء وفقا لنموذج موران وآخرون

استمرارية المؤسسة: – جودة المنتج – الربحية المالية – التنافسية	**الفعالية الاقتصادية:** – اقتصاد الموارد – الانتاجية
قيم الموارد البشرية : – تعبئة الموظفين – مناخ العمل – مردودية الموظفين – تنمية الموظفين	**مشروعية المؤسسة بالنسبة للجهات الخارجية:** – ارضاء المقرضين – ارضاء الزبائن – ارضاء مؤسسات المنظمات القانون – ارضاء المجتمع

المصدر: Morin, Estelle M., Savoie, André., Beaudin, Guy., "**Les indicateurs de performance**", Publ. par: Guérin, Montréal, en collab. avec: Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, (1996).

10.2.2. نموذج "سانسوليو وآخرون .R. Sainsaulieu et al": في كتابهما، العوالم الاجتماعية للمؤسسات[1]، قدّم الباحثان بحثا يعكس تنوع الوظائف في المؤسسات وتنوع أساليب تقييم الأداء. وصنفت هذه الأخيرة في أربعة أبعاد وهي: الأداء الاقتصادي، الأداء التجاري، الأداء

[1] : Morin, Estelle M., Savoie, André., Beaudin, Guy., "**Les indicateurs de performance**", Publ. par: Guérin, Montréal, en collab. avec: Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, (1996).

[1] : Francfort, Isabelle., Osty, Florence., Sainsaulieu, Renaud., Uhalde, Marc., "***Les mondes sociaux de l'entreprise***", Paris: Desclée de Brouwer, (1995).

الإنتاجي، والأداء الاجتماعي. وتمّ تعيين عدّة مؤشرات تندرج ضمن هذه الأبعاد الأربعة، كما هو مبيّن في الجدول أدناه.

الجدول رقم 09: أبعاد ومعايير الأداء وفق نموذج "سانسوليو وآخرون.**R.Sainsaulieu et al**"

الأداء الاقتصادي	الأداء التجاري	الأداء الانتاجي	الأداء الاجتماعي
- الربحية - المردودية - التدفق النقدي - التقيّد بالميزانية	-رقم الأعمال -حجم المبيعات -الحصة السوقية	- معدّل استخدام أداة الإنتاج - انتاجية العمل - الجودة - احترام الآجال - معدّل تعطل الآلات	-معدّل الاضراب عن العمل -المناخ الاجتماعي -التغيّب عن العمل -معدل دوران العمل -حوادث العمل

المصدر: Francfort, Isabelle., Osty, Florence., Sainsaulieu, Renaud., Uhalde, Marc., "***Les mondes sociaux de l'entreprise***", paris: Desclée de Brouwer , (1995), 612p.

11.2.2. نموذج "رامبوجان Rambhujun": بعد إجراء مسح لكبار رجال الأعمال، حدد الباحث ثمانية وعشرين معيارا لتقييم أداء المؤسسات، مصنفة وفقا لأربعة محاور: [1]

1- العوامل المتعلقة بالتسيير: المرونة، والربحية، والنمو، والقدرة على التكيف، والبحث عن منتجات جديدة، واختيار المنافذ (المتخصصة)، التنويع، وخفض التكاليف، والدراسات والتنبؤات.

2- العوامل المتصلة بالبيع: الإعلان، والترويج، والسياسة التجارية.

3- العوامل المتعلقة بالتواصل مع الزبائن: صورة العلامة التجارية، الجودة المدركة، وخدمات ما بعد البيع.

4- العوامل المتعلقة بالإنتاج: الإنتاجية، وسياسة شراء، والتخزين، التكنولوجيا، والآجال، والجودة.

5- العوامل المتعلقة بالمهارات: تدريب الموظفين، والخبرة، والحركية، والتفاعل، التحفيز والمساءلة.

وكحوصلة لما جاء في النّماذج النظرية، لاحظنا تعدّد معايير ومؤشّرات الأداء، وتنوّعها ما بين الملموسة وغير الملموسة. تمثّلت المعايير الملموسة مثلا في: (الانتاجية، الكفاءة، الربح،

[1] : *RAMBHUJUN, Nardeosingh.*, "**Entreprise, gestion et compétitivité**", Editions Economica, (1984), p.59. **DANS** Ben Rejeb Wadjdi

المرونة، رقم الأعمال، الاقتصاد في التكاليف، المردودية، الجودة، الحصّة السّوقية،... الخ)، أمّا المعايير غير الملموسة فكانت هي الغالبة، ومن أمثلتها: (الفعالية الشاملة، الحوادث، الرضا الوظيفي، الدافعية، الروح المعنوية، الاجماع بشأن الأهداف، تطابق الأدوار والمعايير، المشاركة والإنجاز، المعرفة والتعقيد، الاستقرار، وعدم اليقين، والأمن/الخطر، والانفتاح، والجاذبية، والالتزام، والتحفيز، والروح المعنوية،... الخ). كما لاحظنا أنّ المعايير الأكثر تكرارا في أغلب الدراسات تمثّلت في المعايير الاقتصادية، وهذا يدّل على مدى أهمّيتها، رغم الاهتمام بمعايير أخرى غير اقتصادية. ومن أجل معرفة المعايير المستخدمة منها ميدانيا، سوف نستعرض في المطلب الثالث معايير ومؤشّرات تقييم الأداء المعتمدة في بعض التجارب الميدانية.

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء في بعض التجارب العملية (جوائز الأداء):

سنركز فيما يلي على النموذجين الأمريكي والأوروبي للتميّز الذين يتشابهان في المنطق العام والعناصر الأساسية للتقييم، وسنشير بالإضافة إلى ذلك إلى بعض نماذج الجودة العربية والغربية، والتي تعتبر أساس انطلاقها الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فجميع الحالات التي تقدّم فيها جوائز التميّز تكون مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

1.3.2. النموذج الأمريكي للتميّز (الجائزة الوطنية للجودة "مالكولم بالدريدج Malcom Baldrige"): يحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنويا للمؤسسات التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية، وحسب النظام المعلن للجائزة فإنّ الهدف الرئيسي من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتّصلة بعناصر الأداء المتميّز في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميّز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول على مراتب

أعلى في التميّز. وقد تم إنشاء الجائزة الوطنية للجودة "مالكولم بالدريدج" من قبل "القانون العام 100-107"، الصادر في 20 أوت 1987. الذي يتعلّق بخلق شراكة جديدة عمومية- خاصة. وأنشئت المساهمات الرئيسية للبرنامج الجائزة من طرف مؤسسة جائزة مالكولم بالدريدج في عام 1988.[1] وهذه الجائزة التي قام الكنغرس الأمريكي بإقرارها هي نسبة إلى "مالكوم بالدريج Malcom Baldrige" وزير التجارة الأمريكي للفترة (1981- 1987)، والذي يعدّ أحد رواد ادارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قدّمت أوّل جائزة سنة 1988.[2]

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضمّ سبعة عناصر هي اساس تقويم المؤسسات من اجل تحديد مستوى تميّز الأداء بها، وهي على النحو التالي: [3]

- القيادة: وهي تدرس الكيفية التي يتم بها قيادة المؤسسة ومدى تشجيع تحقيق الأداء المتميّز والعمل على ترقية محيط العمل، وذلك مع مراعاة مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع.

- التخطيط الاستراتيجي: وهو يدرس كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها وامكانية تغييرها إن استدعت الظروف ذلك.

- التركيز على المستهلك والسوق: وهي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد احتياجات المستهلكين والسوق من اجل ضمان توثيق صلتهم بسلع وخدمات المؤسسة، وتطوير فرص أعمال جديدة.

- القياس، التحليل وادارة المعرفة: وهي تدرس كيفية قيام المؤسسة باختيار، وتجميع، وتحليل، وادارة، وتطوير المعلومات والاستفادة منها قصد تطوير أدائها.

---

[1] : Ben Rejeb, Wadji., Op.Cit.

[2] : أنظر: عقيلي، عمر وصفي.، "**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، ط.1.، عمان: دار وائل للنشر، (2001)، ص183. 286ص.

[3] : Baldrige Performance Excellence Program. "**2013–2014 Criteria for Performance Excellence**", Gaithersburg, MD: United States Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, (January 2013), pp.7-27. Sur: http://www.nist.gov/baldrige.

- التركيز على القوى العاملة: وهي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتوظيف، وإدارة، وتطوير مواردها البشرية وذلك قصد تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم، وكذا مدى توفير البيئة المناسبة التي تسمح لتلك القوى بالمشاركة في تحقيق الداء المتميّز للمؤسسة.

- إدارة العمليات: وهي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد مراكز الكفاءة، أنظمة العمل، وكيفية تصميم وإدارة وتطوير العمليات الأساسية، والتي تسمح لها بتحقيق النجاح والاستمرار في مجال نشاطها.

- نتائج الأعمال: وهي تدرس أداء المؤسسة ومدى التحسّن في:

- النتائج المحققة من السلع المنتجة الخدمات المقدّمة.
- نتائج التركيز على المستهلك والتي تتحقق من خلال ارضائه وولائه
- النتائج المالية ونتائج السوق وذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاته المستقبلية فيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء المالي والنتائج المالية المحققة وكذا الحصّة السوقية للمؤسسة.
- نتائج القوى العاملة وذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاته المستقبلية فيما يتعلّق بمؤشرات التوظيف، رضا القوى العاملة وتطويرهم بما في ذلك القائد، وكذا المؤشرات المتعلّقة ببيئة عملهم ، صحتهم، ومختلف الخدمات المقدّمة لهم.
- نتائج فعالية العمليات، وذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاته المستقبلية فيما يتعلّق بمؤشرات الأداء العملي لأنظمة العمل والعمليات المتعلّقة بالانتاجية، والكفاءة، والفعالية، والابتكار.

2.3.2. النموذج الأوربي للتميّز: يعتبر النموذج الأوربي من أبرز النماذج المستعملة في هذا المجال، يقوم على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد

الأوربي لإدارة الجودة EFQM[1]، أسّس في بداية 1992 كإطار لتقييم المؤسسات لنيل الجائزة الأوربية للجودة The European Quality Award . ويقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على أنّ النتائج التي تحققها المؤسسة لمختلف المنتفعين منها من العاملين، الزبائن والمجتمع بشكل عام، إنّما تتحدّد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والقيادات وتوجه العاملين وتنسّق بين مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية، وتصوغ كلّ ذلك في عمليات تمّ تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق الأداء المتميّز للمؤسسّة، وفيما يلي عناصر النموذج الأساسية والفرعية.[2]

– **الامكانيات:** وتعبر عن ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتضمّ هذه المجموعة العناصر التالية:

- القيادة: يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها من خلال تشجيع العاملين وتقدير انجازاتهم.
- الاستراتيجية والسياسات: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، من خلال استراتيجية واضحة تضع اصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الإعتبار ومدى توفر السياسات والخطط التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي.
- الموارد البشرية: يشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل بالإضافة إلى مكافأتهم وتقدير جهودهم.
- العلاقات والموارد: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات.

---

[1] : The European Foundation for Quality Management.

[2] : السلّمي، علي.، "**إدارة التميّز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، القاهرة: مكتبة الادارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (2002)، ص17.

– **العمليات:** يتناول هذا العنصر الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات داخل المؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة الاستراتيجية والسياسات ، وإنتاج القيم للزبائن وغيرهم من أصحاب المصالح، بحيث يجب أن يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات الزبائن وتوقعاتهم.

– **النتائج:** تعبّر النتائج عمّا حققته وماتحققه المؤسة من انجازات ومعدّلات التطور فيها وتضمّ:

- نتائج الزبائن: يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة لزبائنها، والذي يعبّر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العاملين ومدى ادراكهم للمنافع التي تحققها لهم.
- نتائج القوى العاملة: يحدد هذا العنصر النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، والذي يعبّر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العاملين ومدى ادراكهم للمنافع التي تحققها لهم.
- نتائج المجتمع: يشير هذا العنصر لما تقدّمه المؤسسة للمجتمع الوطني والدولي.

وكحوصلة لهذين النّموذجين العمليين، نلاحظ أنّ هذه الجوائز تعبّر عن رغبة كلّ دولة في نشر الفكر المتعلّق بتحسين الأداء والارتقاء به على مستوى التميّز، ليس فقط في المنتج أو الخدمة بل في أداء المؤسسة ككل، بحيث تستند أيّ جائزة للجودة أو للتميّز على معايير تشكلّ في مجموعها المقوّمات الأساسية التي يسمح تطبيقها الوصول إلى تحقيق الأداء المتميّز للمؤسسات باختلاف نشاطها وأحجامها. كما لاحظنا أنّ النماذج العملية ماهي إلاّ تطبيق لما ورد في النماذج النظرية، إذ لايوجد اختلاف كبير بينهما. كما أنّ النموذج الأمريكي يركّز في المعايير الملموسة على الجانب المالي أكثر من النموذج الأوروبي.

وفي نهاية هذا المبحث نكون قد كوّنا فكرة حول قياس وتقييم الأداء ومختلف المعايير والمؤشرات المستخدمة في ذلك. لكنّنا لاحظنا كثرة النماذج، ويعود ذلك إلى التغيّر في المداخل والأطر المرجعية المفسّرة للأداء، ممّا اضطرّنا إلى تحليل هذا التغيّر في المبحث الموالي، لنتمكّن في النهاية من اعتماد نموذج يتناسب مع واقعنا المدروس في هذا البحث، والذي سوف يساعدنا في معالجة الاشكالية المطروحة.

المبحث الثالث: تحليل التغيّر في الأطر المرجعية المفسّرة للأداء التنظيمي

لاحظنا منذ بداية هذا الفصل عدم وجود رؤية مشتركة من طرف مختلف الباحثين حول مفهوم الأداء. ويرجع هذا إلى خلفية التخصّصات المنطلق منها في تفسيره، والتي تحافظ كلّ منها على مفهومها الخاص للأداء التنظيمي.

ونظرا لهذا التعدد والتضارب في وجهات النظر، وبسبب صعوبة جمعها وإحداث التوافق بينها جميعا في نفس الوقت، قرّرنا التركيز في هذا المبحث على دراسات محددة لبعض الباحثين مثل (Saulquin et al.، مورين وآخرون وستيرس) الذين تمّ اعتماد دراساتهم في عدّة دراسات وأبحاث أخرى سابقة. وهذا بغية استخراج مفهوم للأداء التنظيمي وكذا أبعاد قياسه ومحدداته التي تتناسب مع أهداف بحثنا هذا، وذلك حتى يكون بحثنا أكثر تحديدا ونتائجه أكثر دقّة. وذلك من خلال المطالب التالية:

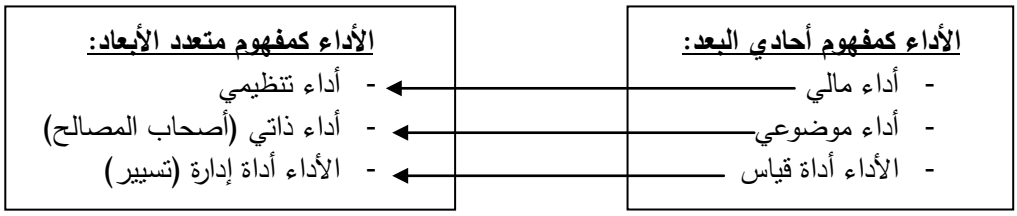
المطلب الأول: تحليل مستويات التحوّل في المنظور حول الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء التنظيمي ومعايير قياسها.

المطلب الثالث: تحليل المصادر المحدّدة للأداء.

المطلب الأول: تحليل مستويات التحوّل في المنظور حول الأداء التنظيمي

نظرا لعدم اجماع مختلف المفكرين حول تحديد مفهوم محدد للأداء؛ سنحاول توضيحه من خلال تحليل الأفكار الواردة في مختلف الأدبيات الموجودة حول الأداء التنظيمي في علم الإدارة، والتي تمّ استعراضها من خلال المبحثين السابقين في هذا الفصل. وفي الواقع، أكّد العديد من الكتاب على الغموض الذي يحيط بمفهوم الأداء، في حين تكمن المفارقة في كونه واحدا من الدعائم الأساسية للبحوث في علم الإدارة، لأنّ الغرض منه هو "تحسين أداء المؤسسات"[1]. وسوف نحلّل في هذا المطلب كيف تمّ تفسير مفهوم الأداء في سياق الطرق المختلفة التي تسعى لتحديد قيمة المؤسسة الواحدة. وسنعتمد في ذلك على تحليل "Saulquin et al." الذي قدّم ثلاثة مستويات رئيسية للتطوّر في مفهوم الأداء، من مفهوم أحادي البعد إلى مفهوم متعدّد الأبعاد، سمحت بفهم واضح للطرق المختلفة المفسّرة للأداء[2]. والتي قمنا بتلخيصها في الشكل رقم08:



الشكل رقم 08: المستويات الثلاثة لتطوّر مفهوم الأداء

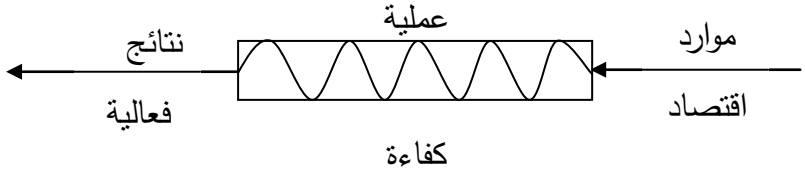
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Saulquin, Jean-Yves., Schier, Guillaume., "**Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité?**", *La Revue des Sciences de Gestion* – Editorial par Philippe Naszalyi: Plans et conflits sociaux – Performances et/ou Management responsable?, Vol. 1, N°. 223, (2007), pp. 57-65

1.1.3. تطور المفهوم من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي: ركزّت اسهامات المفكرين في الوقت الذي كانت فيه النظرية الاقتصادية تسهم في بلورة نظرية الادارة على تعزيز فكرة

[1] : Marchesnay, michel., "**Management stratégique**", Paris: Éditions Eyrolles, (1993), 198p.
[2] : Saulquin, Jean-Yves., Schier, Guillaume.,Op. Cit.

المؤسسة بوصفها هيكلا اقتصاديا يهدف إلى تحقيق الربح.[1] وضمن هذا الإطار، ظلّ الأداء لفترة طويلة مفهوما أحاديّ البعد، يقاس بالربح وحده. ويعود ذلك أساسا إلى ثقل دور المالكين في عملية اتخاذ القرار.[2] وفي هذا المنظور، فإن قياس الأداء يركز أساسا على خلق القيمة للمساهمين، ولهذا فإنه ليس من المستغرب أن تركّز إدارة المؤسسة على خلق هذه القيمة وكيفية إدارتها. وتشير بعض الدراسات الحديثة (Le cercle. les Echos, 2013)[3]، أنّه حتى الآن، هناك 200 شركة مدرجة من قبل مجلة "Fortune" استخدمت نموذج يقوم على خلق قيمة للمساهمين لتقييم مؤشرات الأداء.

وقد رأينا في المبحث الأوّل من هذا الفصل، أنّ الأداء ارتبط بمفهومي الفعالية التي تعني تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة والكفاءة التي تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد.[4] وقد أيّد ذلك الباحث Bouquin الذي أضاف مفهوما آخر من شأنه أن يشرح الأداء وهو "الاقتصاد" الذي يعدّ وسيلة يرتكز عليها من أجل الحصول على الموارد الضرورية اللاّزمة بأقل تكلفة ممكنة لتقوم المؤسسة بأنشطتها.[1] حيث ربط هذا الباحث المفاهيم الثلاثة السابقة بالأداء المالي، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم09: إشكالية الأداء المالي حسب Bouquin

المصدر: Bouquin, H., "**Le contrôle de gestion**", Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, (2004), 508 p.

[1] : الدليمي، انتصار عبّاس حمادي.، مرجع سابق، ص31.
[2] : Saulquin, Jean-Yves., Schier, Guillaume., Op. Cit.
[3] : Le cercle Les Echos, http://lecercle.lesechos.fr/print/61804, (11 février 2013). **Cité dans:** Salgado, Melchior., Op. Cit.
[4] : Ernult, Joël., Op. Cit., p.25.
[1] : DOHOU-RENAUD, Angèle., & Berland , Nicolas., Op. Cit., p.4.

يظهر الشكل رقم 09 المفهوم البسيط للأداء المالي من النظرة الاقتصادية (المقاربة التقليدية)، المتمثل في كلّ ما يؤدي إلى تحسين الثنائية "قيمة– تكلفة"، ليكون بذلك أداء المؤسسة يرتكز على قدرتها على انشاء قيمة ذات منفعة لزبائنها باستهلاك أقلّ ما يمكن من الموارد.[1] حيث أنّ المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد: مواد أوّلية، رأس المال، وقت وغيرها، من أجل تلبية حاجات مختلف الأفراد فهي بذلك تنشئ قيمة* (إنشاء منتجات لتلبية مختلف الحاجات) وتكاليف (استهلاك مختلف الموارد) لتحقيق هذه القيمة[2]، فإذا كان الأفراد راضون بتلك القيمة أي المنفعة المحصّل عليها فإنّهم يكونون على استعداد لدفع السعر الذي تطلبه المؤسسة.

مما سبق، يمكننا تلخيص منظور الأداء المالي في العمل على رفع القيمة المعروضة للزبائن بتحسين المنفعة والمرفقة بتحسين الثنائية "قيمة–تكلفة"، وذلك بهدف رفع الثروة المحققة للمساهمين (القيمة المحققة لهم). إذن، فالغاية النهائية منه هو معرفة إمكانية وقدرة المؤسسة على خلق قيمة ترضي المساهمين خلال فترة زمنية معيّنة. لهذا اعتمد في قياس مثل هذا الأداء مجموعة من المؤشرات المالية المعتمد في حسابها على النتائج المحاسبية.[1] كما قدمت الأعمال المنجزة في مجال الاستراتيجية مساهمة هامّة في نفس الإطار لتوضيح مفهوم الأداء العام للمؤسسة. واعتمدت هذه الأعمال بشكل عام على وجهة نظر تكاملية حول الوظائف المختلفة للمؤسسة تجمع على اعتبار أنّ المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من خلق القيمة[2]. نذكر على سبيل المثال أعمال

---

[1] : Lorino, Philippe., "**Méthodes et Pratiques de la performance : le guide du pilotage**", Op. Cit., p.18.

* : القيمة حسب Porter هي ذلك المبلغ الذي يستطيع الزبون ويكون مستعدا لدفعه للحصول على المنتج لتلبية حاجاته. تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة.

[2] : Ernult, Joël., Op. Cit., P. 25.

[1] : Amelon, Jean Louis., "**L'essentiel à connaitre en gestion financière**: états financiers, diagnostic, politique financière, stratégies de croissance, investissement, fusion, acquisition, gestion internationale**"**, 2ème éd. rev. et augm., Paris: Maxima, (2000), p. 349.

[2] : Marion, Alain., et al., Op. Cit.

Norman et Ramirez (1993)، التي تنصّ على أن "فنّ الاستراتيجية هو خلق القيمة".[1] إلاّ أنّ Lorino بيّن أنّ اعتبار الأداء على أنّه الثنائية "قيمة–تكلفة" يطرح مشكلتين على المستوى التنفيذي وهما: [2]

- إنّ ارتباط الأداء بمفهوم الكفاءة يجعل قياسه عبارة عن نسبة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات، وهذه النسبة تعكس ماضي المؤسسة دون مستقبلها، مما يجعل من التنبؤ عملية صعبة ونتائجها غير دقيقة. وبالتالي، فإنّ التعبير عن الأداء المستقبلي للمؤسسة باعتماد نتائج محاسبية يجعله غير دقيق.
- أمّا المشكلة الثانية حسب Lorino فتتمثل في أنّ الثنائية "قيمة–تكلفة" لا معنى لها إلاّ على المستوى العام للمؤسسة، أي أنّ التقارب بين القيمة والتكلفة يكون صعبا كلّما اتجهنا نحو الوحدات التنفيذية فيها. حيث توجد بعض الأنشطة كالإبداع وجودة المنتج والتي يصعب تقييمها بالرجوع إلى معدّل القيمة المقدّمة من قبل المؤسسة لزبائنها.

كما أنّ مفهوم القيمة بالنسبة للأداء العام للمؤسسة يثير تساؤلين رئيسيين:

– **السؤال الأول:** ما هي مصادر خلق القيمة؟ يقصد به تحديد عوامل النّجاح الرئيسية، والروابط المختلفة في سلسلة خلق القيمة، التي تساعد على زيادة القيمة التي يتم إنشاؤها من قبل المؤسسة. وحول هذه النقطة، تبيّن مختلف نماذج التحليل الاستراتيجي (كتحليل بورتر، طرق

---

[1] **:** Normann, Richard., Rmirez, Rafael., "**From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy**". *Harvard Business Review,* Vol.71, N°.*4*, (July–August 1993 Issue), p.65–77.

[2] : Lorino, Philippe., "**Le Balanced Scorecard revisite: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique**", France: *22ème Congrès de l'AFC*, (May 2001), p.2-3.

تحليل محفظة، المقاربة بالموارد) أنّ الأداء يمكن تحسينه إما عن طريق زيادة الإنتاج أو عن طريق تخفيض التكاليف المرئية أو الخفية.[1]

– **السؤال الثاني:** كيف يتم توزيع القيمة التي تمّ انشاؤها من قبل المؤسسة؟ وبعبارة أخرى، ما هي الأساليب التي يتم اتباعها لتوزيع القيمة التي تم إنشاؤها (بصفة لاحقة)، أو التي سيتم انشاؤها مستقبلا (بصفة مسبقة) بين مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة؟ وتمّ طرح التساؤل الثاني لمناقشة تأثير القرارات المتعلقة بتوزيع القيمة التي تمّ انشاؤها على الأداء.

وبسبب وجود تضارب في المصالح، وظاهرة التباين في المعلومات بين الأعوان المساهمين في خلق القيمة وأولئك الذين يتولون توزيعها، فإنّ عملية تحديد مؤشرات لقياس الأداء تتأثر بالضرورة بعملية خلق القيمة.[2] وهكذا، صار المنطق المالي البحت موضع انتقاد قوي في بعض الأدبيات (Renaud & Berland, 2007; Bouquin, 2004; Lebas, 1995)، لأنّه لا يشمل مختلف أصحاب المصالح (أو الأطراف الفاعلة) المشاركين في تطوير المؤسسة (المسيّرين، والموظفين، والزبائن، الخ).[3] فالأداء يتعلّق بمجموعة من العناصر التي من شأنها أن تترجم كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها أو تؤثر فيها المؤسسة، فلا يقتصر الأداء على الادارة أو فرد دون الآخر من أفراد المؤسسة، بل يتعدى ليشمل كافة الأفراد في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى الأفراد خارجها (أو أصحاب المصالح). وذلك من خلال ترجمته للإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة.

وبالتالي، اقترح بعض المفكرين (Kalika,1988); (Kaplan et Norton,1992,1993); (Morin et al.,1994) رؤية أوسع لمفهوم الأداء كنتيجة. من خلال اقتراحهم دمج مجموعة

[1] : Savall, Henri., Zardet, Véronique., "**Maitriser les coûts et les performances cachés**", 5ème éd., Paris: Edition Economica, (17/03/2010), 351p.
[2] :Marion, Alain., et al., Op. Cit.
[3] : Voir: Renaud, Angèle., & Berland , Nicolas., Op. Cit. **&** Bouquin, H., (2004), Op. Cit. **&** Lebas, M., (1995), Op.Cit. **&** Salgado, Melchior., Op. Cit.

متنوعة من المؤشرات مثل جودة المنتج والخدمة، ومشاركة الموظفين، ومناخ العمل، والإنتاجية، ورضا الزبائن،... الخ.[1] وهذا بغية فهم أفضل لتعقيد وثراء مفهوم الأداء التنظيمي. وباختصار، أصبح الأداء مفهوما متعدد الأبعاد يجمع بين أبعاد مختلفة لتعريفه وكذا مؤشرات مختلفة لقياسه. وهذا نتيجة للتضارب في المصالح والاختلاف في الأهداف الذي أدى إلى ظهور تطوّر آخر في المفهوم من الموضوعية إلى الذاتية كما سنرى في العنصر الموالي:

2.1.3. تطوّر المفهوم من الأداء الموضوعي إلى الأداء الذاتي:

منذ أن تمّ قبول فرضية الاختلاف في الأهداف والمشاركين في المؤسسة، أصبح مفهوم الأداء لديه العديد من المعاني الناتجة عن تعدّد الأفراد أو المجموعات التي تستخدمها. لذلك فهو مفهوم ذاتي، فتصور الأداء يتغيّر جذريا إذا ما أخذنا وجهة نظر المسيّرين والموظفين والزبائن... إلخ. كما أنّ للأداء جوانب متعددة ناتجة عن المراقبين المتنوعين من داخل وخارج المؤسسة. وكذلك، يختلف تعريفه من قبل أولئك الذين سيستخدمون المعلومات، التي ليست لها أيّة أهمية (قيمة) إلاّ حسب ما يمكن أن يفعله بها مستخدم هذه المعلومات. ولهذا السبب، ففي الأوقات الصعبة، يختلف الأفراد حول معناه.

فيصبح مفهوم الأداء إذن مسألة إدراك، تتغير إذا ما أخذنا وجهة نظر أصحاب المصالح كلّ على حدى.

---

[1] : Kalika, Michel., "**Structures d'entreprises: Réalités, Déterminants, Performances**", Paris: Editions Economica, (1988), 428 p. Morin, Estelle M., Op. Cit. **&** Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Op. Cit. **&** Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "**Putting the Balanced Scorecard to Work**", *Harvard Business Review*, Vol.71, N°.5, (September–October 1993), pp.134–147. **Cités dans**: Salgado, Melchior., Op. Cit.

وقد اختلف تصنيف أصحاب المصالح من باحث لآخر، فمنهم من صنّفهم إلى أصحاب مصالح أوليين وهم أولائك الذين تربطهم بالمؤسسة تعاقدات رسمية كالملاّك، العمال، الموردون، والزبائن. وأصحاب مصالح ثانويين وهم الأفراد الذين يمكن أن يكون لديهم تأثير محتمل في حالة مقاطعة منتج المؤسسة أو نقل شائعة معيّنة، كالإعلام، الحكومات، المنافسون، والمجتمع.[1] غير أنّ التصنيف الأكثر شيوعا واستعمالا هو تصنيف Mintzberg الذي قسّم أصحاب المصالح إلى تحالفين أحدهما داخلي والآخر خارجي:

- **أصحاب المصالح خارج المؤسسة:** أدرج Mintzberg ضمن هذا النوع أربعة مجموعات وهي: الملاّك (Propriétaires)، المشاركون (Associés)، من موردين وزبائن ومنافسين، النقابات (Associations) التي تمثل العمّال والمجتمع (Publiques).[2]
- **أصحاب المصالح داخل المؤسسة:** يضمّ خمسة مجموعات وهي: الرئيس المدير العام، المؤطرون، المنفذون، محلّلوا البنى التقنية والمتخصصون في وظائف الدّعم اللوجستيكية.[3]

أمّا فيما يتعلّق بالعلاقة التي تربط أفراد التحالفين، فقد أشار لذلك Géraud حيث فسّرها بنظريتين:[1] تنصّ النّظرية الأولى على أنّ أصحاب المصالح ليسوا إلاّ أدوات تجعل من الأداء المقاس أعلى أو أحسن، فإرضاء الزبائن يساعد على رفع رقم الأعمال، وبالتالي، النتائج المالية تصبح أحسن؛ أمّا الأفراد، فيجب أن يكونوا في حالة جيّدة؛ كذلك الانشغال بالبيئة ومامدى تأثير المؤسسة عليها هو شكل من أشكال إدارة صورة المؤسسة؛ وكلّ هذا يدخل ضمن منطق رفع

---

[1] : MERCIER, Samuel., "**L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**", *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec: Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, (13-14-15 juin 2001), p.7.

[2] : Mintzberg, Henry., "**Le pouvoir dans les organisations"**, nouvelle éd. (l'édition originale a été publiée aux Etats-Unis, 1983) , Paris: Editions d'Organisation, (2003), p.73.

[3] : Ibid, p.73.

[1] : Géraud, Françoise., et al., **"Contrôle de gestion et pilotage de la performance"**, 2ème éd., Paris: Galino Editeur, (2004), p. 74.

المبيعات وزيادة القيمة للمساهمين. أمّا النظرية الثانية فتعتبر المؤسسة والمهام المنوطة بها على راحة أصحاب المصالح، ويدخل هذا ضمن مسؤولية المؤسسة. فتحقيق الأداء لأصحاب المصالح يتوافق وأخلاقيات المؤسسة التي وجب أن تقدّمها وتوجه نحوها أنشطتها المختلفة.

هذه الاعتبارات تثبت أنّه لا وجود لتعريف موحد للأداء على جميع المؤسسات: حيث أنّنا نجد من جهة اختلاف أصحاب المصالح من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب الظروف والضغوطات التي تحيط بها. كما نجد الأهداف المختلفة لأصحاب المصالح، والتي قد تكون متوافقة كما قد تكون متعارضة. إذن، فعلى كلّ مؤسسة أن تحدّد مختلف الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بها ومعرفة مختلف تطلعاتهم واهتماماتهم بدقّة، وذلك لتتمكن من ترجمتها إلى أهداف، لتصبح تلك الأهداف هي الأبعاد المختلفة للأداء الذي تصبو المؤسسة للوصول إليه وتحسينه في كلّ مرّة. ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدّد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة كما رأينا سابقا في الجدول رقم06، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، خاصّة الأطراف الأكثر أهمية.

ولأنه من الصعب أن تكون المؤسسة في وضع جيد على جميع المعايير في آن واحد، فعلى المسيّرين والقادة أن ينجحوا في المقام الأول في إدارة المتطلبات والتوقعات المتناقضة في بعض الأحيان. وباختصار، فالأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد لأنه يبقى مسألة تصوّر، وليس كلّ الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح) لديها نفس النظرة والتصور للأداء.

3.1.3. من الأداء "كأداة للقياس" إلى الأداء "كأداة للإدارة":

هذا التطور الثالث يثير التساؤل المركزي حول الغرض من الأداء. في الواقع، غالبا ما ينظر إلى الأداء كأسطورة للتعبئة على المستوى الإداري.[1] ولكن ليس من المؤكد ما إذا كان يعتبر

[1] : Saulquin, Jean-Yves., et al., Op. Cit.

كهدف مرضٍ على المستوى الفردي للموظف. ومن منظور سوسيولوجي، يشير "Ehrenberg" إلى ماصطلح عليه "عبادة الأداء" في المجتمع المعاصر ونصّ "Dejours (1998)" على أن الأداء مفهوم "عقلاني" "rationalizator" لدرجة أنّه يسمح بتبرير أيّ شيء، بما في ذلك تسريح العمال. [1]

ويبدو تحليل الأداء باعتباره مجرد "أداة قياس" مختزلا جدا، لأنّه جزء من وجهة نظر ثابتة للعمل، ويهدف في المقام الأوّل لتقييم الأداء الاقتصادي[2]. وعن استخدامه "كأداة إدارة" يشير (Saulquin et al.2007) إلى أنّ نماذج تقييم الأداء تكون على أساس وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية ومؤشرات الأداء الوسيطة (مثل الإنتاجية والجودة...)، بافتراض ضمني مفاده أن مجموع الأداء الوسيط يساوي الأداء النهائي. فباعتبار المؤسسة منظومة عمل متكاملة، لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية في الأداء إلّا بوضع ضوابط إدارية هامّة تخصّ جميع مناحي النشاط في المؤسسة. وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. أي أنّ إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجّه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعّال.[3] وبالتالي، فإدارة الأداء منهج متكامل تندمج فيه المفاهيم التالية: تحديد الأهداف؛ تقييم الأداء؛ تطوير الأداء. سواء على المستوى الجزئي أو الكلّي؛ والتأكيد على أنّ أداء العاملين يدعم ويأتي في سياق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، يصبح الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسة مفهومين غير منفصلين. ويقودنا هذا إلى المنظور المقدّم في التحليل السوسيو–اقتصادي بأنّ تقييم الأداء العام

---

[1] : Saulquin, Jean-Yves., et al., Op. Cit.
[2] : Saulquin, Jean-Yves., et al., Op. Cit.
[3] : جاد الرب، سيّد محمّد.، "**استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**"، مصر: مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، (2009)، ص 114.

للمؤسسة يتمّ من خلال الجمع بين الأداء الاقتصادي في المدى القصير (النتائج الفورية)، والأداء في المدى المتوسط (خلق إمكانيات)، والأداء الاجتماعي.[1] وبالإضافة إلى ذلك، من المهم أن نلاحظ أن وراء الأداء الاجتماعي يظهر في الأدبيات مفهوم الأداء المجتمعي للمؤسسات.[2] الذي يعرف بأنّه "مفهوم موحد، وتركيب مفاهيمي، وجامع لمختلف المقاربات المتفرقة التي سبق ذكرها.[3] وباختصار، فرؤية الأداء كأداة قياس تبقى نظرة بسيطة، لأنّها في الأعمال اليومية تستخدم كأداة إدارية (تسييرية) إمّا بصفة صريحة أو ضمنية.

نستنتج من التحليل السابق أنّه في كلّ الأحوال تعمل المؤسسات –كعناصر مهمّة فاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية– على استكشاف واستغلال الموارد لتحسين أدائها بشكل مستمر من أجل ضمان بقائها في السّوق **ولكن ماهو مفهوم الداء الذي سوف نتبناه؟**

يتوقف تحديد المفهوم المناسب للأداء على السياق الذي يتم فيه تقييم الأداء، حيث تؤدي بنا صعوبة قياس الأداء إلى استعمال "النظرية الموقفية* Théorie de contingence"، لأنّه لا توجد طرق تقييم مضبوطة ومحددة لتقييم الأداء لكل المؤسسات أو لكل الحالات[1]. فقد يكون التقييم على جانب واحد من الأداء (مثل الأداء المالي) كافيا، بينما في حالات أخرى يكون من الأفضل العمل على مفهوم متعدد لمعايير الأداء بما في ذلك الأداء الاقتصادي، والأداء المالي، والأداء

---

[1] : Savall, Henri., et al., Op. Cit.

[2] : Germain, Christophe., Trébucq, Stéphane., "**La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**", Semaine sociale Lamy, (18 Oct. 2004), N°.1186, p.35-41.

[3] : Aggeri, Frank., et al., "**Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective**", Paris: Edition ADEME & Vuibert, (2005).

* : ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات، تقوم على فكرة أنّه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وانما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة. وتهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة. وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى. أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة. ومن أشهر رواد هذه النظرية جين ويدورد Joan Woodward التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تفنيد هذا الاتجاه.

[1] : Bouquin, H., (2004), Op. Cit., pp.72-75.

العملياتي، ... الخ. وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي سنتعرّف عليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء التنظيمي ومعايير قياسها

تنطوي كلمة الأداء على النجاح والإخفاق، والكفاءة والفعالية، والمخطط والفعلي، والكمّ والنوع. فهي بذلك تعطي تفسيرا شموليا. ويمثل موضوع الأداء –في الأدب الاداري بشكل عام والأدب الاستراتيجي بشكل خاص– أهميّة كبيرة كونه يعدّ معيار نجاح أو إخفاق الأنظمة في قراراتها وتحقيق اهدافها[1]. وقد رأينا، في المبحث الثاني من هذا الفصل، تعدّد النماذج وتنوّع المعايير والمؤشرات سواء من الناحية النظرية أو العملية، ولنتمكنّ من استخراج نموذج يتناسب مع دراستنا، سنحاول فيمايلي استخراج المنطق الأساسي الذي تقوم عليه أساليب تقييم الأداء المختلفة انطلاقا من حوصلة النماذج السابقة .

1.2.3. العناصر التركيبية حول منطق قياس وتقييم الأداء حسب اختلاف وجهة النظر المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء:

أيّا كان السياق المعتمد، يرتبط قياس الأداء بصفة عامة بأربعة مبادئ أساسية: [2]

• الفعالية: التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف؛

• الكفاءة: التي تربط بين النتائج والوسائل، عن طريق ربط مؤشر لقياس نتائج مع مؤشر لأحد عوامل الانتاج المستخدمة.

• التناسق: الذي يعكس انسجام المكونات الأساسية للمؤسسة لقياس الأداء التنظيمي عن طريق ربط الأهداف مع الوسائل.[1]

[1] : أنظر: الديلمي، انتصار عبّاس.، مرجع سابق، ص 31.

[2] : Marion, Alain., et al., Op. Cit.

[1] : Salgado, Melchior., Op. Cit. p.4.

• الصلة: التي تربط بين الأهداف أو الوسائل مع القيود التي تفرضها البيئة. والتي تقيّم الأداء في مجال الاستراتيجية، بمعنى الميزة التنافسية من خلال الحكم على كفاية المعروض (خلق القيمة) وتوقعات السّوق.

وهكذا، فعندما يفهم الأداء على أنّه نتيجة لعمل ما (résultat d'une action) (بمعنى التقييم اللاّحق للنتائج)،[1] يصبح التركيز في تحليل القياس على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في المقام الأول. وعندما يستند الأداء على تقييم العملية التنفيذية (أي الطرق المختلفة للحصول على النتائج)،[2] يصبح تقييم الأداء يتطلّب ادراج شروط الحصول على النتائج في التحليل. وأخيرا، عندما يعكس الأداء نجاح العمل،[3] فإنّه يظهر كبناء اجتماعي. وهنا، يصبح الأداء مفهوما له معان مختلفة لتتناسب مع توقعات أصحاب المصلحة. وباختصار، فمفهوم الأداء لا ينفصل عن مفاهيم أخرى مثل الفعالية والكفاءة والتنسيق والمواءمة. ولكلّ منها معاييرها الخاصة لقياسها، والتي تمّ تصنيفها وفق أبعاد محددة للأداء، اختلفت من باحث لآخر.

وسوف نقدّم، في العنصر الموالي، أبعاد الأداء التنظيمي التي سوف نعتمدها في دراستنا انطلاقا من أعمال Morin, Savoie et Beaudin (1994).[1] والتي جاءت ملّخصة لأعمال أخرى سبقتها، وأكثر شمولية وتكاملا منها.

2.2.3. أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin, Savoie et Beaudin :

حدّدت Morin وآخرون تصنيفا لأربع مدارس فكرية مفسّرة للأداء التنظيمي وهي: التصميم الاقتصادي والاجتماعي والنظامي والسياسي. وذلك بناءً على أعمال (Campbell,1977)، فضلا عن أبحاث العديد من الباحثين الآخرين. ويشمل هذا التصنيف أبعاد النموذج التكاملي الذي

---

[1] : Bouquin, H., (2004), Op. Cit.
[2] : Baird, Lloyd., (1986), Op. Cit.
[3] : Bourguignon, Annick., (1995), Op. Cit.
[1] : Marion, Alain., et al., Op. Cit.

اقترحته Morin وآخرون لفهم الأداء في معانيه المتعدّدة. حيث يعرض الجدول رقم 10 هذه الأبعاد، مع بعض المعايير لقياس الأداء التنظيمي من خلال كلّ بعد. بحيث:

الجدول رقم 10: أبعاد الأداء التنظيمي ومعايير قياسها حسب Morin وآخرون

البعد	بالنسبة للمؤسسة	المفهوم المحوري	المعايير
الاقتصادي	فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة	الكفاءة الاقتصادية	**الاقتصاد في الموارد:** مدى قدرة المؤسسة على التقليل من كمية الموارد المستخدمة، مع ضمان حسن سير النظام **الانتاجية:**كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة بالمقارنة مع كمية الموارد المستخدمة لإنتاجها خلال فترة زمنية معينة
الاجتماعي	مواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاقتصادية	قيمة الموارد البشرية	**تعبئة الموظفين:** درجة الاهتمام التي تظهر من الموظفين لعملهم وللمؤسسة وكذلك الجهود المبذولة من طرفهم لتحقيق الأهداف **معنويات الموظفين:** درجة التقييم الايجابي للخبرة في العمل من قبل الموظف **أداء الموظفين:** نوعية أو كمية الانتاج لكل موظف أو فريق **تنمية الموظفين:**درجة تطوّر المهارات بين أعضاء المؤسسة
النظامي	التكيّف مع البيئة	استدامة المؤسسة	**جودة المنتج:** مدى تلبية المنتج لاحتياجات المستهلكين **المردودية المالية:**مدى زيادة أو نقصان أحد المؤشرات المالية للمؤسسة (كالربحية مثلا) بالمقارنة مع الدورة الماضية أو بالمقارنة مع هدف محدد مسبقا. **التنافسية:** مدى المقارنة الايجابية لبعض المؤشرات الاقتصادية مع نفس المؤشرات بالنسبة للقطاع أو المنافسين.
السياسي	تلبية مصالح مختلف الأطراف	شرعية المؤسسة	**رضا المقرضين:** مدى اعتبار المقرضين بأنّ أموالهم تستخدم بطريقة مثلى من طرف المؤسسة. **رضا الزبائن:** حكم الزبائن على الكيفية التي تقوم بها المؤسسة بتلبية احتياجاتهم **رضا الهيئات التنظيمية:** مدى احترام المؤسسة للقوانين والقاعد الحاكمة لنشاطها . **رضا المجتمع:** تقدير المجتمع الواسع لنشاطات وآثار المؤسسة.

Source: Morin, Estelle M., et al., "**L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures**", (1994), Op. Cit. **&** Jalette, Patrice., " **L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec**", *Thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de (Ph.D.) en relations industrielles*, Université de Montréal, (Novembre. 1997), p.40.

يقوم البعد الاقتصادي كما رأينا سابقا على النظريات الأولى للمنظمة (Taylor, Weber, Fayol)، يشير مفهوم الكفاءة الاقتصادية إلى أن التنظيم الرسمي للعمل أو المؤسسة هو اقتصادي في المقام الأوّل. هذا التصميم الأول يقضي أنّ المؤسسة فعّالة عندما تصل أهدافها باستخدام أقل موارد ممكنة. المفهوم الرئيسي لهذه المدرسة، هو الكفاءة الاقتصادية، يعني تحقيق أهداف المؤسسة (الفعالية) ولكن أيضا للحصول على النتائج بالطريقة الأكثر اقتصادا (الكفاءة).

ويستند البعد الاجتماعي على المدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo, Maslow, McGregor). ويركز هذا البعد الثاني على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلق بالموارد البشرية. وحسب Morin وزملاؤها فإنّ المفهوم الرئيسي من هذا البعد للأداء هو قيمة المورد البشري، أي القيمة المضافة من خلال نوعية القوى العاملة في العمل والتنظيم.[1] ومن خلال مراجعة الأبحاث التي أجرتها Morin وزملاؤها فإنّ تنمية الموارد البشرية، والتعبئة، والروح المعنوية وأداء الموظفين هي المعايير الممكنة للحكم على فعالية الأداء التنظيمي من حيث البعد الاجتماعي.

البعد الثالث من الأداء التنظيمي هو التصميم النظامي. في هذه الحالة، يطرح مفهوم المؤسسة من خلال التكيف مع البيئة، ولا سيما خصائص السوق والتكنولوجيا. المؤسسة هي في علاقة مع بيئتها، تأخذ منها مواردها، وتحولها وتبادلها مقابل موارد أخرى. وعلى العكس، تقوم البيئة بدورها بتعديل المؤسسة (التغذية الرجعية). في التصميم النظامي، تعتبر المؤسسة أو التنظيم أنهّا النظام الذي يهدف إلى البقاء أو الاستدامة. ويرتبط مفهوم الاستدامة بمفهوم الزمن، المتعلق بحماية وتنمية الموارد المالية (المردودية)، والمنطقة التي تخدمها المؤسسة (التنافسية) وجودة المنتج أو الخدمة في السوق. وتركز هذه المعايير على العلاقة بين مكونات المحيط والمؤسسة التي تؤثر على الأداء.

[1] : Morin, Estelle M., et al., Op. Cit.

آخر تصميم يسلط الضوء على البعد السياسي للأداء التنظيمي. وبناءا على مدرسة المكونات المتعددة (أصحاب المصالح)، فإنّ هناك أفرادا أو مجموعات مختلفة تصدر الأحكام على معايير فعالية المؤسسة كما ذكر سابقا. ومادامت نفس المصالح ليست مشتركة بين جميع الفئات وربما تكون متناقضة، تختلف معايير الأداء اعتمادا على هذه الفئات ومنها: المقرضين، والزبائن، والمنظمين والمجتمع. وشرعية المؤسسة، والتي تشير إلى التقدير والارتياح من طرف هذه المجموعات الرئيسية ويعتبر المفهوم المركزي في هذا البعد.

إذن، في ضوء ماسبق، وجدنا أن الأداء التنظيمي له عدّة أبعاد. بالإضافة إلى ذلك، فإنّه يتأثر بالعديد من العوامل وهذا وفقا لإطار المؤسسة. وبعد تقديم الأبعاد الرئيسية للأداء التنظيمي، من الضروري دراسة المحدّدات أي المصادر التي تؤثر فيه في المطلب الموالي:

المطلب الثالث: تحليل المصادر المحدّدة للأداء

سنذكر فيمايلي أهّم المصادر الرئيسية للأداء التي قدّمت في بعض المساهمات. والتي لخّصها ماريون وآخرون (2012) في ثلاثة اتجاهات رئيسية كمايلي:[1]

1.3.3. الاتجاهات الرئيسية المحدّدة لمصادر الأداء حسب "ماريون وآخرون Marion et al.": حدّد "ماريون وزملاؤه" (2012) ثلاثة اتجاهات رئيسية لشرح مصادر أداء المؤسسات:

- يتعلّق الاتجاه الأول بالأبحاث التي سعت إلى شرح الفروق الملحوظة بين أداء المؤسسات (Rumelt,1991); (Roquebert et al.,1996); (Brush et al.,1999). وفي هذا التيار، اعتمد (Marion et al. 2012) على أعمال (Gahan et Porter,1997) ليوضّحوا أنّ خصائص الصناعة والموقع التنافسي للمؤسسات تفسرّ نصف الأداء، ولكن تبقى حصة كبيرة 42٪ من هذا الأخير غير مبررة.

[1] : Marion, Alain., et al., Op. Cit.

- ويتعلق الاتجاه الثاني بالأعمال المنجزة في إطار نظرية الموارد التي تسلّط الضوء على أهمية الموارد (الملموسة وغير الملموسة) للمؤسسة. وقدرتها على الاستفادة القصوى من هذه الموارد، وأيضا تجديدها (الابتكار في طرق استغلالها واستكشافها). وباختصار، نستنتج أنّ الأداء يعتمد بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد لتحويل ظروف بيئتها لمصلحتها.[1]

- بالإضافة إلى نظرية الموارد، يركّز التيار الأخير اهتمامه على دراسة دور القدرات التنظيمية. في هذا المنظور، "تقييم الأداء على أساس تقييم جودة الموارد (الطاقات) وكذلك جودة طرق تنسيقها (القدرات).[2]

و"الصيغة" التي اقترحها (Calori et Atamer,2003) تسمح بتلخيص المصادر الرئيسية الثلاثة للأداء الواردة أعلاه:[1] **E = PS x R x Moer**

وهنا:

الكفاءة (**E**) Efficacité هي نتاج:

-للموقع الاستراتيجي (**PS**) Positionnement Stratégique

-والموارد التي تمكّن من تعبئة المؤسسة (**R**) Resources

-وجودة استخدامها (**Moer**) La Mise en œuvre

في هذا المنظور، أفاد الباحثون أن الأداء سيكون أكثر قوة ومتانة مع الوقت كلّما قامت المؤسسة ببناء وتعزيز المفاهيم الثلاثة (PS, R, et Moer). كما أنّ كلّ واحد منها يمكنه تعويض ضعف الأداء في حقل آخر.

---

[1] : Barney, Jay., " **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**", *Journal of Management*: *Official Journal of the Southern Management Association (SMA)*, Vol. 17, N°. 1, (March 1991), p. 99-120.
[2] : Marion, Alain., et al., Op. Cit.
[1] : Calori, Roland. et Atamer Tugrul.,"**Diagnostic et décisions stratégiques**", 2ème Edition, Dunod, (2003), 509p.

وباختصار، فإنّ المصادر الرئيسية الثلاثة للأداء في المؤسسة مرتبطة بموقعها الاستراتيجي، ومواردها، وكيفية استغلال هذه الموارد. لكن الملاحظ انّ هذه الاتجاهات الثلاثة هي اتجاهات عامّة. وتحتاج إلى تفاصيل أكبر في مضامينها، بهدف حصر متغيرات الدراسة سوف نعتمد على نموذج تحديد فعالية المؤسسة لـ (Steers,1977) الذي اشتهر بوضوحه وإيجازه وملائمته حسب كلّ من: (Jalette,1997) ;(Stephen,1993); (Payette,1998) . وسنتعرّف على هذا النموذج في الجزء الموالي:

2.3.3. **محددات الأداء التنظيمي حسب "ستريس** Steers": بالنظر إلى تعدّد مفاهيم الأداء، فإنّ محددات الأداء التنظيمي هي أيضا كثيرة، وقد قسّم Steers محددات الأداء التنظيمي في مجموعة من الفئات الرئيسية. التي تظهر في الجدول رقم11، حيث قسّمها إلى أربع فئات:[1] (خصائص المؤسسة، والخصائص البيئية، وخصائص الموظفين والسياسات والممارسات الإدارية).* والتي ترجع إلى النّموذج المتعدّد الأقطاب الذي قدّمه "**ستيرس** Steers" سنة (1977)، والذي جمع ما بين ثلاثة مفاهيم متعلقة بالجانب التخطيطي وبالجانب النّظامي وبالجانب البشري جاءت في دراسة سابقة لهما والمتمثّلة في:[1] البحث على التوليفة المثلى المحققة للأهداف المسطرة؛ الاستطلاع النسقي أو النظامي؛ وأهمّية العمّال.

أولا: **خصائص المؤسسة:** من حيث الهيكل والتكنولوجيا. بحيث يشير الهيكل إلى العلاقات الرسمية بين أعضاء المؤسّسة. ويمكننا أن نلاحظ أن الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة مثل مستوى المركزية، والتخصّص في المهام، ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات، وحجم المؤسسة ووحدات العمل. أمّا التكنولوجيا فتشير إلى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الخام)

---

[1] : Steers, Richard M., (1977), Op. Cit.

* : هناك أيضا من يعتبر عناصر هذه الفئات كمعايير لتقييم الأداء التنظيمي.

[1] : Steers, Richard M. "**Problems in the measurement of organizational effectiveness**", Administrative Science Quarterly, vol.20, N°.4, (Dec. 1975), p. 546-558.

إلى مخرجات (المنتجات النهائية). وتتمثل في المعدات وعمليات الإنتاج والمواد المستعملة ومعارف الموظفين. وفقا لـ Steers، فالأداء يكون أكبر عندما يتم تكييف الهيكل مع التكنولوجيا في المؤسسة[1].

الجدول رقم 11: محدّدات الأداء التنظيمي

خصائص المؤسّسة	خصائص البيئة	خصائص الموظفين	السّياسات والممارسات الادارية
الهيكل: – المركزية – التخصّص في المهام – ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات – وحجم المؤسسة – حجم وحدات العمل	**الخارجية:** – درجة التعقيد – درجة الاستقرار – عدم اليقين	**الارتباط بالمؤسّسة:** – الانجذاب – الاستقرار – الالتزام	– تعريف الأهداف الاستراتيجية – الحصول على / واستعمال الموارد – خلق بيئة مواتية للأداء – عملية الاتصّال – القيادة وصنع القرار – التكيّف والابتكار التنظيمي
التكنولوجيا: – العمليات – المعدّات – المعرفة	**الداخلية (مناخ العمل):** – القدرة على الانجاز – الاهتمام بالموظفين – المكافآت والعقوبات المعمول بها – مستوى الأمن أو الخطر – الانفتاح مقابل الدفاعية	**الأداء في المنصب:** – التحفيز: الأهداف والاحتياجات. – المهارات. – الوضوح وقبول الدور	

المصدر: Steers, R. M., "**Organizational Effectiveness: A Behavioural View**", Santa Monica, California: Good Year Publishing Company, (1977)., p.8.

ثانيا: **البيئة:** لديها بعدان بعد خارجي وبعد الداخلي. يتمثّل السياق البيئي الخارجي في كلّ الضغوط الخارجية التي لا تمتلك المؤسسة عليها سيطرة تذكر، ولكنّها تؤثر على قراراتها وأنشطتها. فدرجة التعقيد، ودرجة الاستقرار وعدم اليقين هي العوامل التي تؤثر على قرارات المؤسسة فيما يتعلق بالتغيّرات البيئية. وفي الواقع، لضمان فعالية التنظيم، يتحتّم على المسيّرين الاستجابة

[1] : Steers, Richard M., (1977), Ibid.

والتكيّف مع التغيّرات البيئية. أمّا فيما يتعلق بالسياق البيئي الداخلي (أو مناخ العمل)، فيعرف على أنّه الوسط الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه سلوكيات الموظفين. هذا السياق يشير إلى التصورات الداخلية لبيئة العمل المتمثلة في: القدرة على الانجاز، والاهتمام بالموظفين، والمكافآت والعقوبات المعمول بها، ومستوى الأمن.

ثالثا: **خصائص الموظفين:** وتنقسم خصائص الموظفين إلى عاملين هما: الارتباط بالمؤسسة والأداء في المنصب. يتعلّق الارتباط بالاحتياجات المحددة للمنظمة لجلب (جذب) والاحتفاظ (الاستقرار) وتعبئة (الالتزام) القوى العاملة المؤهلة. ويتعلّق الارتباط بالأداء الفردي خاصة في بعده المؤثر في التزام الموظف.

أمّا بالنسبة لأداء الموظف، فإنه يختلف باختلاف دوافعه وأهدافه واحتياجاته وقدراته ووضوح وقبوله لدوره. ووفق ستيرس (1977)، فإنّه عندما يكون الموظفون قادرين على تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق الأهداف التنظيمية سوف يتحسّن التزامهم وأدائهم الفردي. وفقا للمؤلف، فهناك علاقة تبادلية بين المؤسسة وموظفيها بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة. وتجدر الإشارة إلى أنّ كل فرد يتفاعل بشكل مختلف عن الجهود المبذولة من طرف المديرين. ويجب على المسيّرين تكييف أسلوب ممارساتهم الادارية مع هذه الفروق الفردية من أجل زيادة الأداء.

رابعا: السياسات والممارسات الإدارية التي تؤثر على الأداء التنظيمي:

- الفئة الأولى من السياسات والممارسات الادارية تتعلّق بتعريف الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والتي تشمل كلا من تحديد الأهداف التنظيمية وتحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه الأهداف.
- الفئة الثانية هي الحصول على الموارد واستخدامها والتي تشمل ثلاث ممارسات فرعية. تتمثّل أوّل فئة فرعية في التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتكيّف والتسيير.

والفئة الفرعية الثانية من الممارسات تشير إلى الإنشاء والحفاظ على المبادئ التوجيهية والسياسات التي تضمن أن تحافظ المؤسسة على التنسيق في القرارات وبين الإدارات. أمّا الفئة الفرعية الثالثة والأخيرة من الممارسات فهي آليات الرقابة الإدارية والتغذية الرجعية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

- الفئة الثالثة من السياسات والممارسات تتمثل في خلق بيئة مواتية للأداء. من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين والتقدير والتدريب والتطوير، تصميم الوظائف، وتقييم والاعتراف بالأداء. هذه الأنشطة، وفقا لستريس، يمكنها تحسين نوعية بيئة العمل التي يتم فيها تحديد الفعالية التنظيمية.
- الفئة الرابعة: عملية الاتصال. هي طريقة لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة. الاتصالات يمكن أن تقلل من القلق وتحسين القرارات.
- الفئة الخامسة: القيادة وصنع القرار. تسمح بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ممّا يؤثر على جودة وقبول القرارات. ويجب أن تنفّذ السياسات والممارسات للمديرين التنفيذيين من أجل تحسين نوعية القيادة داخل المؤسسة.
- وأخيرا، الفئة الأخيرة من الممارسات والسياسات التي حدّدها ستيرس، هي التكيّف والابتكار التنظيمي. القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف في منظمة تبقى: تشخيص المشكلة، واختيار حل لهذه المشكلة التي تتناسب والطابع الفريد للمؤسسة وتمكّن المؤسسة من التكيّف مع بيئتها.

ورغم اعتبار نموذج (**ستريس** Steers) لمحدّدات الأداء شاملا، إلاّ أنّه لم يتناول أخلاقيات الادارة كمصدر محدّد للأداء التنظيمي، وهذا ما سنحاول التطرّق إليه في الفصول المتبقية من بحثنا هذا.

وكحوصلة لما ورد في هذا المبحث، يمكن القول بأنّ الأداء قد تطوّر من مفهوم أحادي البعد إلى مفهوم متعدّد الأبعاد، وتمّ ذلك عبر ثلاث مستويات من التغيّر: تمثّل المستوى الأوّل في التغيّر من البعد المالي للأداء إلى الأبعاد المتعدّدة للأداء، المتعلّق بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها أو تؤثر فيها المؤسسة، ليشمل كافة الأفراد في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى الأفراد خارجها (أو أصحاب المصالح). وتمثّل المستوى الثاني في التغيّر من النظرة الموضوعية إلى النظرة الذاتية للأداء، إذ أنّ الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد لأنه يبقى مسألة تصوّر ذاتي، وليس كلّ الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح) لديها نفس النظرة والتصور للأداء. أمّا المستوى الأخير من هذا التغيّر فكان حول الغرض من الأداء، الذي تحوّل من أداة قياس إلى أداة للإدارة. وبسبب هذا التعدّد في المداخل المفسّرة للأداء، في فقد قرّرنا التركيز على دراسات محددة لبعض الباحثين الذين تمّ اعتماد دراساتهم في عدّة دراسات وأبحاث أخرى سابقة، مثل (Saulquin et al. ، مورين وآخرون وستيرس). وهذا بغية استخراج مفهوم للأداء التنظيمي وكذا أبعاد قياسه ومحدداته التي تتناسب مع أهداف بحثنا هذا، حتى يكون بحثنا أكثر تحديدا ونتائجه أكثر دقّة.

خلاصة الفصل الأوّل:

تناولنا في هذا الفصل بالتفصيل والتحليل أهمّ ماورد في الأدبيات الادارية حول الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. حيث خصّصنا المبحث الأوّل لاستعراض الأسس النظرية المشكّلة لمفهوم الأداء التنظيمي، فوجدنا اختلافا كبيرا في المداخل والمقاربات التي تناولت المفهوم، بسبب اختلاف المؤسّسات وأهدافها وظروفها (طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...). وقد تمّ تقسيمها إلى مقاربتين: الأولى تقليدية ركّزت على النظرة الجزئية إمّا على الأهداف أو على العمليات أو على الموارد. في حين اتجهت المقاربة الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدتها على دمج العديد من المؤشرات في نفس الوقت في إطار متكامل لقياس الأداء.

أمّا المبحث الثاني فتناولنا فيه قياس وتقييم الأداء، ومختلف المعايير والمؤشرات المستخدمة في ذلك، التي تعدّدت وتنوّعت هي الأخرى أيضا. والتي قسّمناها إلى مجموعتين: مجموعة المعايير والمؤشّرات الواردة في الدراسات النظرية، و مجموعة المعايير والمؤشّرات الواردة في النماذج العملية. والتي لم تختلف عن سابقتها كثيرا. سواء في جانب المعايير الملموسة أو غير الملموسة.

أمّا المبحث الأخير فقد تطرّقنا فيه بالتحليل إلى التغيّر في المداخل والأطر المرجعية المفسّرة لتطوّر مفهوم الأداء وتطوّر معايير ومؤشرات قياسه وتقييمه بالتبعية. وتمكّنا في النهاية من اعتماد نموذج يتناسب مع واقعنا المدروس في هذا البحث، بالاعتماد على دراسات محددة لبعض الباحثين الذين تمّ اعتماد دراساتهم في عدّة دراسات وأبحاث أخرى سابقة، مثل (Saulquin et al.، مورين وآخرون وستيرس).

ورغم اعتبار نموذج (**ستريس** Steers) لمحدّدات الأداء شاملا، إلاّ أنّه لم يتناول أخلاقيات الادارة كمصدر محدّد للأداء التنظيمي، وهذا ما سنحاول التطرّق إليه في الفصول المتبقية من بحثنا هذا.

الفصل الثّانـي:

الاطار النظري لمفهوم الأخلاقيات في الإدارة

الفصل الثاني: الاطار النظري لمفهوم الأخلاقيات في الإدارة

تمـهيد:

أدّت الانتقادات التي وجهّت إلى الكثير من المؤسّسات، وفقدان الثّقة ببعض الممارسات التي تقوم بها، والتي تركّز فقط على مصالحها وتحقيق الربح على حساب الاهتمام بالإنسان والبيئة والمجتمع، أدّت إلى إهتمام كبير بموضوع أخلاقيات الإدارة في العالم، خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين. وهذا حتّى لا تجد المؤسّسة نفسها في مواجهة معضلات أخلاقية، مطلوب منها مواجهتها وحلّها أو تحمل آثارها. ورغم ذلك لم تظهر الأبعاد الأخلاقية بشكل واضح في نّماذج تقييم الأداء التي تناولناها في الفصل الأوّل من هذا البحث.

وحتى نصل إلى معرفة أثر هذا الاهتمام بالأخلاقيات على الأداء التنظيمي في المؤسّسة، في محاولة للإجابة على اشكاليتنا في هذا البحث، ارتأينا تكريس هذا الفصل لموضوع الأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأوّل: مدخل لأخلاقيات الإدارة؛

المبحث الثاني: معايير أخلاقيات الادارة؛

المبحث الثالث: تجلّيات أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف المؤسّسية والادارية

المبحث الأوّل: مدخل لأخلاقيات الإدارة

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من المصطلحات والمفاهيم كأخلاقيات الإدارة (Ethics of Management) وأخلاقيات الأعمال (Business Ethics) وقواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة العامة والقيم والسلوك الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية... وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة التي تدّل على الإهتمام بموضوع الأخلاقيات بصفة عامّة، وعلاقته بالإدارة والأعمال. وهذا ما سنحاول تناوله في هذا المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تعريف الأخلاق والأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة؛

المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة (اختلاط المفاهيم)؛

المطلب الثالث: بعض النظريات الأخلاقية؛

المطلب الأول: تعريف الأخلاق والأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة

تعد محاولة تقديم تعريف واضح ومحدّد لأخلاقيات الادارة أمرا في غاية الصعوبة. لأنّها ترتكز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة. وحتى نصل إلى تعريف لأخلاقيات الإدارة لابدّ من محاولة فهم معنى الأخلاقيات من الناحية اللّغوية وعلاقتها بالأخلاق، إذ لا يزال هناك تردّد بعض الشيء في الاختيار بين المصطلحين (الأخلاق والأخلاقيات) كمفردات لغوية، لأنّ لهما نفس الأصل الاشتقاقي من النّاحية اللّغوية. ولهذا سنقوم أوّلاً بتقديم تطور هذين المصطلحين (الأخلاق والأخلاقيات) منذ بدايتهما وعلاقتهما ببعضهما.

الأخلاقيات وهي «Ethique» بالفرنسية، أو «Ethics» بالانجليزية، أصلها إغريقي، والأخلاق «morale» أو «moral» أصلها لاتيني (وهي الكلمة اللاتينية التي اقترحها شيشرون «Cicéron»* لترجمة الكلمة الإغريقية «Ethique»). كما يوضّحه الشكل رقم10.

في اليونانية الكلاسيكية، تعني كلمة «*êthos*» العادة والعرف وكيفية التصرّف. ولقد أعطى الإغريق لمصطلح الأخلاقيات معنى "التفكير العميق بشأن المبادئ العامة التي توجه عمل الإنسان"،[1] أي أنّها تتميّز بالسعي وراء السموّ (الخير الأعظم)، من خلال السعي لتحقيق السّعادة والفضيلة.

«Ethique» الأخلاقيات	«Morale» الأخلاق
(أول ظهور للكلمة: بتاريخ 1265)	(أول ظهور للكلمة: بتاريخ 1530)
⇧	⇧
اغريقي «*êthikos, êthikê*»	لاتيني «*moralis*»
⇧	⇧
اغريقي .moeurs : «*êthos*»	لاتيني moeurs : «*mores*»

كلمة moeurs يقصد بها عادات المجتمع أو الفرد أو السلوك الاجتماعي.

الشكل رقم 10: أصل الكلمتين «Ethique» و «morale»

المصدر: Voir: DAUZAT, Albert., DUBOIS, Jean., et MITTERAND, Henri., "**Nouveau Dictionnaire étymologique et historique**", Paris: LAROUSSE, (1971). **&** MERCIER, Samuel., "**Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**", Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat nouveau régime en Science de gestion, UFR Sciences des Organisations, Université Paris IX Dauphine, (25 septembre 1997), p.14.

أمّا في اللّغة العربية، فالمصطلحان مشتقان من نفس المصدر "خلق"، والخُلُق في اللّغة اسم

* : **شيشرون Cicéron** هو: ماركوس توليوس كيكِرو – Marcus Tullius Cicero، الكاتب الروماني وخطيب روما المميّز، ولد سنة 106 ق.م.، صاحب إنتاج ضخم يعتبر نموذجا مرجعيا للتعبير اللاتيني الكلاسيكي، وصلنا جانب كبير منه، ويعتبر أيضا بحسب بيير كريمال الجسر الذي عبره وصلنا جانب من الفلسفة اليونانية.

[1] : LENOIR, Frédéric., "Le temps de la responsabilité. Entretiens sur l'éthique", *Entretiens avec: Jean Bernard et al.*; Paris: postface de Paul Ricoeur, Fayard, (1991), p.12.

لسجيّة الإنسان وطبيعته التي خلق عليها، وهو مأخوذ من مادة (خ ل ق) التي تدل على تقدير الشيء. ويقال: فلان خليق بكذا (أي قادر عليه وجدير به). والخلاق هو النّصيب لأنّه قد قدّر لكلّ أحد نصيبه.[1] وقال الأصفهاني: (والخَلْقُ والخُلْقُ في الأصل واحد ... لكن خصّ الخَلْق بالهيئات والأشكال والصّور المدركة بالبصر، وخص الخُلْق بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة).[2] كما يعرّف الخُلق بأنّه: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة، جميلة وقبيحة.[3] ولأهميّة أن تكون أفعال الإنسان حسنة والبعد بها عن الشّر، وأثر ذلك على مجمل الحياة الإنسانية، وجد علم الأخلاق الذى يعرف بأنّه: علم القواعد التى تسير عليها إرادة الإنسان الكامل لتصل إلى المثل الأعلى، وأن مجال هذا العلم هو أفعال الإنسان الإرادية من حيث مطابقتها للخير والشر.[4] ولذا، وجدت المعايير أو القيم الأخلاقية التى تعرف بأنّها: المعايير التى يمكن في ضوئها الحكم أو التعرف على السلوك الإنسانى باعتباره صحيحاً أو خطأً، خيِّراً أو شرِّيراً.[5]

ويظهر من معنى الأخلاق في اللّغة: [6] أنّ الأخلاق صفات للنفس الباطنة؛ أنّها خاصّة بسجايا النفس وقواها التي يمكن وصفها بالحسن والقبح.

وباعتبار أنّ الخلق هو حال للنفس، داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا رويَّة. فهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعيًّا من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو الغضب، ويهيج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجبن من أيسر شيء، أو كالذي يفزع من

---

[1] : أنظر: بن زكرّيا، أبو الحسين أحمد بن فارس.، "**معجم مقاييس اللّغة**"، تحقيق وضبط: هارون، عبد السلام محمد.، ط.2، المجلّد.2، بيروت: دار الجيل، (1420هـ - 1999م)، ص 214.

[2] : الأصفهاني، الراغب.، "**مفردات ألفاظ القرآن الكريم**"، ط.1.، بيروت: دار الكتب العلمية، (1997)، ص297.

[3] : الجزائري، أبو بكر جابر، "**منهاج المسلم: كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات**"، ط.8.، بيروت: مؤسسة جمال، (1396هـ، 1975م)، ص134.

[4] : مرحبا، محمد عبد الرحمن.، "**المرجع في تاريخ الأخلاق، الجزء الأول: الأخلاق منذ عصور ما قبل التاريخ حتى الصين القديمة**"، ط.1.، طرابلس، لبنان: جروس برس، (1988)، ص32-33.

[5] : سترونج، إيرل بو.، "**مقدمة في إدارة الأعمال**"، ترجمة: السلمي، علي.، مراجعة وتقديم: توفيق، حسن أحمد.، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، (1976م، 1396 هـ)، ص67.

[6] : ابن مسكوية، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب.، "**تهذيب الأخلاق**"، دراسة وتحقيق: الهلالي، عماد.، ط.1.، (2011)، ص12.

أدنى صوت يطرق سمعه، أو يرتاع من خبر يسمعه، وكالذي يضحك ضحكًا مفرطًا من أدنى شيء يعجبه، وكالذي يغتمُّ ويحزن من أيسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستفادًا بالعادة والتدرب، وربما كان مبدؤه بالرويَّة والفكر، ثم يستمر أولًا فأولًا، حتى يصير ملكة وخلقًا.[1] وعليه فالأخلاق في نظر الإسلام عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحدّدها الوحي، لتنظيم حياة الإنسان، وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقّق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه.

إذن، ليس من خلال أصل الكلمات فقط يمكن أن نحدّد معنى المصطلحين، لذلك من الضروري أن ننظر إلى تاريخ الأفكار. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أنه تمّ استخدام كلمة "الأخلاق" موثقة لأول مرة في اللغة الفرنسية سنة 1530. وفي وقت لاحق – تقريبا قرن– قال باسكال: "الأخلاق الصحيحة تضحك من الأخلاق".[2] لأنّ كلمة "الأخلاق" أصبحت كلمة تبدو سيئة. ومنذ ذلك الحين، تم تقريبا إزالة مصطلح الأخلاق والذي كان يعني في الماضي القريب التوافق الاجتماعي، والطاعة لرموز دينية، والمواعظ الأخلاقية.[3] حيث أن المصطلح له صورة قمعية، كما قال آلان مينك (Alain Minc).[4] وهو يواجه الرّفض في المجتمعات المتعددة الثّقافات ويخلق عدم الثّقة. وهذا ما يفسر لماذا أصبح بعض المفكرين يفضلون مصطلح "الأخلاقيات" على كلمة "الأخلاق".

ومصطلح "الأخلاقيات" بدوره، استخدم خلال القرن الثالث عشر محصورا فقط في أوساط صغيرة من الفلاسفة المهنيين. لكن، منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بدأ يأخذ حيزا كبيرا

[1] : ابن مسكوية، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب.، نفس المرجع، ص265.
[2] : Neirynck, Jacques., "**Pourquoi ce soudain besoin d'éthique?**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p. 239.
[3] : Moussé, Jean., "**Ethique et entreprises**", Paris: Vuibert, (1993), p. 27.
[4] : Etchegoyen, Alain., "La valse des éthiques", Editions François Bourin, (1994), p.78.

في الكلام اليومي. وبالتالي يمكن القول بأن "الأخلاق" تشير إلى قواعد مقنّنة ومحدّدة من قبل سلطة خارجية تُفرض على الوعي والسّلوك االفردي. في حين أنّ "الأخلاقيات" هي التزام شخصي شامل ومبتكر من طرف الفرد بإعطاء معنى لما يقوم به، باختياراته وفقا لقيمه ومبادئه وأولوياته.

من الواضح أنّ هذا الاختلاف في معنى المصطلحين متعلّق بالتيّارات الرئيسية للفلسفة الغربية المعاصرة. بحيث هناك فجوة واضحة بين الممارسة الفلسفية الأنجلوسكسونية والتقاليد القارية. فالفلاسفة من النوع الأوّل –بما في ذلك الولايات المتحدة– عادة ما يتخذون الترادف الكامل للمصطلحين، استنادا الى أصل اللّغوي للكلمتين كما رأينا في البداية، ولهذا، غالبا ما تكون استخدامات "الأخلاق" و"الأخلاقيات" غير متمايزة في اللغة الانجليزية. وفي المقابل، فالمفكرين القاريين* يرغبون في تحديد مجالات الاختصاص لكلّ مصطلح.[1] أمّا في اللّغة العربية فالمصطلحان هما وجهان لعملة واحدة.

ولقد بينت أعمال Wunenburger أن تطور هذين المصطلحين "الأخلاق" و"الأخلاقيات" أدى الى التمييز بينهما وفقا للحصة النسبية التي تظهر في كل منهما من حيث التنظير والممارسة من جهة، وكذا الذاتية والموضوعية من جهة أخرى.[2] ووفقا لهذا التمييز، حدّدنا نوعين من التعاريف:[3]

1) التعريف الأول القائم على تعارض الأخلاق والأخلاقيات بمراعاة **التنظير والممارسة** وذلك كمايلي:

* : الفلسفة القارية هو تعبير يميّز المدارس الفلسفية المختلفة السائدة في قارة أوروبا.

1 : LEROUX, Alain., "**Retour à l'idéologie: Pour un humanisme de la personne**", Presses Universitaires de France (PUF), (01/02/1995), p.40.

2 : Wunenburger, Jean-Jacques., "**Questions d'éthique**", Presses Universitaires de France (PUF), (01/02/1993), p.14.

3 : MERCIER, Samuel., "**Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**", Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat nouveau régime en Science de gestion, UFR Sciences des Organisations, Université Paris IX Dauphine, (25 septembre 1997), p.16-17.

- أولا، تعرّف "الأخلاق" بأنّها "علم" سلوكي وطبائعي، يعني التحليل النظري للمبادئ الرئيسية والافكار النّظرية المتعلقة بقواعد وأسس الأحكام الأخلاقية.
- ثانيا، "الأخلاقيات" هي كل الوسائل المستخدمة للتصّرف بطريقة إنسانية، وجميع الأحكام الملموسة والمعتمدة من طرف الأفراد والجماعات، والتي سيتم اتخاذها في الظروف المماثلة كأول ممارسة أو تصرف، لأنّها تعبّر على الأقل في بعض الحالات، عن الانتقال من المثالية إلى الواقعية.

من وجهة النظر هذه، فالأخلاقيات هي في الغالب ردود أفعال قائمة على أساس الأخلاق. لذلك تسعى الأخلاقيات لتفكيك قواعد السلوك والأحكام الأخلاقية من الخير والشر التي تشكل الأخلاق، في محاولة للوصول إلى الأسس الخفية للالتزام.[1] وهذا يؤدي إلى "التفكير النقدي على النظم الأخلاقية أو النظم القيمية التي تقنّن الواقع الاجتماعي".[2]

2) التعريف الثاني القائم على تعارض الأخلاقيات والأخلاق بمراعاة **الذاتية والموضوعية:**

- الأخلاق: كل ما يتعلق بمبادئ الالتزام والضرورة والحتمية، بمعنى جميع المبادئ ذات البعد العالمي والمعياري، وغير المشروط، وحتى العقائدي، التي تقوم على التمييز بين الخير والشّر. وإذا كان البعد العملي ليس غائبا عنها، فهو "النّية" إلى مصدر الفعل الذي يعتبر حاسما في أي حكم على الفعل. فالأخلاق إذن تمثّل القواعد الأخلاقية المفروضة من طرف سلطة على جميع أفراد المجتمع.

---

[1] : Russ, Jacqueline. & Leguil, Clotilde., "**La pensée éthique contemporaine**", *Collection: Que-sais-je?: Collection encyclopédique fondé par: Angoulvent, Paul.*, N°. 2834, 3ème éd., Presses Universitaires de France (PUF), (2008), p.5.

[2] : MÜLLER, Denis., "**L'éthique dans le monde contemporain**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p.254.

- الاخلاقيات: هي مجموعة من قواعد السلوك، بغض النظر عن محتواها، وقواعد مشتركة ومعترف بها بأنها نموذج لمجتمع معيّن، أو مؤسسة يكون فيها أسلوب الحياة مشترك. وتستند هذه القواعد الخاصة على التمييز بين الخير والشر. وبالتالي تشير الأخلاقيات إلى القيم التي اعتمدت بحرية من قبل الأفراد. لايتم التركيز فيها على واجب، ولكن على القيم المرجعية التي تعطي معنى للعمل. وهذا يرتبط بأفكار "Paul Ricoeur" الذي اقترح "استخدام مصطلح أخلاقيات لأجل جميع الأسئلة قبل إدخال فكرة القانون الأخلاقي، واستخدام الأخلاق للدلالة على كل ما يميز بين الخير والشرّ، والإشارة إلى القوانين والمعايير الحتمية".[1]

سوف نركز في دراستنا هذه على المعنى الثاني (أي الأخلاقيات بدل الأخلاق) والذي هو الأكثر استخداما اليوم، ويعكس بطريقة أفضل تطوّر برامج التفكير في الأخلاقيات في مجال الأعمال. ومساهمة الفيلسوف André Comte-Sponville (1994) تسلط الضوء على هذه الظاهرة . حيث قدّم العديد من الاختلافات بين الأخلاقيات والأخلاق، نذكر منها ثلاثة:

- الأخلاق هي كل ما يتعلق بـ "التعارض بين الخير والشر كقيم مطلقة". والأخلاقيات هي "تعارض الخير والشر كقيم نسبية"؛
- "الأخلاق تجيب على السؤال: ماذا يجب علينا أن نفعل؟ " في حين أن: "الأخلاقيات تجيب على السؤال: كيف نعيش؟"؛
- "الأخلاق هي دائما عامة، فهي تميل إلى الفضيلة وبلوغ القداسة. أما الأخلاقيات هي دائما خاصة بفرد أو جماعة. بل هي وسيلة للحياة :أنها تميل في أغلب الأحيان إلى السعادة وبلوغ الحكمة. فالأخلاق تقود، والأخلاقيات توصي." (*La morale commande, l'éthique recommande*) .

[1] : MERCIER, Samuel., Op.Cit., p.17.

نستنتج ممّا سبق أنّ الشخص الذي يتصرف وفقا للأخلاق، إنما هو ينفذ ماهو واجب، فهو شخص مطيع. أما الذي يتصرف وفقا للأخلاقيات، فهو يتصرف بما يتوافق مع الواجب، وذكاؤه هو من يوجهه في ذلك.

وبالتطبيق على المؤسسة في مجال الأعمال، فالانتقال من الأخلاق الى الأخلاقيات هو الانتقال من مبادئ عامة الى قواعد خاصة بالمؤسسة. وهنا، تبرز لنا عدّة مفاهيم هي أخلاقيات الادارة وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة. التي سوف نتطرّق لها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة (اختلاط المفاهيم)

يرى ايفانسيفج وزميلاه (Ivancevich et al.) بأنّ أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وأنّ أهمّيتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.[1] أمّا فالوك (P.W.Van Valock) فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنّها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيّد".[2] وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة. وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دريكر (P.F.Drucker) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"،[3] ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعداً موضوعيا. ولقد اختلط مفهوم

---

[1] : Ofosu-Amaah, W. Paatii. & al.,"**Combating corruption : a comparative review of selected legal aspects of state practice and major international initiatives**",V.1., Washington: Publication *of The International Bank for Reconstruction and Development*/THE WORLD BANK, D.C., (30 June 1999), pp.6-85.

[2] : دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة، "**الفساد في الحكومة**" ترجمة: أبو شيخة، نادر أحمد، مراجعة: عبد الخالق، ناصف.، ط.1.، *الندوة الإقليمية حول الفساد في الحكومة: (لاهاي، هولندا، 1989)*، عمان: سلسلة تراجم مختارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (1994)، ص20.

[3] **: voir:** Kreinter, Robert., "**Management**", 11th Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, (16/12/2008), p.126-136.

أخلاقيات الإدارة بمفاهيم ومصطلحات أخرى، كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) وأخلاقيات المهنة الإدارية (آداب المهنة). كما سنرى:

1.2.2. أخلاقيات الادارة وأخلاقيات الأعمال: اعترض البعض على استخدام أخلاقيات الأعمال بالقول: إنّها لا تعني شيئاً، لأن أخلاقيات مؤسسات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة. وفي هذا يقول روبرت أوستن (R.W.Austin) أنّ الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد، وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون. فالمؤسّسة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراداً فاسدين، وهم الذين يقومون بإدارتها ضدّ قواعد المجتمع.[1] والواقع، أنّ أخلاقيات الأعمال قد شاع استخدامها بشكل أوسع من أخلاقيات الإدارة، وذلك انطلاقا من حقيقة أن البيئة ذات تأثير شديد على الأفراد. وبالتالي، فإن بيئة المؤسسة الداخلية –التي بدورها تتأثر ببيئة الأعمال السائدة في السوق– تكون قوية التأثير على الإدارة وعلى قراراتها وعملياتها الإدارية. فعندما تكون البيئة فاسدة أو على الأقل محفّزة على التصرف اللاّأخلاقي، فإن الأفراد– حتى حسنوا النيّة منهم– يمكن أن يرتكبوا مثل هذه التصرفات اللاّأخلاقية، وفي بعض الأحيان دون أن يدركوا ذلك. وعندما تكون المنافسة الشديدة القائمة على تعظيم الربح هي السائدة في البيئة، فإن التصرّفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية، وتحدّ من الميزة التنافسية في السوق، ومثل هذه التكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن يكون لها عائد مادي (أي أن التصرفات الأخلاقية تكون ذات عوائد أكبر من تكاليفها). وبالتالي فكلا المصطلحين يفيدان نفس المعنى.

2.2.2. أخلاقيات الادارة وآداب المهنة: ومن وجهة أخرى، فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة (Profession Morality). ومصطلح "الآداب" هو ترجمة لكلمة

[1] : السلمي، علي. ونهرت، ل.، "**سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية**"، القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، ص722.

«déontologie» التي تتكون من شقين (*deon*) اليونانية التي تعني مايجب القيام به و(*logos*) التي تعني العلم أو النظرية. ويستخدم هذا المصطلح للدلالة على علم أو نظرية ما يجب القيام به. لكن كلمة «déontologie» كاملة ليست يونانية، لأنه تم إنشاؤها لأول مرّة من قبل جيرمي بنتام Jeremy Bentham في عمل نشر بعد وفاته عام 1834، بعنوان: "الآداب أو علم الأخلاق" «Deontology or the science of Morality». وكان يقصد بها الأخلاق العامّة، وبالتالي لم يكن لديها في ذلك الوقت نفس المعنى المستخدم اليوم.[1]

ويمكن تعريف الآداب في الوقت الحاضر، بوصفها مجموعة من القواعد في سياق مهنة معيّنة، باعتبارها نظام يتم وضعه من قبل النقابات المهنية يهدف الى توحيد السلوك في تلك المهنة. وتجدر الإشارة إلى أنّه منذ القرن 19م، قام عالم الاجتماع إميل دوركهايم (Emile Durkheim)، الذي درس تقسيم العمل في المجتمع، بتناول اهتمامات مماثلة. حيث أراد إدراج البعد الأخلاقي في القضايا الاقتصادية. وهكذا، اقترح إنشاء المنظمات المهنية التي من شأنها أن تجمع –وفقا لقطاع النشاط– كل من أصحاب العمل والعمال، وذلك لتشكيل مجموعة اجتماعية تفضي إلى وضع أسس الانضباط الأخلاقي الذي يفتقر اليه العمل في مجال الصناعة والتجارة.

وتتعلق الآداب اليوم بالأشخاص الذين يمارسون مهنة معينة، يضعون من خلالها معارفهم ومهاراتهم في خدمة نشاطات أشخاص آخرين. فينتج عن ذلك مسؤوليات والتزامات تجاه أولئك الذين يطلبون عملهم. والشرط الأساسي لكسب هؤلاء الناس هو قبول واحترام معايير الأخلاقيات المهنية التي تحكم علاقاتهم مع الزبائن والموظّفين والزملاء والجمهور بصفة عامة. ويتمثّل الدور الأساسي لمدونة آداب المهنة في وضع لائحة قابلة للتطبيق على أعضاء المنظمة (النقابة)، والتي ستكون فيما بعد مبادئ للقانون. وهي تعتبر، من هذا المنطلق، حقّ مهني يشمل القانون والأخلاق.

[1] : MERCIER, Samuel., "**Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**",(1997), Op.Cit., p.19.

أمّا الدور الثاني لمدونة آداب المهنة هو وضع مبادئ الأخلاقيات التي تضمن خدمة الصالح العام بالجودة المطلوبة من طرف القانون أو نصوص أخرى. وبهذا المعنى، فهي تعادل دستورا لتأمين مصالح المتعاملين بفضل ايجاد أخلاقيات عمل قوية ومحترمة من قبل أعضاء المهنة.[1]

والواقع، أنه في المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخّصين، وفي حالة عدم الالتزام بها فمن الممكن أن تكون سبباً في حرمانهم من ممارسة المهنة. ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها أي معنى على الأقل في الوقت الحاضر، لأن الإدارة لا تزال وظيفة (Function) أكثر منها مهنة (Profession) بالمعنى الأخلاقي، وبشكل خاص في أقطارنا العربية، حيث إن الإدارة لا تزال تمثل اختصاص من لا اختصاص له.

ولا يزال أمام الإدارة إنجاز ما هو ضروري، لكي تتحول من اختصاص وتأهيل في التعليم والتدريب إلى مهنة احترافية في الممارسة. ومع ذلك فإن قواعد وآداب المهنة تمثل قاعدة لابد منها في تطوير أخلاقيات الإدارة، حيث أنّ الأخلاقيات تمثل بعداً أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية التي يجب الالتزام بها من أجل الارتقاء بالمهنة وسمعتها، ومن الواضح أنّ أخلاقيات الإدارة ترتبط بشكل عميق بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم والممارسة العملية في العمل اليومي للمديرين، بينما نجد أن قواعد وآداب المهنة أقرب إلى الممارسة المهنية العملية، فهي أضيق نطاقاً وأكثر ارتباطاً بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها. هذا إلى جانب أن أخلاقيات الإدارة هي أوسع وأشمل من أخلاقيات المهنة. فهي تعني كما استخدمناها في هذا البحث أخلاقيات المؤسسة ككل، وبالتالي فإنها تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدة.

[1] : Ibid.

وبالتالي فمدونة آداب المهنة تهدف الى دعم أخلاق مهنة معينة وإلى حماية المجتمع من المبادرات غير المرغوب فيها من بعض أعضاء هذه المهنة. وفي هذا السياق، فهي نتيجة للانتقال من الاطار العام الى الاطار الخاص. وهي تفرض عقوبات مثل الحرمان من العمل. ويمكن وضع هذه المعايير الأخلاقية بشكل متقطع، ومرن وقابلة للتطوير. وعلاوة على ذلك، فمدونة آداب المهنة مستمدة من الأخلاقيات من حيث أنها ليست سوى إشارة بسيطة لما لا ينبغي القيام به. ومع ذلك، فإنه لا يمكن الخلط بينها وبين الأخلاقيات: فهى تتميز عنها ليس فقط من حيث طبيعة قواعدها، والأهداف المرجوة منها، والأسئلة التي تسعى للاجابة عنها. "فإذا كانت متطلبات الأخلاقيات دائمة فقواعد الآداب تتطوّر"، كما أكد من قبل (J. F. Daigne)[1]. وهي حلّ وسط بين مختلف الأخلاقيات في الواقع: تعبّر عن الأخلاقيات المشتركة أو الحد الأدنى منها.[2] وعلى الرغم من أنّها تقوم أساسا على الأخلاقيات، فالآداب لديها نطاق أكثر ملاءمة ومحدودة زمنيا. ومع ذلك، فإن هذا لا يعفي كل مهني من التفكير في متطلباته الأخلاقية الخاصة.

3.2.2. حوصلة التحليل السابق (التعريف الاجرائي): رأينا سابقا أنّ الأخلاق أو الأخلاقيات – كما سنستخدمها في هذا البحث– هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء وبين ما هو صواب وما هو خطأ. فهي إذن تشترك في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك. ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في المجتمع بالآتي:[3] المعتقدات الدينية، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليده، الثقافة الوطنية، القبيلة والعشيرة والعائلة، النظراء والجماعات المرجعية، قادة الرأي والأدوار النموذجية، وخبرة العملية التعليمية.

---

[1] : Daigne , Jean-François., "**L'éthique financière**", *Collection: Que-sais-je?: Collection encyclopédique fondé par: Angoulvent, Paul.*, N°. 2604, Presses Universitaires de France (PUF), (juillet. 1991), p. 24.

[2] : Gosselin, Gabriel., "***Une éthique des sciences sociales, la limite et l'urgence***", *Collection: Logiques sociales*, Paris: L'Harmattan, (1992), p.16.

[3] : Ofosu-Amaah, W. Paatii. & al., Op.Cit., p.2.

ومهما يكن من هذه الاتجاهات، فإن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة، ليس فقط لأنّها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المسيرون ويعتبرون مصدراً لتكوين أخلاقيات الإدارة، بل وأيضاً لأنّ الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة متفاعلة، ولابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تقبّل تعاون المتعاملين معها. ولهذا، كان لزاما على كلّ فرد التفكير جيّدا في عواقب أفعاله، ومن ثمّ عليه القيام باختيار الصحيح وفق المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها.[1]

وكحوصلة للتحليل السابق، نلاحظ أنّه وحسب (*Saudan, Alain.*,1995) فإنّ مصطلح "أخلاقيات الأعمال" هو نتيجة لخيار يعكس موقفين: [2]

- موقف يتعلق بالأخلاقيات مقابل الأخلاق، حيث يفضل المسيّرون في الواقع استخدام مصطلح "الأخلاقيات" بدلا من "الأخلاق". فالأخلاق ترتبط بالحياة الفردية والأخلاقيات بالحياة الاقتصادية. وتحترم الأخلاق في أفعال الحياة الخاصة. وتحترم الأخلاقيات في حياة الأعمال.
- وموقف يمنح شعورا معيّنا من الأخلاقيات في هذه الحالة. والذي بيناه في الشطر الثاني من التمييز بين الأخلاق والأخلاقيات (التعريف الثاني) في أعمال Wunenburger.

وفي ختام هذا المطلب، نستنتج أن المصطلحات الثلاث هي عناصر مستمدة من بعضها البعض: "**فالأخلاق هي علم الخير والشرّ، يسمح بإنشاء الأخلاقيات التي هي فن توجيه التصرف والسلوك. والتي تظهر في المبادئ التوجيهية للجوانب المهنية لهذا السلوك: والمتمثلة في الآداب المهنية**".

---

[1] : المغربي، كامل محمّد.، "**الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، ط.1.، عمّان: دار الفكر، (2007)، ص.505.

[2] : Yatim, Fatima., "**L'éthique de la gestion : éléments de réflexion pour une distinction entre les organisations publiques et les organisations privées**", *Revue Éthique publique* [En ligne], Vol.17, N°.2, (2015.

وفي ما سيأتي، سوف نركز –كتعريف إجرائي– على أخلاقيات الإدارة، بمعني ذلك الجزء من الأخلاقيات العامة التي تتخذ من عالم الأعمال مجالا للتفكير والتطبيق الميداني. وتعتبر هذه الأخلاقيات الاجتماعية التي عرّفها (Utz Arthur,1960) بـ: "الواجبات الشخصية المفروضة على الشخص منذ أن يصبح جزءا ضمن مجموعة منظمة من الناس".[1] ولانهتم هنا بمسألة الأخلاق التي اتخذت كأساس للأخلاقيات. ويتمثل مجال الأخلاقيات في الإدارة إذن، في ماهو جيد وماهو سيء، وماهو عادل وماهو ظالم. كما أكدّ Bergmann،[2] والأخلاقيات تجيب على السؤال: "كيف يمكنني أن أكون جيدا ونزيها؟" بدلا من هذا السؤال: "كيف يمكنني أن أكون أكثر فعالية وكفاءة؟". وهذا يعني أنّ المسيّر لديه الخيار بين عدة طرق للتصرف مع قدرته على تمييز ماهو جيد وصحيح.

المطلب الثالث: بعض النظريات الأخلاقية

حتى نتمكن من تحديد محددات أخلاقيات الادارة ومشاكلها لابدّ أوّلا من الاطلاع على مختلف النظريات الأخلاقية. تشير معظم المصادر والمراجع الى أن هناك ثلاث نظريات أساسية للأخلاق هي: النظرية المنفعية، ونظرية الحقوق الأخلاقية ونظرية العدالة، وسيتم توضيح هذه النظريات فيما يلي: [3]

1.3.1. النظرية المنفعية: Utilitarianism Theory:

يعتبر Jeremy Bentham (1748 –1832) و John Stuart Mill (1873–1806) هما المؤسسان لهذه النظرية التي تستند الى الفلسفة الغائية (النتائجية)، والتي تقوم على

---

[1] : MERCIER, Samuel., "**Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**",(1997), Op.Cit., p.20.

[2] : Alexander, Bergmann., "**Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p.261.

[3] : المعاني، أحمد. وآخرون، "**قضايا إدارية معاصرة**"، ط.1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2011)، ص ص 370–371.

أساس أنّ كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة، ويتم الحكم على صحة العمل أو عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها. إذ أنّ تقييم السلوك وفقا لهذه النظرية يتم بالنظر إلى النتائج االمترتبة عنه، أي أن تحديد صدق أو صحة الأعمال يتم عن طريق كمية النتائج الجيدة التي تنتجها تلك الأعمال.

2.3.1. نظرية الحقوق الأخلاقية: Moral Rights Theory:

تستند هذه النظرية إلى أساس أنّ الأعمال الجيّدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الأعمال أو القوانين التي يتم اتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة أو المنفعة التي تقدمها للأفراد أنفسهم كما في النظرية المنفعية السابقة. وهذا ما أكّد عليه هوسمر Hosmer الذي اعتبر أنّ مدخل الحقوق الأخلاقية deontological approach هو عكس النظرية الغائية، فهو يعني الحقوق والالتزامات الفردية، وأنّ القيمة الأخلاقية للعمل لاتعتمد على النتائج، لأن تلك النتائج غير محدّدة وغير مؤكدة في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، والناتج ليس له علاقة بتحديد ما إذا كان القرار أخلاقيا، فالقوانين ترشد وتوضح المناهج المختلفة لإتخاذ القرار الأخلاقي.

3.3.1. نظرية العدالة: Justice Theory:

يوجد لكلمة العدالة معنيان، الأول: هو الشخص العادل أو المستقيم، والذي يعمل دائما ماهو صحيح أخلاقيا، ويطيع القانون والعدالة، وهذا مايسمى بالعدالة الشاملة Universal Justice. أما المعنى الآخر: فهو مايسمى بالعدالة المحددة Particular Justice والتي تختص بالفضيلة في مواقف محددة، وقسم ارسطو العدالة إلى ثلاثة أنواع كما بيّنها بوترايت Boatright وهي: العدالة التوزيعية: Distributive Justice والتي تتعامل مع توزيع المنافع والأضرار؛ العدالة التعويضية: Compensatory Justice والتي تختص بتعويض الأفراد عن الأخطاء التي تحدث لهم والعدالة الجزائية: Penalty Justice والتي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام.

وكلا من العدالتين (التعويضية والجزائية) تهتمان بتصحيح الأخطاء بشكل عام، حيث أن تعويض المتضرر هو الطريقة العادلة لتصحيح الأخطاء في التعاملات الخاصة مثل المفقودات الناتجة عن الحوادث، وفشل اكمال أو انجاز العقود، بينما الجزائية والتي هي العقوبة، فهي استجابة عادلة للأعمال الإجرامية مثل السرقة. والجدول رقم12 يبيّن الإيجابيات والسلبيات للمداخل الأخلاقية الثلاثة: [1]

الجدول رقم 12: ايجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية

المداخل الأخلاقية	الايجابيات	السلبيات
المنفعة	1 -تبرر الكفاءة الانتاجية. 2 -تتناغم مع تعظيم الربحية . 3 -تقود للنظرة الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمية	1 -يصعب جعلها مقياسا كميا 2 -قد تتسبب في احداث التمييز عند توزيع الموارد 3 -قد تتسبب في تجاهل حقوق بعض العاملين
الحقوق المعنوية	1- تحمي الفرد من الضرر 2- تتناسق ومعايير اجتماعية مقبولة	1- قد تدفع الى نظرة تمييزية للفرد 2- قد تدفع الى حريا شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الانتاجية.
العدالة	1- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد 2- تعمل على تنشيط التوجيه الديمقراطي 3- تحمي أولئك التابعين لإدارات ضعيفة	1- قد تؤدي الى عدم الابداع والانتاجية 2- قد تتسبب بالحاق الظلم بالبعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع

المرجع: جواد، شوقي ناجي.، "**إدارة الأعمال: منظور كلي**"، ط.1، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (2000)، ص134.

وفي نهاية هذا المبحث، نكون قد تعرّفنا من خلاله على مفهوم الأخلاقيات وعلاقته بالمصطلحات المتداخلة معه كالأخلاق والآداب. بالاضافة إلى أهمّ النظريات الأخلاقية. وقد كان هذا مبحثا تمهيديا يساعدنا في اسقاط المفهوم على المؤسّسة في مجال الأعمال في المبحث الموالي، الذي سنتعرّف من خلاله على معايير أخلاقيات الادارة في المؤسّسة.

[1] : جواد، شوقي ناجي.، "**إدارة الأعمال: منظور كلي**"، ط.1، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (2000)، ص134.

المبحث الثاني: معايير أخلاقيات الادارة

تواجه العديد من المؤسسات صعوبات حول تحديد ما هو مشمول بدائرة السلوك الأخلاقي (السلوك الجيّد والصحيح من الناحية الأخلاقية) أو ما هو داخل ضمن دائرة السلوك غير الأخلاقي، لكنّ السؤال المطروح هنا هو ماهي مظاهر هذا السلوك الأخلاقي؟ وكيف يتجسّد؟ هذا ماسوف نراه في هذا المبحث من خلال مجموعة من المعايير لأخلاقيات الإدارة والمتمثلة في المباديء الأساسية التي تتكون منها هذه الأخلاقيات، وسنقتصر في بحثنا هذا على أهمّ أربعة مبادئ الأكثر تداولا في الأدبيات الإدارية، والتي سنوضحها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأوّل: معيار العدالة والمساواة

المطلب الثاني: معيار الأمانة والاخلاص

المطلب الثالث: معيار السرّية والثّقة

المطلب الرابع: معيار المساءلة والشفافية

المطلب الأوّل: معيار العدالة والمساواة:

جاء في المعجم الوسيط أنّ العدل والإنصاف هو: إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه.[1] وقد أمر الله سبحانه وتعالى عباده بالعدالة، وجاء ذلك في الآية الكريمة رقم 90 من سورة النحل ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾.

ويرى كل من (fisher and lovel) أنّ الأخلاق تختص بتجنب ايقاع الخطر بالآخرين، وهي السبيل لتوفير العدالة والنزاهة في المجتمع. أمّا (Lander & Gbadegesin) فقد بيّنا أنّ العدالة تؤكد أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد والذي لا

[1] : مجمع اللغة العربية، "**المعجم الوسيط**"، ط.4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، (2004)، ص 588.

ينتهك حقوق الأفراد.[1] ويضيف هوسبرس بأنّه على الرغم من أنّ مصطلح العدالة يستخدم إلى حد ما بشكل أكثر كثافة في الدوائر القانونية من استخدامه في دوائر الأخرى، إلا أنّه لا يستخدم اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية ولكن يستخدم كمصطلح أخلاقي. فغالبا ما يتم الحديث عن قوانين وقرارات تشريعية وقضائية على أنّها أحكام غير عادلة على الرغم من أنّها أحكام قانونية.[2] ولا يختلف تعريف العدالة التنظيمية* عن التعاريف السابقة للعدالة سوى بأنّها مطبقة داخل المؤسسة. وأوردت الدراسة الميدانية للفهداوي والقطاونة (2004) عدّة تعاريف للعدالة التنظيمية منها: أنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها وتأكيد الثّقة التّنظيمية المطلوبة بينهم (Hussam et.al.) وأنّها أيضا: "محصّلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقّقة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة" (Byars and Rue)، وفي تعريف ثالث لـ (Cropanzano & Greenberg) فهي تعني: "إدراك الأفراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المؤسسات".[3]

أما المساواة، فقد ظهرت كفكرة في المؤسّسات في بداية الستينات من القرن العشرين عندما طرح (Adams,1963) نظرية المساواة التي بيّنت أنّ سلوك العاملين في المؤسّسة يتأثّر بمدى شعورهم بالمساواة في توزيع العوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدّمونها ضمن فريق

---

[1] : الجعافرة، أحمد فلاح.، مرجع سابق، ص 33.

[2] : هوسبرس، جون.، "**السلوك الإنساني: مقدّمة في مشكلات علم الأخلاق**"، ترجمة: محمد، علي عبد المعطي.، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (1995)، ص383.

* : تشير معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية إلى أنّها تتضمّن ثلاث أبعاد رئيسة وهي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات. يقصد بعدالة التوزيع الانصاف المدرك من قبل الموظفين حول توزيع الموارد من قبل المؤسسة. فهي إذن دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة. أمّا العدالة الاجرائية فتشير إلى الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل. وبالتالي فهي تعنى بالعلاقات الاجتماعية وبكيفية صنع القرارات الادارية. وفيما يخص عدالة التعاملات فإنّها تشير إلى طريقة تصرّف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.

[3] : الفهداوي، فهمي خايفة والقطاونة، نشأت أحمد، "**تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**"، *المجلّة العربية للادارة*، مجلّد.24، العدد.2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2004)، ص1-52.

العمل، وبالتالي تقارن النظرية بين معدّل مخرجات الفرد المرتبطة بوظيفته إلى مدخلاته فيها مع معدّل مخرجات زملائه في العمل إلى مدخلاتهم، ويشعر الفرد بالرّضا عندما يتساوى المعدّلان، ويشعر بعدم الرّضا والتوّتر عندما لايتساوى المعدّلان.[1] ويبني الأفراد أحكامهم حول المساواة على أساس مرجعي، إذ يجرون عملية المقارنة مع الآخرين (المرجعيين)، وهناك أربع مرجعيات ذات أهمية: المساواة الداخلية: مقارنات بين الأفراد الذين يشتغلون وظائف مماثلة أو مختلفة داخل نفس المؤسسة؛ المساواة الخارجية: مقارنة مع الأشخاص أو الوظائف خارج المؤسسة؛ المساواة الفردية: بمقارنة الشخص نفسه بغيره من خلال مشاركاته الخاصة مثل المردودية، تجاربه ...؛ المساواة الجماعية: تقييم مشاركات الفريق أو الجماعة بأولئك الأفراد الذين ينتمون إليها.[2] وبالتالي فالمساواة هي مبدأ يقرر للناس الحقوق والواجبات نفسها بصرف النظر عن الجنس أو العنصر أو اللون أو المركز الاجتماعي، وتشمل المساواة عدم التمييز بين الأجناس والأعمار والأديان والأعراق في الوظائف والتساوي بينهم في الأجور والحوافز حسب الكفاءات.

نستنتج أنّ المساواة لا تختلف كثيرا عن العدالة، فكلاهما يرتبط بمدى احساس الموظفين بعدم التمييز وتماثل المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبّق عليهم اجراءات العمل.

المطلب الثاني: معيار الأمانة والإخلاص:

تعني الأمانة في اللغة طمأنينة النفس وزوال الخوف. وفي الاصطلاح: هي خلق يعفّ به الانسان نفسه عن ما ليس له به حقّ، ويؤدي ما عليه من الحقوق، والأمانة واحدة من الركائز

[1] : أبو تايه، بندر كريم.، "**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**"، *مجلّة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، المجلّد.20، العدد.02، (2012)، ص151.

[2] : Tremblay, Michel., Cloutier, Julie, et Chênevert, Denis, "**Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel**", *16ème Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, (15 et 16 septembre 2005), p.7

الأساسية للأخلاق، حيث أنّ التحلّي بالأمانة والالتزام يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية وقول الحقيقة.[1] وتعتبر الأمانة من الأخلاق الاجتماعية التي تدّل على سموّ المجتمع وتماسك بنيانه حين تنتشر بين أبنائه، والأمانة أيضا هي التزام الواجبات الاجتماعية وأدائها خير أداء.[2] وتعمل الأمانة على زيادة تماسك المؤسسة والعاملين فيها في إطار خلق جو يتسم بالأمانة والنزاهة، وتعني الأمانة في أضيق حدودها الحفاظ على ما يودع من مال أو ممتلكات أو أسرار لدى العاملين، في حين أن المعنى الواسع لها هو الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها على خير ما يرام.[3]

ومن معاني الأمانة في العمل الوظيفي أن لا يسند المنصب إلاّ لمن هو حقيق به الذي ترفعه كفاءته إليها. وأن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، ويسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه. وأن لا يستغّل منصبه الذي عيّن فيه ليجّر منفعة إلى شخصه أو قرابته، فالاختلاس من المال العام يعتبر جريمة وخيانة.[4] والخيانة للوظيفة تكون بالاستفادة المالية من المنصب، والتفريط في مال المصرف العيني والمادي، وتضييع وقت العمل الرسمي بالتأخر عن الدوام أو الانصراف مبكرا أو عدم تكريس الوقت في العمل المنتج. كما أنّ من أشكال الخيانة عدم التشاور أثناء اتخاذ القرارات، فالمشورة تدفع الموظف لتحمّل المسؤولية وإشعاره بقيمته في مكان العمل، وهذا يحفزه لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.[5] كما أنّ الأمانة هي حسن الانتفاع بالوقت، وحسن العمل والاجتهاد فيه وتأدية ماعليه من مسؤولية تجاه المجتمع.[6] وهناك ثلاثة

---

[1] : Boatright, John Raymond., "**Ethics and the Conduct of Business",** 4th ed., Upper Saddle River & New Jersy Prentice Hall. (2003), p.33.

[2] : عبد الحميد، رشيد. والحياري، محمود عبد الله.، "**أخلاقيات المهنة**"، ط.2، عمّان: دار الفكر، (1985)، ص83.

[3] : الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**"، ط.3، عمان: دار وائل للنشر، (2010)، ص170. **و** إمام، إمام عبد الفتاح.، "**الأخلاق والسياسة: دراسة في فلسفة الحكم**"، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، (2001)، ص74.

[4] : الغزالي، محمد.، "**خلق المسلم**"، ط.1، القاهرة: دار الريان للتراث، (1987)، ص48-50.

[5] : عبد الحميد، رشيد. والحياري، محمود عبد الله.، مرجع سابق، ص 181.

[6] : ياغي، محمد عبد الفتاح.، "**الأخلاقيات في الإدارة**"، ط.1، عمان: دار وائل للنشر، (2012)، ص50.

شروط للأمانة المهنية، وهي:[1] الشرط الأول: أن يحفظ أطراف المهنة الثلاثة (العامل ورب العمل والمستفيد) ما يعتبره المجتمع سرّا في تلك العلاقة، ويعدّ افشاؤه نقضا للعهد؛ الشرط الثاني: ان يلتزم ذو الشأن في المهنة الرشد في التصرف بلا سرف أو استغلال؛ الشرط الثالث: أن يلتزم ذو الشأن في المهنة السبل المشروعة التي تحفظ شرف الوسيلة لشرف المقصد فلا مجال للكذب والغش والنفاق والغيبة والنميمة.

أما بالنسبة للإخلاص، فيعني التفاني في العمل من أجل خدمة العميل وتقديم كل جهد ومهارة، وكذلك الصدق وإطلاع العملاء على الحقيقة، وتوضيح أنّه سيتم بذل كلّ جهد ممكن من أجل إطلاع العملاء على النتيجة المتوقعة هي فعلا بعيدا عن خداعهم.[2] ويعتبر العمل وأداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص في منهاج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة،إلى العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف. [3]

وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسئول، فأنّها تتركّز على المعاملات في المؤسّسة مثل : إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المجالس والاجتماعات إلا ما يضر الصالح العام في المؤسّسة. [4]

وبالتالي، نستنتج هنا أيضا أنّ الأمانة ترتبط بالإخلاص، فكلاهما التزام بعدم الخيانة والخداع وكلاهما يؤدي إلى الآخر.

---

[1] : هلالي، سعد الدين مسعد.، "**المهنة وأخلاقها: دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية**"، ط.1، الكويت: مجلس النشر العلمي، لجنة التأليف والتعريب والنشر، جامعة الكويت، (2006)، ص303.

[2] : عبد الحميد، رشيد. والحياري، محمود عبد الله.، مرجع سابق، ص181.

[3] : العثيمين، فهد سعود.، "**أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**"، ط.1، الرياض: مكتبة التوبة، (1413، 1993)، 208ص. ص70.

[4] : الأشعري، أحمد داود المزجاجي.، "**الوجيز في أخلاقيات العمل**"، ط.1، الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، (2008)، ص182.

المطلب الثالث: معيار السرية والثقة:

ترتبط الأخلاق في شخصية المدير بالثقة والالتزام والجهد اتجاه جميع الأفراد والمجموعات المرتبطة بمؤسّسته. حيث تعتبر الثقة الخطوة الأولى للحصول على الالتزام والجهد من المرؤوسين، بمعنى أنّ الشخصية الأخلاقية هي امتلاك الجرأة بالاعتراف بالمشكلة الأخلاقية ثم افتراض الحل العادل لها. كما تتطلب الثقة الاعتراف بالمسؤولية الأخلاقية، وأنّ تقديم التبرير الأخلاقي هو عملية فحص ومعالجة للمشكلات الأخلاقية بطريقة تقنع الآخرين.[1] ومن وجهة نظر المؤسسة، فإن الأخلاق ترتبط إلى حد بعيد بالثقة، وتتطور حتى يكون السلوك أخلاقيا. كما أنّ الثقة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:[2] التنبؤ Predictability الذي يحاول التقليل من المفاجئات في العمل؛ الاعتمادية Dependability التي تزوّد الأمان الذي يأخذه الفرد بالحسبان لإنجاز ماهو متوقع؛ الايمان Faith وهو الاعتقاد بان الفرد يستطيع الاستمرار بأن يكون جديرا بالثقة والاعتماد والتنبؤ.

أما في مجال الثقة عبر العلاقات مع الموردين، فإن العلاقة التبادلية بين المشتري والبائع تعتمد على الثقة بينهما، حيث أنّ كل واحد يحترم التزاماته اتجاه الآخر، وبالتالي يقلل من المفاجأة ويقلل من الخطر الذي يحدث في عملية الشراء. فالثقة تزيد من الكفاءة في عملية التبادل، حيث أنّ كلّ طرف يحصل على حقه نتيجة قيام الآخر بالعمل في نطاق الاعتمادية والتنبؤية. فالعلاقات التبادلية المعتمدة على الثقة تتطور عندما يعامل المزوّد المشتري كما يتوقع أن يتعامل معه. كما أنّ حفاظ الموظف على سرية المعلومات تزيد من ثقة رؤسائه به، وهذا ما يشجع الرؤساء بإطلاع المرؤوسين على الجوانب السرّية لكي يتخذوا قراراتهم في العمل مما يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم.[1] كما أنّ للأفراد الحق في الحفاظ على الخصوصية، ومراقبة المعلومات التي تخصهم تحديدا،

---

[1] : Hosmer, LaRue Tone., "**The Ethics Of Management: a multidisciplinary approach**", 7th ed., New York: McGraw-Hill**,** (2008), p.119.

[2] : Fritzsche, David J., "**Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**", 2nd ed., (series in management), Boston: McGraw-Hill/ Irwin, (February 20, 2004), p24-25.

[1] : ياغي، محمد عبد الفتاح.، مرجع سابق، ص43.

وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي.

نستنتج أنّه كلّما كانت هناك سرّية في العمل والحفاظ على الخصوصيات (سواء تعلّق الأمر بالعاملين أو بمن تتعامل معهم المؤسسّة من اصحاب المصالح) كلّما أدى ذلك إلى زيادة ثقة طرف تجاه الطرف الآخر.

المطلب الرابع: معيار المساءلة والشفافية:

تعرف المساءلة بأنّها: "محاسبة طرف من أطراف العقد او الاتّفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تمّ الاتفّاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة".[1] والمساءلة بمعناها الواسع ترتبط بديمقراطية الادارة العامّة*، وهي عامل محوري في تحديد قدرتها على تنفيذ السياسات العامّة بكفاءة وفعالية وبيان مدى استجابتها لاحتياجات المواطنين.[2] وترتبط المساءلة بفلسفة المؤسسة الكلية بحيث يعمل ذلك على توفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف. ويجب أن تكون المساءلة في إطار مشجع على قيام الشخص بالمهام الموكلة إليه بعيدا عن القلق والخوف من العقاب. مع مراعاة منح الشخص سلطات كافية للقيام بالمهام المكلف بها، وذلك حتى يكون هناك مبررات منطقية وواقعية للمساءلة. وتنطوي المساءلة في الحقيقة على القيام بالحكم على كفاءة أداء المهام ومحاسبة القائم بأدائها. وبناءًا على ذلك فإنّ على الأخير أن يلتزم بالرجوع للسلطة الأعلى والتقرير أمامها عما قام بأدائه من مهام مكلّف بها، والتي

[1] : مخيمر، عبد العزيز جميل.، وآخرون، "**قياس الأداء المؤسّسي للأجهزة الحكومية**"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (ديسمبر 1999)، ص119.

* : الأصل أنّ هناك وظيفتين أساسيتين للحكومة في الدولة الحديثة هما: وظيفة سياسية تتعلّق بتقرير الأهداف العامّة للدولة ومراقبة تنفيذ هذه الأهداف والتأكّد من تحقّقها بالكفاءة المطلوبة. أمّا الوظيفة الثانية فهي وظيفة إدارية تتعلّق بتنفيذ الأهداف العامّة ووضعها موضع التطبيق. وبمقتضى هذا التصوّر فإنّ النظام السياسي يقوم عن طريق الحكومة بتحديد السياسة العامّة (الغاية)، ثمّ يقوم الجهاز الإداري باختيار الوسيلة التي تحقّق هذه الغاية. ومن هنا فإنّ الجهاز الإداري هو جهاز تنفيذ وليس جهاز حكم ، لذلك فهو يحتاج إلى مساءلة النظام السياسي على نتائج اختيار وسائل العمل، وهذا يعني أنّ الفصل بين عمليتي صنع السياسة العامّة وتنفيذها هو مايجعل الادارة العامّة تخضع للمساءلة عن طبيعة أدائها للمهام المنوطة بها.

[2] : الطراونة، رشا نايل حامد. والعضايلة، علي محمّد عمر.، "**أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الأردنية**"، *المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلّد.6، العدد.1، (2010)، ص69.

فوض السلطة للقيام بإنجازها. وعلى ذلك فإنّ المساءلة ترتبط بالعديد من المتغيّرات الإدارية والتنظيمية ومن أهمها توصيف المهام والواجبات والقوّة والتمكين ومعايير الأداء والمعايير الأخلاقية وتقويم الأداء والتغذية الأمامية والتغذية العكسية في العلاقة بالمساءلة.

أماالشفافية، فتشير لغة إلى ذلك الشيء لذي لا يحجب ما وراءه. وتوصف بأنّها الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكّن النّاس من معرفة مايدور بالضّبط.[1] كما تعني توفّر نفس المعلومات لجميع الأفراد والقضاء على تباين المعلومات، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لايستطيع الوصول إليها.[2] كما تعني: "الوضوح التّام في اتّخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء".[3] ويقصد بها أيضا قيام المؤسسة أو الجهة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين، وأصحاب الحصص، والمتعاملين في السوق، واتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات ما عدا تلك التي يكون من شأنها الاضرار بمصلحة المؤسسة.[4] إذن، تقوم الشفافية على التدفّق الحرّ للمعلومات، والتي تتيح لمن له مصلحة بالإطلاع على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها. حيث تعمل على تحقيق ترابط المؤسّسة، حيث تتمّ مخاطبة جميع المستويات الادارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها، وتعمل على إشاعة النظام والانظباط.

---

[1] : الحربي، محمّد بن محمّد أحمد.، "**درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلّية التربية بجامعة الملك سعود**"، *المجلّة الدولية التربوية المتخصّصة*، المجلّد.1، العدد.6، (تمّوز، 2012)، ص312.

[2] : نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] : الشيخ، علي.، "**الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة وزارة التنمية الإدارية**"، *الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطوير القدرة التنافسية*، المجلّد.2، عمّان: الجمعية العلمية الملكية، (1997)، ص357.

[4] : السعدي، مصطفى.، "**مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات**"، الإمارات المتحدة العربية: *الملتقى الدولي حول مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة*، جمعية المحاسب ومدققي الحسابات، (4-5 ديسمبر 2007)، ص15.

ويأتي التشفشف عكس الشفافية والذي يعني الغموض والمراوغة والكذب والخداع والرغبة الفطرية للسرقة والاستغلال أينما كان وفي أي زمان وتحت أبسط الظروف.

نستنتج ممّا سبق أنّ الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزّز كلّ منهما الآخر، ففي غياب عامل الشفافية لا يُمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أيّة قيمة في ظل غياب المساءلة، وعند غيابهما ينتشر الفساد، حيث أنّ مصدر الفساد وقوته يكمن في الغموض وعدم الوضوح بشأن السرقة والرشوة والخداع والنصب والاحتيال وغيرها.

وكحوصلة لهذا المطلب، نلاحظ أنّ أخلاقيات الادارة تتجسّد في المؤسّسة من خلال مجموعة من الأبعاد تظهر كسلوكات للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسّسة، يمكن اعتبارها كمؤشّرات تدّل على مدى الالتزام بالأخلاقيات في المؤسّسة حسب درجة تواجدها. وسوف نعتمد على المعايير الأربعة المذكورة في هذا المبحث من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث. كما لايجب أن ننسى أنّ هناك دائما منطقة وسط تسمى بالمنطقة الرمادية (Gray Area)، على سبيل المثال قيام بعض العاملين بإجراء اتصالات هاتفية خارجية أو إرسال رسائلهم الشخصية من خلال المؤسسة. وفي هذه الحالة ليست هناك معايير أخلاقية محددة أو أخلاقيات ثابتة تحدّد مثل هذه السلوكيات في المؤسسة، وإنما يعتمد ذلك على مواجهات داخلية للفرد لا تخضع لأنظمة وقوانين خارجية يمكن تسميتها بالضمير. وعليه فالقوانين واللوائح والأنظمة وحدها لاتكفي مالم تقترن بالالتزام الأدبي من قبل العاملين. كما تجدر الإشارة إلى أنّه يمكن أن تختلف هذع المعايير في صيغ تجسيدها حسب الموقف والنشاط والمستوى الاداري وكذا الوظائف المؤسّسة والادارية المختلفة، مع احتفاظها بمدلولها العام. كما يمكن أن تختلف أيضا حسب اختلاف البيئات، وهذا ماسوف نراه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تجلّيات أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف المؤسّسية والادارية وبعض النماذج التطبيقية.

إذا كانت أخلاقيات الإدارة تمثل إطارا عاما يُفترض أن لا تحيد عنه المؤسسات، فإنّ هذا الاطار العام يتجسّد بآليات وصيغ عمل تنتهج سلوكا أخلاقيا لمختلف وظائف المؤسسة وأنشطتها الفرعية ولمختلف المديرين في جميع المستويات الادارية. وهكذا فإنّ الادارة العليا للمؤسسة التي تتابع باهتمام هذه الجوانب الاجتماعية والسلوكية، فإنها لا تسمح بأن تكون هناك خروقات للجوانب الأخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الادارات الفرعية وقراراتها والرؤية المرسومة للمؤسسة في بيئتها من خلال التزامها لسلوك أخلاقي قوّي.

وسنوضح ذلك في هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب كمايلي:

المطلب الأول: أخلاقيات الادارة ضمن بعض وظائف المؤسسة

المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف الإدارية

المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة ضمن بعض النماذج العالمية.

المطلب الأول: أخلاقيات الادارة ضمن بعض وظائف المؤسسة

يمكن البحث عن أخلاقيات الادارة والنظر إليها في المؤسسة من خلال مختلف وظائفها. وبالرغم من اختلاف الوظائف الأساسية للمؤسسة باختلاف أحجام المؤسسات، وطبيعة القطاعات، ودرجة الأتممة واتساع نطاق أعمال هذه المؤسسات جغرافيا. إلا أنه يمكن إجمال أهمّ الوظائف الرئيسية للمؤسسة في مايلي:[1]

[1] : أنظر: الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص ص.231-307

1.1.3. أخلاقيات الادارة في إطار وظيفة الانتاج والعمليات: بالنظر إلى الأهمية كبيرة لهذه الوظيفة للمؤسسات، فقد حظيت بعناية خاصّة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية في مختلف قراراتها، لتعطي انطباعا إيجابياً باحترام المؤسّسة والتزامها بمسؤولياتها الأخلاقية، وبهذا تخدم المؤسسة على المدى البعيد، وتبنى سمعة متميزة في السوق. وتتجسد هذه المرتكزات الأخلاقية في مجالات كثيرة ومتنوعة تحاكي مختلف أوجه العمل في هذه الوظيفة المهمّة نلخصها فيمايلي:

1.1.1.3. في مجال اختيار الموقع: يعتبر قرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي لا يمكن التراجع فيها، إذ أن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة، مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية لما في ذلك من أثر ايجابي على إجمالي التكاليف، لاسيما تكاليف النقل التي تمثل 25% من سعر بيع المنتجات.[1] وذلك من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك. وتتجسد أخلاقيات اختيار موقع المشروع من خلال عدد من القضايا، أهمّها أن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية، وخصوصا تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء، وتسبب انبعاث الغازات السامة، مثل مصافي البترول ومصانع الإسمنت، كما يجب على المؤسّسات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية أن تكون بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع المؤسّسة البنية التحتية المناسبة للصناعة.[2]

2.1.1.3. في مجال تصميم مواقع الإنتاج: يتحقّق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في المؤسّسة من خلال عدة أساليب للترتيب الداخلي مثل: الترتيب على أساس المنتج (السلعي)، وعلى أساس العملية

[1] : ماضي، محمد توفيق.، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات**"، عمان: دار النهضة، (2001)، ص97-98.

[2] : عطياني، مراد سليم.، "**واقع تطبيق الشركات الصناعية للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي**"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد.15، العدد.2، (2015)، ص 60.

(الوظيفي)، والترتيب الهجين، وترتيب الموقع الثابت، والترتيب المتخصّص.[1] وتتمثّل مسؤولية المؤسّسة الأخلاقية في هذا المجال بتوفير ترتيب يوفّر الرّاحة للعاملين، ويسهّل حركتهم، ويؤمّن لهم ظروف عمل جيدة، ويسهّل عمليات الإنتاج، ويخفض التكاليف، ويستغل المساحة المتاحة استغلالا أمثلا.[2]

3.1.1.3. في مجال تصميم المنتج: تتمثل الجوانب الأخلاقية في تصميم المنتجات الجديدة وتطويرها بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة، وتحتاج إلى مواد أولية وطاقة أقل، وقابلة لإعادة التدوير، أومنتجة من مواد أولية مدورة وغير ضارة في البيئة.[3] كما يفترض على المؤسسات أن تراعي طبيعة هذه المواد وصلاحيتها وتأثيرها على سلامة المستهلكين أيضا، وعدم الاهتمام بالربح المادي فقط. حيث يمكن تحديد بعض متطلبات المستهلكين في هذا المجال كما يلي: [4] الحق في المعرفة الكاملة لطبيعة المنتج المفترض استهلاكه؛ البحث عن المسار والآثار التي تسمح بمعرفة مصادر المنتوجات البيولوجية؛ احترام معايير السّلامة الصحّية والغذائية ؛ التوجه نحو المنتوجات البيئية بالحماية الصحية ضد أي تأثيرات سلبية لمصانع الإنتاج.

4.1.1.3. في مجال تكنولوجيا العمليات المستخدمة: من المفترض على المؤسسة المستندة في قراراتها على سلوك أخلاقي قويم أن تعالج بمنظور انساني التأثيرات الجانبية والسلبية التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج والعمليات، ومنها: التخلّص من مخلفات الانتاج، وتقليل الضوضاء التي تحدثها الآلات، وتلوث الهواء، والانبعاث الحراري، وكفاءة استخدام الطاقة وترشيده، وكذلك سلامة العاملين والهيئات الادارية في المؤسسة.

---

[1] : محسن، عبد الكريم. والنجار، صباح مجيد.، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، ط.3.، بغداد: مكتبة الذاكرة، (2009).

[2] : عطياني، مراد سليم.، مرجع سابق، ص61.

[3] : Heizer, Jay. & Render, Barry., "**Operations Management**", 10th ed., Pearson, (2011), p.373-398.

[4] : أنظر: حبيب، كميل.، وبولس، جان.، "**أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير**"، ط.2، طرابلس، لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب، (2010)، ص ص 144، 147.

5.1.1.3. في مجال تصميم الوظائف أو العمل: يقصد بتصميم الوظائف أو العمل تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضّرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى، بالإضافة إلى الحاجة للتدريب لأداء العمل بصورة طبيعية.[1] وتتجسّد أخلاقيات الادارة في هذا الإطار بتقليل الإجهاد في موقع العمل، والحفاظ على سلامة النظر والجهاز التنفسي والجهاز العصبي. لذا يجب أن يشير المحتوى الوظيفي الى المعدات الضرورية لإنجاز العمل مثل القفازات والنظارات الواقية والقبعات والملابس الواقية والأحذية وغيرها من المستلزمات.

6.1.1.3. في مجال تخطيط ورقابة الطاقة والانتاج : يتمثّل تخطيط الطاقة في مجموعة الأنشطة التي تسمح بحل مشكلة الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج، وهذا من أجل تلبية الاحتياجات وبأقل تكلفة ممكنة[2]. ويمكن للمؤسسة أن تعكس سلوكاً أخلاقياً من خلال سياسات العمل والتوظيف والفصل والاستغناء عن العاملين. ومراعاة اشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها، والمواد المعدّة للتصنيع، وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بعين الاعتبار فترات الراحة للعاملين في النظام الانتاجي. ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقا في العمل الرقابي.[3]

7.1.1.3. في مجال إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management): تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق التكامل بين أنشطة الحصول على المواد الأولية والخدمات، وتحويلها إلى سلع وخدمات، وتسليمها للمستهلك النهائي.[4] وتتجسّد أخلاقيات الادارة في هذا المجال من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في العلاقة مع الموردين، والتخلّص من المخلفات، وسلامة المستودعات والعاملين فيها، وكفاءة استخدام الطاقة، والدفع للموردين حسب العقود

---

[1] : العلي، عبد الستّار محمد.، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمّي**"، ط.1، عمّان: دار وائل للنشر، (2000)، ص45.

[2] : Erschler, Jacques. & Grabot, Bernard., "**Gestion de Production**", Paris: Hermès science publications, (2001), p80.

[3] : محسن، صالح مهدي. والتميمي، شذى أحمد.، "المرتكزات **الأخلاقية في قرارات إدارة الانتاج والعمليات ومؤشرات قياسها**"، *مجلة آفاق اقتصادية*، المجلّد.23، العدد.92، الإمارات: مركز البحوث والتوثيق باتحاد غرف التجارة والصناعة، (2002)، ص24-25.

[4] : Heizer, Jay. & Render, Barry., Op.Cit, p46.

والاتفاقات، وعدم التلاعب بالأسعار، ... الخ. وهذه تعطي الصورة النّاصعة للمؤسسة مع أطراف كثيرة.[1]

8.1.1.3. في مجال الصيانة: تعرف إدارة الصيانة بأنّها مجموعة العمليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الآلة أو إعادتها إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل تكلفة.[2] وتتمثل أخلاقيات هذا النشاط في: تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج، وتقليل التوقفات، وزيادة كفاءة الأداء وفاعليته، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة، وتحسين الروح المعنوية للعاملين.[3]

9.1.1.3. أخلاقيات الجودة (Quality Ethics): يمكن تعريف الجودة على أنّها السّمات والخصائص الكلّية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالاحتياجات المطلوبة[4]. وسعيا وراء تحقيق الجودة، لا بدّ من التأكّد بأنّ مواصفات السلعة تطابق المواصفات الموضوعة وأن العلاقة بينهما محافظ عليها باستمرار، بهدف منع وصول الوحدات المعيبة إلى المستهلكين.[5] وهي في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي داخلياً وخارجياً، يشير **البعد الداخلي** إلى وعي العاملين بأهمية الجودة وإلتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها؛ أمّا **البعد الخارجي** فيتجسد بتقديم منتجات قادرة على اشباع حاجات المستهلكين المتجددة. وتتطلب الجودة اهتماما أكبر في المنتج الخدمي، فالخدمة هي تفاعل اجتماعي، تحتوي قدرا كبيرا من الجانب السلوكي والعلاقات المباشرة، خاصّة وأنّه لا يمكن أتممتها بشكل كامل. بالاضافة إلى أنّ هناك ترابطا وثيقا بين إدارتي الانتاج والتسويق، فمنتج الخدمة غالبا ما يكون هو مسوّقها.

---

[1] : الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص236.
[2] : محسن، عبد الكريم. والنجار، صباح مجيد.، مرجع سابق.
[3] : عطياني، مراد سليم.، مرجع سابق، ص61.
[4] : بلعابد، نجاة. وبلعيد، حياة.، "**المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات**"، *الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة* بشار، (14/15 فيفري 2012)، ص11.
[5] : العزاوي، محمد.، "**الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي**"، ط.1، عمّان: دار اليازوري العلمية، (2006)، ص155.

2.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار وظيفة التسويق:

تتجسد أخلاقيات الادارة في الاطار التسويقي وتظهر جلية في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له، تمثل جانبا مهما يتكامل ويعزز الجوانب الأخرى للمؤسسة:[1]

1.2.1.3. في مجال التسعير: عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛* بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

2.2.1.3. في مجال التوزيع: عدم التحكّم في تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج؛ عدم التحكّم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.**

3.2.1.3. في مجال الترويج: تقديم معلومات صحيحة غير مضلِّلة عن المنتج؛ الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي؛ الابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة.

4.2.1.3. في مجال بحوث التسويق: الامتناع عن البيع أو تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق؛ المحافظة على وحدة البحث وعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية؛ المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث.

5.2.1.3. في مجال حماية المستهلك ودراسة سلوكه: أصبح مفهوم حماية المستهلك مشتملا على العديد من الأبعاد، وردت في الاعلان الشهير لحقوق المستهلك الذي أصدره جون كيندي عام 1956، حدّد فيه الحقوق الرئيسية الأربعة: حق الأمان وحق الحصول على المعلومات وحق الاختيار وحق سماع رأي المستهلك. وقد أضاف الرئيس جيراردفورد عام 1975 الحق

---

[1] : أبو حميدة، عمر صالح. "**مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي**"، *المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لعام 2006/2005 بعنوان: "أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"*، عمّان: جامعة الزيتونة الأردنية، (17-19 أفريل، 2006). ص9.

* : ومعنى عدالة السعر أن توازن المؤسّسة بين الكلفة والربح المحقّق، بالالتزام بقوانين المنافسة الشريفة، وعدم تحميل المستهلك تكاليف أخطاء داخلية سواء كانت ادارية أو فنّية؛ أمّا بالنسبة للتكاليف عليها الإشارة بوضوح إذا ما كانت هناك ضريبة مبيعات يخضع لها المنتج في السوق.

** : وهنا يجب أن تتنتبه المؤسسة لأمر الوسطاء من حيث نزاهتهم والتزامهم بعدم الاحتكار أو رفع الأسعار أو اخفاء المنتجات والمضاربة بها في وقت آخر، بالإضافة إلى التزامهم بشروط التخزين، وعدم التلاعب بالأوزان أو تاريخ انتهاء الصلاحية أو تبديل المادة الأصلية بمواد أخرى في نفس عبوات المؤسسة...

الخامس وهو حق تربية المستهلك. والحق السادس هو حق الخدمة الذي أضافه الرئيس بيل كلينتون عام 1994.[1] وقد تمّ استيعاب هذه الحقوق* بتشريعات قانونية متعددة أصدرتها مختلف الجهات الحكومية. فضلا عن الحركات غير الحكومية التي تنادي وتتابع أنشطة حماية المستهلك.

6.2.1.3. في مجال التجارة الالكترونية: تتمثّل أهمّ الجوانب الأخلاقية في التجارة الالكترونية في:

- الالتزام بتسديد حقوق الدولة الناجمة عن الجمارك والرسوم والضرائب خاصة وأنّ البعض منها افتراضي مثل المعلومات. كما أنّ هناك مشكلة التعامل مع ضريبة القيمة المضافة؛
- ضرورة توفير حماية وتعزيز الثّقة لدى المستهلك بالنسبة لأساليب الدفع الالكترونية حيث قد تحدث عمليات تلاعب أو سرقة عن هذا الطريق؛
- التأكد من صحّة المعاملات والأوراق الثبوتية والمستندات وكذلك التواقيع الرقمية؛
- حماية الملكية الفكرية وحقوق المؤلفين، والعلامات التجارية وأسماء المواقع، ويدخل في هذا أيضا أمن المواقع على الشبكة والخصوصية والتشفير وتدقيق الهويات؛[2]

وهكذا، يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر مجالا حيويا ومهمّا تمارس من خلاله المؤسّسة سلوكها الأخلاقي في المجتمع.

---

[1] : الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص245.

* : **حق الأمان:** يعني أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزوّدة بنشرة إيضاحية عن كيفية استخدامها، بالإضافة إلى التحذير حول مخاطر محتملة. **حقّ الحصول على المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات كافية ومراقبة وتعطي نتائج دقيقة وصحيحة. **حق الاختيار:** يعني أن يختار المستهلك حسب رغبته من خلال المنافسة العادلة والشريفة في السوق. **حق سماع رأي المستهلك:** أي تستمع المؤسسة وتتخذ الاجراءات المناسبة للتعامل مع شكاوي المستهلكين، وذلك من خلال نظام الاتصال المجاني أو موقعها الالكتروني. **حق تربية المستهلك:** من خلال توعيته وتعريفه كافّة حقوقه، وتزويده بالمعلومات الكافية لاتخاذ قراره الاستهلاكي بحرية تامّة. **حق الخدمة:** يتضمن هذا الحق التعامل النزيه وسرعة الاستجابة وملائمة السلع والخدمات المباعة لاحتياجات المستهلكين.

[2] : أنظر: نجم، نجم عبود.، "**التحديات والمشكلات الأساسية للإدارة الالكترونية**"، *مجلة العمل*، العدد.105، (2004)، ص.94-115.

3.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار وظيفة الموارد البشرية:

يمكن للمؤسّسة أن تجسد سلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة للموارد البشرية:

1.3.1.3. في مجال استقطاب الموارد البشرية: يشير الاستقطاب إلى استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.[1] وتتجسد أخلاقيات الادارة فيها من خلال مايلي:[2]

- أن تتقيد المؤسسة بصدق الاعلان، وأن يصل إلى كافة الشرائح الموجه لها في المجتمع؛
- أن تتسم الاجراءات المعتمدة في التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة؛
- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين بطرق غير مشروعة؛
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة للمؤسسات المبني على الوضوح والثقة؛
- الموازنة الصحيحة والعادلة لإعطاء فرص متكافئة للعاملين من داخل المؤسسة لإشغال مناصب أعلى فيها، من جهة، والاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها.

2.3.1.3. في مجال المقابلة والاختبار والتوظيف: يمكن أن نشير إلى بعض أوجه تعزيز الجوانب الأخلاقية في هذه الاجراءات:[3]

- يُبلغ المترشح قبل تنفيذ إجراءات التوظيف بالأساليب والتقنيات المستعملة عند التوظيف؛
- يجب أن تكون أساليب التوظيف ذات مصداقية حتى تتوافق مع الالتزامات الملائمة؛
- لا يمكن اعتبار المعلومات المطلوبة في مترشح ما نهائية، إلا عند تقييمها؛

---

[1] : السالم، مؤيّد سعيد.، صالح، عادل حرحوش.، "**إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**"، اربد: عالم الكتب الحديث، (2002).

[2] : أنظر: الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص ص 260، 262.

[3] : Sachet-Milliat, Anne., "**Développer l'éthique des salariés par des pratiques de GRH socialement responsables**", *16ème Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, (15 et 16 septembre 2005), pp.5-9.

– لا يمكن تحديد المترشحين على أساس قواعد سكانية مثل: الجنس، العمر، أو الدين...إلخ.

3.3.1.3. في مجال التدريب والتطوير: تتمثّل أهمّ الجوانب الأخلاقية في أنشطة التدريب والتطوير في أنّه: لا يمكن استبعاد بعض العاملين بسبب الجنس والعرق واللّون والدين والقومية وغيرها، لأنّها تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة؛ وأن تعزز هذه النشاطات تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية، وأن لا يعتبر المسيرون أنّ خلق القيادات البديلة سيساهم في ازاحتهم بسرعة من مناصبهم؛ أن ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة وتوكيد الجوانب الأخلاقية فيها؛ وعدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد واستغلالها للاختلاس والفساد الاداري.

4.3.1.3. في مجال الأجور ومكافئة العاملين: يمكن أن تندرج الأجور والمكافآت حسب D.Schawb و H. Heneman تحت خمسة أبعاد: الراتب، زيادة الراتب، هيكل المرتبات، الميزات الاجتماعية وتسيير المرتبات. حيث تندرج الأبعاد الأربعة الأولى في الأدبيات تحت مفهوم العدالة التوزيعية، في حين يندرج البعد الأخير تحت مفهوم العدالة الإجرائية.[1]

إلى جانب هذه التعويضات المباشرة، فإنّه يمكن أن تقدّم خدمات اجتماعية يعبر عنها بـ "التعويضات غير المباشرة"، حيث تتخذ أشكالا متعددة كبرامج الحماية العامّة والخاصّة، وتحدد هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين، لوائح أو أنظمة محددة، لهذا فهي تكتسب صفة الإلزامية، وتشتمل خطط الرواتب التقاعدية، وخطط الضّمان الاجتماعي، إضافة إلى منافع الرعاية الصحية المتعلقة بنفقات التأمين الصحّي ونفقات الرّعاية الصحية.[2] وتتجسد أخلاقيات الادارة هنا من خلال:

– أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة، وحسب الكفاءة، وقادرة على تحفيز العاملين؛

---

[1] : Tremblay, Michel., & al.,"**L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines**", Montréal: CIRANO, Série Scientifique, (Juillet 2000), p.7.

[2] : بخوش، مديحة.، "**دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية**"، *مجلة الباحث*، العدد.12، جامعة ورقلة، (2013)، ص151.

– توسيع دائرة التعويضات غير المباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحيّة والتأمين على الحياة وتعويضات الاعاقات والضرر والإجازات مدفوعة الثمن للدراسة والأمومة؛

– مراعاة الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وفقا لطبيعة العمل وصعوباته ومتطلباته؛

5.3.1.3. في مجال تقييم أداء العاملين: يمكن أن تتبنى المؤسسة في هذا الاطار سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف، كالآتي:[1] أن تجتهد المؤسسة بوضع معايير دقيقة للتقييم في مختلف الأعمال؛ الابتعاد عن التحيّز والتأكيد على توفير الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقوّمين، إذ تعتبر الموضوعية أهمّ التزام أخلاقي في عملية تقييم الأداء؛ أن لا يهتم بالأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم.

ومنه نستنتج أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنّزاهة في أنشطتها (أنشطة الاستقطاب، وأنشطة الاختيار والتعيين، والمقابلة، والتدريب والتطوير، وإدارة الأجور والحوافز، وأنشطة تقييم أداء العاملين) له أثر بالغ على رفع الروح المعنوية التي بدورها تنعكس على حالة الرضا عن العمل.[2]

4.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار الإدارة المالية والمحاسبة:

من الممكن فحص بعض القضايا الأخلاقية في المجال المالي والمحاسبي كالآتي:

1.4.1.3. التدقيق: يجب ان يتم إعداد المدقّقين(سواء كانوا خارجيين أو داخليين) بمواصفات معيّنة فنّية وسلوكية، بحيث يعطون أحكاما ملتزمة أخلاقيا، إضافة الى دقتها الفنيّة.

---

[1] : أنظر: الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص 267-268.

[2] : عطياني، مراد سليم. وأبو سلمى، عبدالله جميل.، "**أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**"، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، المجلد.41، العدد.2، (2004)، ص399.

وهذا يتطلّب: أن يكون الحكم مبررا بشكل جيّد ومدعما بالأدّلة والشروحات الدقيقة؛ أن يكون قائما على أساس تحليل معمّق وملاحظات شاملة وكافية ومعلومات دقيقة وصادقة.

2.4.1.3. المحاسبة المالية والإدارية: هناك أطراف عديدة تستخدم المعلومات المحاسبية المالية والادارية في اتخاذ قراراتها، مثل العاملين في المؤسّسة والزبائن والموردين ومانحي الائتمان والجهات الحكومية والمستثمرين، الذين يعتمدون على موضوعية المحاسبين في إعداد ومراجعة المعلومات المحاسبية. وهذا يلزم معه ضرورة أن يتميز سلوكهم في أداء عملهم، وكذا المعلومات التى يقدمونها بالصدق والعدالة والأمانة، سواء بوضع المعايير المحاسبية التى تؤدى إلى ذلك، أو بالتكوين الذاتى للمحاسبين، أو قواعد السلوك المهنى.[1] لأنّ اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات محاسبية لاأخلاقية سوف يؤثّر على نزاهة المحاسب المعدّ لهذه المعلومات المحاسبية بدرجة أولى، ثمّ تمسّ بالسمعة المالية للمؤسّسة بدرجة ثانية.[2] وكلّما تعقد الاقتصاد وتطور تزداد الأطراف التي ستحتاج هذه المعلومات، وتزداد معها أهمية العوامل الأخلاقية في هذا النشاط وأهمها:

-الحد من التدخّلات الخارجية في العمل المحاسبى: إنّ وجود قواعد أخلاقية ملزمة للمحاسبين من شأنها أن تحدّ من التدخل في العمل المحاسبى. مثل تدخل إدارة المؤسّسة لدى المحاسب أو المراجع لإثبات عمليات غير حقيقية؛ أو طلب اخفاء معلومات تظهر إنحرافهم؛

-مهما كانت المعايير المحاسبية معدة على أساس أخلاقى، يبقى سلوك المحاسب مرهون بأخلاقياته، ومثال ذلك المحاسب الذى يعلم أنّ هناك رشاوى دفعتها المؤسّسة، ويسجّلها على أنّها عمولات أو اكراميات. وكذلك المبيعات الصورية التى تتم في أخر العام لزيادة الربح ثم تسجل في بداية العام التالى مردودات مبيعات، وغير ذلك من الأمثلة الواقعية التي لا سبيل

[1] : عمر، محمد عبد الحليم.، "**الأخلاق الإسلامية والمحاسبة**"، *ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد*، جامعة الأزهر، (11/10 محرم 1421هـ - 16/15 أفريل 2000)، ص7-8.

[2] : بهلول، نور الدين.، "**دور أخلاقيات المعلومة المحاسبية في تحقيق الكفاءة المعلوماتية لأسواق الأوراق المالية، دراسة تطبيقية على مستوى بورصة الجزائر**"، مجلّة العلوم الانسانية، العدد.42، جامعة بسكرة، (نوفمبر2015)، ص.461.

إلى تلافيها إلا بالتزام المحاسب الذّاتى بالأخلاق الحميدة.

3.4.1.3. الاستشارات المالية والمحاسبية: تتّسم الأنشطة في الاستشارات المحاسبية بالحساسية الكبيرة، خاصة وأنّها تقع ضمن إطار الاطّلاع على الأسرار المالية للمؤسّسات الطّالبة للاستشارة. وهذا يتطلّب: عدم إفشاء الأسرار المالية والمحاسبية لأيّ جهة كانت. خاصّة وأنّ بعض المؤسسات الاستشارية تتعامل مع أكثر من مؤسسة متنافسة في السوق؛ التقدير العادل والصحيح للأتعاب التي يستحقها والصدق في التعامل؛ عدم التورط أو تسهيل عمليات التزوير أو أعمال أخرى غير شرعية أو قانونية بأيّ صورة كانت.

وبغية وصول المحاسب إلى أعلى مستوى من الأداء يتوجب تحقيق أربع متطلّبات أساسية:[1]

-المصداقية لدى المحاسب: فالمجتمع بفئاته المتعدّدة بحاجة لمصداقية المعلومات التي يقدمها؛

-المهنية في عمل المحاسب: فهناك حاجة إلى كفاءة مهنية وإتقان عمل ترفع من شأن المهنة؛

-جودة الخدمات الي يقدّمها المحاسب: أي تقدّم الخدمات من قبله بأعلى مستوى من الأداء؛

-الثقة في الخدمات التي يقدّمها المحاسب: كونها معدّة ضمن الأخلاق المهنية لهذا العمل.

5.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار وظيفة العلاقات العامة:

تحتاج المؤسسة لهذه الوظيفة لحسين صورتها وإيصالها إلى مختلف الفئات التي تتعامل معها أو تتأثر بها. فهي المسؤولة عن ترويج المؤسسة لمختلف الجهات والجماهير وليس للسلعة

[1] : محمود، صدّام محمّد. وآخرون، "**أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية، دراسة حالة عيّنة من المحاسبين في مدينة تكريت**"، *مجلّة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلّد.4، العدد.7، (2011)، ص.410.

المنتجة فقط أو الخدمة كما هو الحال في نشاط التسويق والإعلان.* وهذا يظهر مدى تعقد وأهمّية وظيفة العلاقات العامة لتعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومختلف الجهات التي تتعامل معها. وتتمثّل القيم الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها خبير العلاقات العامّة في ما يلي:[1]

- يجب أن يكرّس جهوده على العمل وحسن الأداء (بدقّة وذوق سليم وصدق وأمانة) لخدمة جماهير المؤسّسة حتى يكسب تأييدهم وثقتهم؛
- الالتزام بالاحتفاظ بأسرار المؤسّسة مهما كانت صغيرة؛
- العمل على الأهداف التي تخدم الصالح العام.

هذا بصفة عامّة، أمّا بصفة خاصّة وكون هذه الادارة تتعامل مع مجاميع كبيرة، فيتطلب الأمر منها أن تصنّف هذه المجامع إلى فئات** ، ليسهل التعامل معها وفق اعتبارات الأهمّية والتأثير وطبيعة الظرف الذي تمرّ فيه المؤسسة. ففي إطار تعزيز الثقة مع الجهات الداخلية كالعاملين والإدارة والنقابات العمالية، فيكون السلوك الأخلاقي من خلال زيادة وعي العامل بحقوقه، وتوضيح تشريعات وإجراءات المؤسسة الخاصة بجوانب العمل المختلفة، وتعزيز جوانب الالتزام بإجراءات الأمن والسلامة، وتشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم وغيرها من القضايا. لغرض رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية اعتزازهم وولائهم للمؤسسة. [2] أمّا فيما يخصّ الفئات الخارجية (من زبائن وموردين ووسائل إعلام ومجتمع محلي وغيرها). فإنّ إدارة العلاقات العامّة تجري دراسات واستقصاءات دورية لمعرفة توجهات الزبائن تجاه سياسات المؤسسة،

---

* : تضمّ وظيفة العلاقات العامة عدّة أنشطة منها: الكتابة والنشر، العلاقات مع وسائل الاعلام، التخطيط لأنشطة في مناسبات محددة، تقديم المشورة، البحث والدراسات لما يؤثر في السلوك والمعتقدات لتحسين صورة المؤسسة، الدعاية، الاتصالات التسويقية، العلاقات مع المجتمع المحلّي، العلاقات مع الزبائن، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع الحكومة والبلديات المحلية، العلاقات مع المستثمرين، علاقات مع فئات خاصة، الشؤون العامّة والقضايا الإدارية تطوير الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الأنترنت.

[1] : دياب، وليد خلف الله.، "**اخلاقيات ممارسات العلاقات العامّة**"، الطبعة العربية، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2014)، ص142، 143. 388ص.

** : وهنا يمكن أن تعتمد التصنيفات التالية: فئات (جماهير) داخلية وفئات خارجية؛ فئات أساسية وفئات ثانوية وفئات هامشية؛ فئات تقليدية وفئات مستقبلية؛ فئات حليفة وفئات معارضة وفئات محايدة.

[2] : جودة، محفوظ أحمد.، "**العلاقات العامّة: مفاهيم وممارسات**"، ط.4، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، (2006)، ص231-238.

وإشراكهم المناسبات المهمّة، وعقد الندوات والحفلات. وكذلك الاتصال بوسائل الاعلام، وتزويدهم بالمعلومات الصادقة والدقيقة. بالاضافة إلى البرامج الثّقافية والصّحية التي تعزّز رفاهية المجتمع لتعزيز العلاقة مع الجهات الحكومية والمجتمع المحلّي.

6.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار نشاط البحث والتطوير: أدّى تزايد الاعتماد المتبادل بين العلم والأعمال الحرّة والصناعة إلى صراعات أخلاقية بين القيم العلمية وقيم الأعمال الحرّة. والواقع أنّ هذه الصراعات قد أثارت الاهتمام بتمويل العلم، وملكية المعرفة، إلى جانب المشاركة في الموارد. بحيث يمكن أن تسجل حالات كالاعتداء على حقوق براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. وعليه، فإنّه يمكن أن تثار الدراسات والمناقشات الأخلاقية في مجال العلم، لأن العلم نشاط تعاوني يحدث داخل سياق سياسي اجتماعي أكبر، فلا يمكن التملّص من المعضلات الأخلاقية التي يمكن أن تنشأ، مثل درجة المصداقية والمسؤولية في البحوث المنجزة.[1]

وعلى مستوى المؤسّسة، يجب عليها أن تتحمّل الآثار الجانبية لنشاط البحث والتطوير وتعالجها في إطار رؤية أخلاقية كما يلي: أن يوجه البحث لخدمة البشرية بشكل عام ولا يقتصر على جوانب ضيّقة تخدم الجوانب المادية والربحية في المؤسسة فقط؛ أن تهتم المؤسسة بالعاملين في هذا المجال باعتبارهم موارد بشرية نادرة تخلق لها ميزات تنافسية؛ معالجة الآثار الجانبية الناجمة عن هذا النشاط سواء بالنسبة للعاملين أو البيئة أو المجتمع.

7.1.3. أخلاقيات الادارة في اطار الموارد المعلوماتية والمعرفية: تشكلّ المعلومات وأسلوب إدارتها نقطة البدء الأساسية في تشكيل المعرفة.

[1] : أنظر: رزنيك، ديفد ب.، "**أخلاقيات العلم**"، ترجمة عبد المنعم، عبد النور.، مراجعة الخولي، يمني طريف.، الكويت: *عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب*، العدد.316، (يونيو2005)، ص13-21.

وسنعرض فيما يلي العديد من المواقف الأخلاقية التي تتجسّد في مجمل الأنشطة المعلوماتية والمعرفية: [1]

1.7.1.3. نظم المعلومات والحاسوب: يلعب نظام المعلومات* دورين أساسيين في المؤسسة أولهما تزويد متخذي القرارات في جميع أنحاء المؤسسة بالمعلومات الضرورية، وثانيها توفير التقارير الدورية والروتينية اللازمة لسير العمل. وفي إطار الجوانب السلوكية والأخلاقية، تُثار العديد من الإشكالات أمام نظام المعلومات ومنها:

- الدقّة والصدق في تقديم المعلومات وعند إدخالها وإتاحة حرية الدّخول إليها لمن لديه الحقّ؛
- العرضة للمحاسبة وتحمّل المسؤولية لمن يقوم بأعمال نظام المعلومات، لأنّ نتائج هذا العمل تتجسد في قرارات؛
- إشكاليات في مجال الخصوصية والاستقلالية عند خلق قواعد معلومات كبيرة حول الجوانب الخاصّة في حياة الناس، ورقم التشخيص المدني لكل مواطن، بإيجاد الضوابط السلوكية والأخلاقية التي لا تحدث خرقا للجوانب الشخصية والمجتمعية وتؤثر سلبا عليها؛[2]
- الشفافية في تعامل نظام المعلومات مع مختلف أصحاب المصالح، وأن تتجسد هذه الشفافية بتقديم المعلومة الكاملة بصدق وبتوقيت مناسب وبانتشار واسع وبأقل ما يمكن من السريّة والحجب، وكذلك تتيح للجميع سهولة الوصول إليها دون عناء كبير وبتكاليف معقولة وبتنوع كبير في أساليب تقديمها وبانتظام في مختلف الظروف والحالات. [3]

---

[1] :أنظر: الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص 296، 307

* : يشكل نظام المعلومات مفهوما متكاملا تندرج في إطار المكونات التالية: الأجهزة والمعدّات الحاسوبية، البرامجيات على اختلاف أشكالها، الأفراد كخبراء وعاملين في النظام، الاجراءات والآليات وقواعد العمل، البيانات على اختلاف أنواعها.

[2] **:** Spinello, Richard A. & Tavani, Herman T., "**Readings in cyberethics**", 2nd ed., Burlington: Jones and Bartlett Publishers, (February 6, 2004)**, p 91.**

[3] : الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، "**المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**"، القاهرة: *المؤتمر العربي الثاني في الإدارة*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (6-8 تشرين الثاني2001)، ص221.

2.7.1.3. التكنولوجيا والمعرفة: يمكن تعريف التكنولوجيا* بأنّها كلّ المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات وطرق العمل والنظم المستخدمة في خلق السلع والخدمات. بهذا المعنى فهي طريقة عمل الأشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل.[1] أما المعرفة، فإنّها تعني الفهم المكتسب من خلال الدراسة والتجربة والتّأقلم مع كيفية صنع أو عمل الأشياء بشكل ميسر وسريع وهي تتولد من تراكم الحقائق Facts والإجراءات Procedures والقواعد Rules والإرث المعرفي المكتسب.[2]

وتواجه المؤسسات –في سعيها للحصول على التكنولوجيا والمعرفة– كثيرا من التحديات والمشاكل الأخلاقية التي من أهمها :

- التأثيرات السلبية والمخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة والمطبّقة في مجالات الأعمال المختلفة ومنها: التلوث البيئي، بعض الأمراض المهنية الناجمة عن الاشعاعات مثلا فضلا عن الضغوط النفسية والبطالة أو تسريح العمال وتعويضهم بالتكنولوجيا...؛
- الاستخدامات غير الأخلاقية للتكنولوجيا والمعرفة، التي قد تكون ذات فائدة كبيرة إذا ما استخدمت وجّهت لخدمة الانسانية كاستخدام الاشعاع الذري في علاج الأمراض المستعصية مثلا.[3]

وهناك مجموعة مباديء أخلاقية لها دلالاتها في السلوك المعرفي، وأهمّها مايلي:

---

* : قدم الباحثون وجهات نظر كثيرة لمفهوم التكنولوجيا ومكوناتها، ولعلّ وجهة النظر الأكثر وضوحا في تحديدها لعناصر التكنولوجيا هي التي أوردها (Zeleny) والتي حدّد فيها عناصر التكنولوجيا بالآتي: العنصر المادي Hardware: وتتضمن كافة الهياكل المادية للمكائن والمعدات والتجهيزات التي تستخدم لانجاز المهمات؛ العنصر المعرفي Software: ويشتمل على المعرفة الخاصة بكيفية استخدام العنصر المادي؛ العنصر العقلي Brainware: وهو منطق أو مبرر استخدام التكنولوجيا بطريقة محددة ويمكن أن يشار إليه بـ Know–Why ؛ العنصر الكيفي Know–How: وهذا يشمل المهارات الفنية المتعلقة بكيفية عمل الأشياء بشكل فائق الجودة.

[1] : Khalil, Tarek, "**Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation**"; New York: McGraw Hill, (2000), p2.

[2] **:** Awad, Elias M. & Chaziri Hassan M., "**Knowledge Management**", India: Prentice Hall, (2007), p.56.

[3] : عرب، يونس.، "**التشريعات القانونية وتكنولوجيا المعلومات**"، عمان: *وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثاني لعام 2002/2001 تحت عنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، (6–8 أيار، 2002)، ص500.

- أن لا تكون المعرفة مصدر ضرر للآخرين. مثل: المعرفة بالصناعات الحربية والاشعاعية؛
- أن لاتكون المعرفة هي موضوع ارتكاب الضّرر، مثل بيع أسرار المؤسّسة للمنافسين؛[1]
- أن يجعل صاحب المعرفة من رفاه المجتمع ومصالح أفراده هدفا أساسيا لكلّ أفعاله وقراراته؛
- أن يتجنّب استغلال معرفته لمكسب أو لمصلحة شخصية، ويحترم العقود والاتفاقيات السّارية سواء الدولية أو المحلّية.[2]

3.7.1.3. الانترنت أو الإدارة الالكترونية: ساهمت الشبكة العالمية للانترنت في ظهور الادارة الالكترونية الرقمية، حيث يتم انجاز الوظائف الادارية وأنشطة المؤسسات باستخدام الانترنت بشكل مكثف وواسع. لكنّها أثارت العديد من التحدّيات والإشكالات التي يفترض بالمؤسسة ايجاد الصيغ المناسبة للتعامل معها. ولعل أهمها: [3]

- إشكالات ناجمة عن عدم المعرفة بالشخص أو الجهة التي يتم التعامل معها أو ما يسمى بـ (Anonymity)، مما قد يؤدي لعدم الاكتراث واللاّمبالاة بالتصرفات التي تؤدي إلى نتائج سلبية؛
- مشكلة الحفاظ على أمن المعلومات على الشبكة، وحمايتها من السرقة أو التشويه أو سوء الاستغلال أو نشر الفيروسات أو أعمال التخريب أو الحاق الضرر بالناس والمؤسسات؛
- امكانية حصول خروقات متمثلة بانتحال الشخصيات، ويدخل في إطارها استخدامات غير مشروعة لبطاقات الائتمان، وتزوير محتويات البريد الالكتروني، أو التجسس على الآخرين وغيرها.

---

[1] : جلدة، سليم بطرس.، مرجع سابق، ص 158.
[2] : الملكاوي، ابراهيم.، "**إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**"، ط.1، عمّان: مؤسّسة الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، ص 272.
[3] : عسيري، علي عبد الله.، "**الآثار الأمنية لاستخدام الشباب للإنترنت**"، ط.1، الرياض: إصدار مركز الدراسات والأبحاث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، (1425هـ).

ولمواجهة هذه الاشكاليات، يجب على المؤسّسة اعتماد المعايير المعتمدة من قبل الاتحادات الدولية أو الاقليمية، كمؤشّر رئيسي في صياغة تعاقداتها مع الأطراف الأخرى، وذلك لأنّها تمثّل قاعدة عريضة لأخلاقيات التعامل في الأعمال الالكترونية وضمان في حقوق المتعاقدين.[1]

لقد تطرّقنا في هذا المطلب إلى الجوانب الأخلاقية في أهم وظائف وأنشطة المؤسسة التي تمارسها لتحقيق أهدافها، وبما أنّ كل نشاط يرأسه مسيّر ويعمل معه فريق عمل يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة في أهميتها والتي لا تخلو من تأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المؤسسة من خلال اصدار أحكام وعمل خيارات وتوزيع موارد وإنجاز أهداف ... ومعظم هذه القضايا تشمل ممارسات ذات بعد أخلاقي. لذلك سنتناول في هذا المطلب أخلاقيات الادارة في ظل الوظائف الادارية.

المطلب الثاني: أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف الادارية

تتمثّل وظائف الادارة في كلّ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيمايلي عرض لأهمّ الأخلاقيات الواجب توفرّها في كل وظيفة منها:[2]

1.2.3. أخلاقيات الادارة في وظيفة التخطيط (Planning): يعتبر التخطيط أسلوبا علميا ومنهجيا تعتمده المؤسسة لإدارة مواردها وتحقيق أهدافها. وهذه أهمّ الجوانب الأخلاقية المتعلّقة بالوظيفة التخطيطية:[3]

1.1.2.3. **بالنسبة لتطور المضمون الأخلاقي للفلسفات التخطيطية:** كانت الفلسفة الأخلاقية التي تعتمدها المؤسسات هي الفلسفة المثالية القائمة أساسا على اعتبارات الأمثلية من الناحية الكلفوية والاقتصادية بعيدا عن مناقشة موسّعة للجوانب الأخلاقية في قراراتها المتخذة. وبعد

[1] : جلدة، سليم بطرس.، "**أخلاقيات الادارة في عالم الأعمال**"، ط.1، عمّان: دار الاعلام للنشر والتوزيع، (2010)، ص 210.
[2] : أنظر: الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، (2010)، مرجع سابق، ص ص 308-325.
[3] : نفس المرجع، ص308-310.

ذلك أصبحت فلسفة الرضا التي مثلت قدرة المؤسسة في التجاوب مع متطلبات فئات كثيرة. أما فلسفة التكيّف فإنها تمثل نقلة نوعية في العمليات التخطيطية، بحيث تأخذ المؤسسة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في إطار هذه الفلسفة بشكل أكبر وأوسع استجابة وتكيفا مع متطلبات البيئة وأصحاب المصالح.

2.1.2.3. **بالنسبة للقيم والأخلاق كمرتكزات أساسية للعملية التخطيطية والخطط:** تمثل القيم بعدا أساسيا يشمل مجمل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنها تغطي رؤية المؤسسة (Vision) ورسالتها (Mission) وأهدافها الاستراتيجية (Strategic Objectives). وهنا لا نستطيع فصل التوجّهات والقيم السلوكية الملتزمة عن منظور المؤسسة وأساليب عملها في المجتمع الذي توجد فيه . فهذه القيم ستنعكس بكلّ تأكيد في جميع الخطط التي تتبناها المؤسسة.

3.1.2.3. **بالنسبة للموازنة الأخلاقية والمسؤولة للأهداف في إطار الخطة:** يفترض أن يكون توزيع الموارد ضمن العملية التخطيطية مستندا إلى العدالة والموضوعية، بعيدا عن التحيّز بكافة أشكاله والذي قد يضر مصالح المؤسسة والمجتمع. وتتجنب إثارة صراعات داخل المؤسسة وردود فعل سلبية عليها من قبل المنافسين والموردين والجهات الحكومية ووسائل الاعلام كونها تحدث خرقا لقواعد المنافسة العادلة والشريفة أو أنها غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع.

2.2.3. أخلاقيات الادارة في وظيفة التنظيم (Organization): تتجسّد في إطار هذه الوظيفة جوانب أخلاقية عديدة منها:

- يفترض أن يتحمل المسيرون المسؤولية بصدق وأمانة ونزاهة وأن يكونوا مستعدين لسماع الرأي المعارض والنقد البنّاء والموضوعي، إذ أنّ وظيفة التنظيم يظهر من خلالها أسلوب توزيع

الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ وأيضا استخدام القوة لغرض تنفيذ الأعمال، فلا تستخدم القوة بشكل تعسفي أو تمارس الصلاحيات لتعزيز المكانة للمسيّرين على حساب المؤسسة؛

- يفترض أن تعالج الاشكالات الخاصّة بالصراعات وأساليب فضّ النزاعات ومعالجة الأزمات في إطار مسؤولية كاملة وموضوعية بعيدا عنّ التحيّز والتكتلات التي تعيق العمل؛
- ضرورة إيجاد وحدات أو هيئات أو لجان في الهيكل التنظيمي تقوم كحلقات وصل بين المؤسسة ومختلف الجهات خارجها بحيث تهتم بالصورة الاجتماعية والأخلاقية لعمل المؤسسة؛
- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي بإيجاد مواقف واضحة وصحيحة تجاه هذا التنظيم غير الرسمي تجعل منه مدخلا لتطوير العمل والأداء؛
- إعطاء الاتصالات الأهمية التي تستحقها من ناحية السرعة والدقّة والموثوقية والكفاءة والفعالية. وهناك العديد من السياسات المعتمدة في هذا المجال، مثل سياسة الباب المفتوح وسياسة شبكات الاتصال المعقدة لجميع الاتجاهات دون قيود. وتساهم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة مساهمة فعّالة في تعزيز الاتصالات الرسمية والتقليل من الاتصالات غير الرسمية التي تأخذ الطابع السلبي كالوشاية وتحريف الحقائق والتهويل والمبالغة وغيرها.[1]

3.2.3. أخلاقيات الادارة في وظيفة التوجيه(Direction): تكمن أهمية وظيفة التوجيه في أنها تعطي للمؤسسة خصوصيتها في مجال العمل، ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة. وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية:

1.3.2.3. بالنسبة للقيادة (Leadership) : تمثل القيادة قدرة التأثير الشخصي للمسيّر على الأطراف الأخرى من خلال اتصاله معهم لغرض تحقيق الأهداف، ويدخل ضمن هذا الدور تنسيق العمل بطرق مختلفة ورفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك أسلوب ممارسة القوة في

[1] : Daft, Richard L., "**Managemen**t", 9th ed., South-Western, Cengage Learning, (2010), p.570-580.

المؤسسة. ومن أهمّ سمات القائد الملتزم اخلاقيا واجتماعيا يمكن أن نشير إلى الآتي: يلتزم ببناء العلاقات مع العاملين في جميع مستويات المؤسّسة، وتحفيز بقية فريق الإدارة على فعل الشيء نفسه. حيث أنّ تقديم كبار المسيّرين التنفيذيين أنفسهم باعتبارهم إخوة للموظفين بدلا من سادة، يمكن أن يعزّز من المواقف الإيجابية التي سوف تترجم إلى تحسّن في أداء المؤسّسة.[1] كما يلتزم بجوانب العمل الكفء متمثلا بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين، حيث تعتبر القيادة العادلة من ضمن أسباب الرئيسية للنجاح؛ الاهتمام بتقييم العاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم أداء عادل ودقيق وصادق لجميع العاملين وكذلك الاهتمام بالانجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد؛ أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازنا بالإنتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وليس التركيز على احدهما وإهمال البعد الآخر؛ للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المؤسسة من خلال تعاملها الواعي والايجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيّز؛ الاهتمام ببناء القيادة البديلة بالتركيز على الكفاءة وهذا أمر مهم جدا لاستمرارية عمل المؤسسة بوتيرة عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع.

2.3.2.3. التحفيز (Motivation): لم يعد العاملون يكتفون بالحوافز المادية المتعارف عليها بل إنّ هناك تطلّعات اجتماعية كثيرة بسبب تعدد الحاجات وتباين أساليب اشباعها. إلا أنّ هذا لا ينفي ارتباط التحفيز بنظام الأجور ارتباطا وثيقا، خاصة إذا كان مستندا إلى مبادئ تجعله متصفا بالتجديد والديناميكية كما يلي : تتجسد المسؤولية الأخلاقية في نظام التحفيز من خلال تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الأجور والرواتب؛ من الضروري إزالة الغموض والتداخل بين عناصر نظام الأجور بحيث يجعل منه نظاما منسجما مع مناخ المؤسسة وفلسفتها الادارية؛

[1] : Nohria, Nitin. & al., "**What Really Works**", *Harvard Business Review*, (July 2003 issue).

استمرارية دراسة ايجابيات وسلبيات أنظمة الأجور والرواتب لغرض تطويرها وتحسينها وتنقيحها؛ متابعة التطورات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات المنافسة في بيئة عمل المؤسسة وتجسيد خصوصيتها في مجال نظامها التحفيزي. [1]

4.2.3. أخلاقيات الادارة في وظيفة الرقابة (Control): تتسم العملية الرقابية بالشمول لكونها تغطي مختلف أنشطة المؤسسة من جانب ومن جانب آخر فإنّها تطال مختلف عمليات النظام من مدخلات (رقابة قبلية) إلى عمليات تحويل (رقابة آنية) ثمّ إلى المخرجات (رقابة بعدية)، بالإضافة إلى أنّها تغطي مختلف المستويات الادارية ابتداء بالرقابة الاستراتيجية مرورا بالرقابة الهيكلية فرقابة العمليات ثم الرقابة المالية. وتؤشر طبيعة العلاقة بين نظام التخطيط الشامل والأنشطة المختلفة للرقابة حيث أنّ هذه العلاقة تعطي اتجاها لما يراد قياسه من أهداف واستراتيجيات أو مؤشرات تنفيذ الاستراتيجيات أو كفاءة وفعالية الأداء المتحقق على مستوى المجموعات والأفراد في المؤسسة. وأهم الجوانب الأخلاقية التي يجب مراعاتها في النظام الرقابي هي: يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة دقيقة وصادقة وشاملة للجوانب الفنية والسلوكية والذاتية للعاملين وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العاملين أو حقوق المؤسسة؛ يفترض أن تبتعد اجراءات النظام الرقابي عن القهر والخوف والاستبداد وأن تنمي روح النقد والإبداع والحوار ومناقشة مختلف الاجراءات والنتائج من قبل المعنيين أو المهتمين بهذه النتائج؛ يفترض بالعاملين في النظام الرقابي أن يكونوا دقيقين وصادقين وشفافين عند ممارستهم للأنشطة الرقابية؛ يرتبط النظام الرقابي بأنشطة متعددة مثل تقييم الأداء والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والأجور وتطوير منتجات عديدة وغيرها، وبالتالي فالخلل في النظام الرقابي وعدم دقته سيؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين أو العلاقة مع الموردين أو الزبائن أو الجهات الأخرى.

---

[1] : Flannery, Thomas P., Hofrishter, David A., Platten, Paul E., "**People, Performance, & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations**", New York: Free Press Publisher, (January 15, 2002), 288p.

كانت هذه أهمّ الأخلاقيات في الادارة بصفة عامّة. وبالنظر إلى الممارسات الفعلية في الواقع، يمكننا أن نستدّل على بعض الخصوصيات التي تتميّز بها كلّ تجربة من التجارب الادارية العربية والعالمية في المطلب الموالي:

المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة ضمن بعض النماذج العالمية.

سنناقش في هذا المطلب ما إذا كانت أخلاقيات الادارة هي واحدة وذات سمة عالمية في كلّ التجارب الإدارية التي سنتناولها، أم أنّ لكلّ تجربة خصائص متميّزة تنعكس في أخلاقيات الادارة الخاصة بها. وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك وجهتي نظر بهذا الخصوص. الأولى ترى أنّ أخلاقيات الإدارة ترتبط بالخصائص الداخلية في كلّ تجربة وهي استجابة ذات بعد تاريخي لظروفها الثقافية والاجتماعية. بمعنى هناك خصائص داخلية خاصّة بكل مجتمع تجعله يطوّر أسلوبه الخاص في الادارة. وفي المقابل، هناك وجهة النظر الأخرى التي ترى أنّ الادارة في أسسها ومبادئها عالمية وأنّ أخلاقيات الإدارة واحدة في جوهرها وأسسها الأخلاقية، سواء كحالة يسعون إليها دعاة هذه النظرة للحدّ من الخصوصيات التي يمكن أن تحدّ من الكفاءة في الأعمال، أو كطموح يروجون له من أجل الوحدة والتجانس في مجال غاية في الحساسية لمشاعر الأفراد والجماعات ألا وهو الأخلاقيات ومن ضمنها أخلاقيات الادارة. وفيمايلي سنحاول دراسة هاتين النظريتين من خلال ثلاث تجارب، آخذين في الاعتبار أنّه في مجال الأخلاقيات رغم ماكتب عنه تظل هناك جوانب منه في كلّ جماعة بشرية غير قابلة للفهم الخارجي من قبل جماعة أخرى، وهي:[1]

1.3.3. أخلاقيات الادارة في التجربة الأمريكية: تعدّ التجربة الأمريكية في أخلاقيات الادارة الأكثر ثراءً وتنوعا وإسهاما بما هو جديد في التحليل والاستنتاج وكذلك في الممارسة والتطبيق، ولكنها إلى جانب ذلك تعدّ الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية التي ترتكبها مؤسسات

[1] : أنظر: نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، مرجع سابق، (2006)، ص.237-273.

الأعمال لديها. كما أنّ التجربة الأمريكية تمتلك تراثا إداريا كبيرا، حيث في هذه التجربة كانت البدايات الأولى للإهتمام المنظم بالادارة ومن ثمّ بالادارة العلمية ومن ثمّ مدرسة العلاقات الانسانية وصولا إلى الوقت الحاضر. ولا زالت هذه التجربة هي الأكثر إسهاما في تطوّر المفاهيم والنظريات والممارسات في الادارة وأخلاقياتها على حدّ سواء.* وسنعرض فيما يلي ملاحظات أساسية يمكن أن تكشف عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الادارة إلى جانب ما ذكرناه أعلاه:

1.1.3.3. الذرائعية: تعتبر الذرائعية الفلسفة الأكثر تأثيرا في الأمريكيين وهي التي تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية، فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده، وأنّ التقدم ناتج عن الخيار العلمي المستقل في إطار رأسمالية المشروع الحرّ.[1] فهي ترى بأنّ ماهو أخلاقي يكمن في نتيجة العمل (النجاح أو الفشل) أكثر من كونه خاضعا لمثل عليا. فإذا كان الخيار ناجحا اقتصاديا فإنّه جيّد وصحيح أخلاقيا، وإذا كان فاشلا إقتصاديا فإنّه سيّء وخاطئ أخلاقيا.

2.1.3.3. التركيز: تركّز الادارة الأمريكية على الانجازات المادية ومنها الابتكارات أكثر مما تركز على الادراك لهذه الانجازات ودلالاتها. والمؤسسات تركز على مواردها المادية وعوائد استثماراتها أكثر مما تركز على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الادارية. كما أنّ المؤسسات الأمريكية عندما تقدّم المعلومات عنها تتعرض إلى مراحل تسجيل الاختراعات عن المنتجات

* : وخلال هذا التطور نجد أنّ الاهتمامات المبكرة بالادارة كانت تتصبّ على الكفاءة دون أن نجد اهتماما يذكر بالاهتمامات الأخلاقية. وبهذا المعنى يمكن القول أنّه تحت تأثير هالة الآلة والأساليب (الجانب الصلب في الإدارة) تمّ إهمال الانسان وقيمه الأخلاقية (الجانب الناعم في الإدارة). وحتى عندما ازداد الإهتمام بالإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية فإنّ هذا كان داخل هالة الكفاءة وتقديسها وليس تجاوزا لها. وكذلك تحت تأثير الهالة نفسها تمّ الاهتمام بالمنافسة (Competition) بأشكالها الحادة المؤدية إلى الصراع وإهمال التعاون (Cooperation). وحتى عندما ازداد الحديث عن التعاون والمنافسة البناءة بتأثير التجربة اليابانية تمّ ذلك وفق الأسلوب الأمريكي الذي يقوم على كلّ ركن في المؤسسة: منافسة العامل مع العامل، المدير مع المدير، القسم مع القسم، والفرع مع الفرع، والفرع مع المركزن وفي مثل هذه الثقافة فإنّ المديرين والأفراد بشكل عام القل قدرة على المنافسة لافرصة لهم في البقاء بالمؤسسات ولابدّ أن يخرج/وا منها.

[1] : Kreinter, Robert., (2008), Op. Cit., p.742-744.

الأساسية وما يتمخض عن ذلك من مكاسب مادية، بدلا من سرد الأهداف،[1] كما أنّ معظم المؤسسات الأمريكية لا يتوفر لديها بيان كامل بفلسفتها التأسيسية.[2]

3.1.3.3. الفردية المفرطة: تهتم الثقافة الأمريكية بحقوق الفرد أكثر من المصلحة المشتركة، وبالرفاه الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية. ويشير إدوارد ليتواك إلى الفردانية التي تميّز الأسلوب الأمريكي بالقول: أنّ الثقافة الأمريكية انقلبت بصورة جذرية نحو فردية منفلتة وأضحت بدون كابح. ورغم أنّ القوانين الأمريكية أقلّ قسوة من أجل المصلحة الفردية مقارنة مع نظيرتها الأوربية واليابانية إلا أنّ تكلفتها الاقتصادية تظلّ أعلى منها في الدول الأوربية واليابان.[3]

4.1.3.3. إدارة الكفاءة: رغم كلّ التطوّر الذي حصل في الإرث الاداري الأمريكي والمساهمات الفكرية في المدارس الادارية المختلفة، فقد ظلّت إدارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الادارة الأمريكية. وهذا مايظهر من خلال مدخل الأساس السبعة (Seven Ss) الذي قدمه باسكال وأثوس (Pscal & Athos) في كتابهما "**فنّ الإدارة اليابانية**" مؤكدان على أنّ المؤسسات الأمريكية امتازت بالأسات الصلبة (Hard Ss) وهي الهيكل(Structure)، الاستراتيجية (Strategy) والأنظمة (Systems). في حين امتازت المؤسسات اليابانية بالأسات الناعمة وهي: المهارات (Skills)، الملاك (Staff)، أهداف المرؤوسين (Subordinate)، وأخيرا الأسلوب (Style).[4] وعليه فاليابانيون تفوقوا بالعوامل الناعمة المرتبطة بالبشر(وهي الأقرب إلى أخلاقيات الادارة) في حين أنّ المؤسسات الأمريكية تفوقت بالعوامل الصلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة (وهي القرب إلى الكفاءة بمعناها الضيّق والبعد عن الأخلاقيات).

---

[1] : كما في الكتاب الذي أصدرته شركة (3M) بمناسبة مرور 75 عاما على تأسيسها بعنوان: "**قصتنا إلى الآن**".
[2] : أوشي، وليم ج.، "**النموذج الياباني في الادارة: نظرية Z**" ، ترجمة: ياسين حسن محمد.، الرياض: مطابع معهد الادارة العامة، (1985)، ص180.
[3] : ليتواك، إدوارد.، "**انهيار الحلم الأميركي: الأزمة الاقتصادية في مجتمع متدهور**"، تعريب: غانم، ليلى.، سرت، ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، (1955)، ص312-317.
[4] : باسكال، ريتشارد ت. وأثوس، أنطوني ج.، "**فنّ الادارة اليابانية**"، ط.1، ترجمة: ياسين، حسن محمد.، الرياض: معهد الادارة العامّة، (1989)، ص306-313.

5.1.3.3. المصالح إزاء الأخلاقيات: تقوم التجربة الأمريكية على أنّ المصالح تتعارض مع الأخلاقيات، فالمسيرون الأمريكيون لا يتفقون على أنّ السلوك الأخلاقي هو دائما المصلحة الأفضل للمؤسسة، وهذا ما أكدّه هوفمان (W.M.Hoffman) في دراسته عن "تكلفة وعي الشركة" على أنّ التصرّف الأخلاقي يمكن أن يكلّف غاليا وأنّ الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع.[1]

وتظلّ التجربة الأمريكية تحمل أسبابها الكثيرة التي ساهمت في تكوين نموذجها الأخلاقي، لكن هناك تجارب أخرى تشكل نماذج أخرى إلى جانب النموذج الأمريكي في طريقة فهم الأعمال وأسسها المادية والأخلاقية إنطلاقا من إرث تاريخي مختلف ومجتمعات ذات أسس اجتماعية وأخلاقية مختلفة كالتجربة اليابانية مثلا كما سنرى.

2.3.3. أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية: يمكن ملاحظة أنّ النموذج الأوّل للتطوّر الياباني مرّ عبر مرحلتين. الأولى: إيجاد النموذج الخارجي كما في اقتباس الكونفوشية من الصين القديمة التي أكثر تطورا منها حينذاك. والثانية خلق النموذج الياباني المحسّن في عصر ميجي (عصر النهضة) عام 1868، عن طريق نقل أساليب ومفاهيم التحديث والتصنيع من أوربا إلى اليابان، وفي نفس الوقت العمل على الاستفادة من السمورائية لاستيعاب الأنظمة المتقدمة في الادارة العامة والأعمال والتكنولوجيا. في ظل شعار (الروح اليابانية المزودة بالمعرفة الغربية). وبعد الحرب العالمية الثانية، عادت اليابان من جديد لتواجه فجوة حضارية ولتضع نموذجا خارجيا جديدا تمثل في الاقتصاد الأمريكي عبر مرحلتين أيضا، فبدأت من جديد التعلّم من الأمريكيين مفاهيم وأساليب الادارة والتكنولوجيا في أوسع وأكبر عملية نقل حضارة، و تمّ هذا أيضا بالروح اليابانية المزودة بالمعرفة الأمريكية، وكما يقول بيتر دراكر (P.F.Drucker) أنّ مصلحي اليابان أقاموا

[1] : Stark, Andrew., "**What's the Matter with Business Ethics?**", *Harvard Business Review*, (May–June 1993 Issue), Sur: https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics .

منذ مائة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية.[1] ثمّ بعد ثلاثة عقود المرحلة الثانية: النموذج المحسّن الذي يتطور بقدرته الذاتية بعد أن ظهرت بجلاء الخصائص الفردية والمتفوقة للتجربة اليابانية.* ومن المهمّ التأكيد على أنّ التجربة اليابانية كانت أقلّ تعرّضا للمشاكل الأخلاقية بالمقارنة مع نظيرتها في الدول المتقدمة الأخرى، وسنعرض فيمايلي ملاحظات أساسية لتوضيح الأبعاد المهمّة لأخلاقيات الادارة في هذه التجربة:

1.2.3.3. المدونة الأخلاقية للساموراي: تتمحور هذه المدونة الملهمة للمسيّرين اليابانيين حول مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي، روح الجرأة، التأدّب، الشرف، التضحية بالذات، والاقتصاد بالإنفاق... الخ. وفي ظروف اليابان الجغرافية (جزيرة ضيّقة وفقيرة بالموارد ومعرضة بسهولة للزلازل).[2] والتاريخية (وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة في الحرب)، فإنّ ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية. ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل المؤسسة.

2.2.3.3. العقائد الادارية اليبانية: تعمل مؤسسات العمال اليابانية من أجل الربح ولكن على أساس قوي من المسؤولية الجماعية (تجاه العاملين) والاجتماعية (تجاه المجتمع). فبعد الحرب تأسست عام 1946 جمعية إدارة الأعمال (الكيزي دويوكي The Keizai Deyukai) التي تضمّ حوالي سبعين ألف من مسيّري كبرى المؤسسات اليابانية لوضع فلسفة ومبادئ مناسبة للأعمال في اليابان. وفي عاة 1964 قدمت الجمعية المذكورة إقتراحا بإسم: "العقيدة الإدارية في

---

[1] : دراكر، بيتر فرديناند.، "**الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها**"، ط.1، ترجمة: بطرس، صليب.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995)، ص294.

* : إنّ السّمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد الذي ارتكز على الإرث التأريخي القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى، تتمثل في هذا الجمع المتميّز والمتوازن بين نوعين من العوامل لايجتمعان عادة، التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة، التكنولوجيا والانسان، الاقتصاد والأخلاقيات، الكم والجودة، العتمادية والمرونة، النظام الانتاجي والزبون، التقليد والابتكار (فيما أسماه بيتر دراكر التقليد الابداعي).

[2] : ميري، هوايت.، "**التربية والتحدي: التجربة اليابانية**"، عرض وتعليق: كوجك، كوثر حسين. و أحمد، سعد مرسي.، القاهرة: عالم الكتب، (1991)، ص30.

البيئة الجديدة" أشتمل على خمسة توجّهات تمثّلت في: (اعتراف الادارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص؛ تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد على ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل؛ شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الانصاف والعدالة؛ تحمّل القيادات الادارية لمسؤوليتها حيال المجتمع المحلّي عن طريق حلّ المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية؛ واهتمام الادارة بالمسؤوليات المباشرو غير المباشرة للمجتمع ككل).[1] ورغم الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة، إلاّ أنّها انعكست في ممارسات كثيرة ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية حيال العاملين والمنافسين والزبائن والمجتمع ككل. كما هو الحال في أسلوب الاستخدام مدى الحياة.

3.2.3.3. الدور الموّجه للحكومة: كانت الأجهزة الحكومية ولاتزال تمارس دورا أساسيا في دعم المؤسسات اليابانية. كالدور الكبير الذي قامت به وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) في توجيه المؤسسات (غير المباشر طبعا) لأهداف وطنية كالاكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدّم التقني، والتي يعتبرها البعض المرشد المخطط الفعلي للتطور الياباني والتي تصل قوة باعها إلى خارج اليابان. فهذه الوزارة استطاعت أن تساهم بشكل فعّال فيما أصبح يعرف بالجغرافيا الاقتصادية* التي تستخدم أدوات الدعم الاقتصادي ليس للمؤسسات التي تواجه صعوبات مالية أو أزمات اقتصادية، وإنما للمؤسسات المتطورة وتوجيهها لتكون أداة فعالة في تحقيق أهداف السياسة العامة.[2]

4.2.3.3. ثقافة المؤسسة: تطوّرت المؤسسات اليابانية ثقافتها الخاصّة التي كثيرا ما لجأ إليها الباحثون الغربيون لتفسير التفوّق الياباني، فثقافة المؤسسة اليابانية تتميّز بأولوية العوامل الناعمة (كما وردت لدى باسكال وأثوس)[3] أو المثل الثقافية (كما وردت لدى ستيفن ولرايت

[1] : السلمي، علي. ونهرت، ل.، مرجع سابق، ص322-324.
* : وهي عكس الجغرافيا السياسية التي تستخدم القوّة الدبلوماسية وفيما بعد القوّة العسكرية لتحقيق أهدافها.
[2] : ليتواك، إدوارد.، مرجع سابق، ص43-46.
[3] : باسكال، ريتشارد ت. وأثوس، أنطوني ج.، مرجع سابق.

S.C.Wheelright)[1]. ويمكن أن نشير إلى أبرز الخصائص الثقافية للمؤسسة اليابانية والتي تعبّر عن أبعاد مهمّة ذات علاقة بأخلاقيات الإدارة:

- **أولوية التركيز على الانسان:** رغم أنّ المؤسسات اليابانية تميل إلى استثمار أموالها في تجديد الآلات والتكنولوجيا الأحدث، إلا أنها تقوم أيضا بتطبيق الاستخدام مدى الحياة على أكثر من 35% من العاملين فيها، رغم استخدامها أكبر عدد من تأسيسات الانسان الآلي.
- **ثقافة الربح/الربح:** يتعامل الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة في اليابان مع بعضهم البعض على أساس التعاون وشراكة المصالح. فكلّهم أعضاء في مركب واحد ويرتبطون بعلاقات تعاون طويلة الأمد من خلال ثقافة ربح/ربح، حيث يؤدي ما تحققه الإدارة من نجاح إلى مكافآت للعمال، وقدرات أكبر للمؤسسة لتقديم المعونة الفنية والمالية للموردين والموزعين عند الحاجة. خلافا للمدخل التقليدي القائم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح/خسارة.*
- **التأكيد على الجماعة:** تعني الكلمة اليابانية (Wa) التناغم، والثقافة اليابانية في المؤسسات تدعم رح التناغم (Wa Spirit). وهي تركز على الجماعة (الفريق) أكثر مما تركز على الفرد، على التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر مما تركز على المسؤولية الفردية...إلخ.

وبقدر ما ساهمت كل هذه الخصائص بكفاءة في التفوّق الياباني، فإنّها ساهمت في خلق بيئة الأعمال في عمل وممارسات المؤسسات اليابانية. وهكذا فإنّ هذه التجربة المتميّزة كشفت بعمق حقيقة أنّ التطوّر الاقتصادي ليس بالضرورة قرين الانتهاكات الأخلاقية والآثار الاجتماعية السلبية التي يجب تحملها من قبل هؤلاء الذين يسعون لتحقيق هذا التطوّر.

---

[1] : Wheelright, S. C., "**Japan - Where operations really are strategic**", *Harvard Business Review*, Vol.59, N°.4, (July-August, 1981), p.67-74.

* : حيث تسعى الادارة في هذا المدخل لتحقيق مصلحتها (ربح) عى حساب العمال (خسارة) أو على حساب الموردين في صفقات شراء المواد بأسعار أقل (خسارة) أو الموزعين في طلبيات بشروطها (خسارة)...إلخ.

3.3.3. أخلاقيات الادارة في التجربة العربية: تجد أخلاقيات الادارة العربية في التراث والتاريخ العربي وفي المقدمة منه الإسلام من جهة، وفي ظروف الأقطار العربية التي تتسم بالتقارب والتماثل من التطوّر الاقتصادي والاجتماعي والإداري من جهة أخرى، عوامل مشتركة شديدة التأثير في معتقدات وقيم المسيّرين وتصرفاتهم الإدارية. وفي هذا السياق، يمكن أن نتحدّث عن ملامح وخصائص أخلاقيات الادارة ومجالات تطوّرها في التجربة العربية بإيجاز من خلال ما يأتي:[1]

1.3.3.3. الاسلام مصدر أساسي لأخلاقيات الادارة في التجربة العربية: فهو يقدّم أساسا قويا في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بكلّ أشكالهما وصورهما التي تعني مصلحة المجتمع وأطراف المصلحة الأخرى. كما أنّ القرآن والسنّة كما يفترض في حياة العرب المسلمين هما المدونة الأخلاقية للمؤسسات العربية. وتقوم أخلاقيات الادارة الإسلامية بعدين أساسيين: الأوّل: أنّها تتمحور حول الإيمان بالدرجة الأولى، وهذا ما يتمثل بالنوايا عند العمل: هل هي لوجه الله أم لا، هل هي لوجه الخير أم الشر، وهل هي من أجل الحقّ أم الباطل. وهذا ما يعبّر عنه الحديث الشريف "إنّما الأعمال بالنّيات". والثاني: أنّها تتطلع إلى النتائج أيضا، وهذا ما يعبّر عنه بأجر المجتهد الذي له أجران إن أصاب (أي حقق النتيجة الأفضل) وله أجر إذا أخطأ (النتيجة السلبية). والتمييز بين هذين البعدين رغم التداخل بينهما يكمن في أنّ (البعد الأوّل) نجده في الآخرة و(البعد الثاني) في الدنيا. وإذا كان البعد الأوّل يتطلّب أن يكون العمل ذو بعد روحي فإنّ الثاني يتطلب أن يكون ذو بعد أخلاقي يرتبط بإغناء حياة الأفراد وإثراء رفاه المجتمع، وتبرز في هذا الأخير قيم العمل التي تثري الحياة الفردية والإجتماعية. وتجربة الادارة الاسلامية ومنذ البدء كانت تقوم على أسس أخلاقية في نظام الحسبة الذي هو نظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجالات

[1] : أنظر: نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، (2006)، مرجع سابق، ص265-273.

العمل والنشاطات المختلفة وواجباتها مثل: الموازين والمكاييل، المزروعات، المفاسد في الصناعة، الأسعار،...[1] ومع ذلك فإنّ الفترات التاريخية التي مرّ بها العرب منذ قرون عديدة وصولا إلى المرحلة الاستعمارية وما أعقبها، عملت بشكل متراكم على خلق هوّة واضحة بين الاسلام كقيم والمسلمين كسلوك، بين الاسلام كحالة أخلاقية مثالية نؤمن بها ونتطلّع إليها والمسلمين كحالة واقعية ابتعدت بهذا القدر أو ذاك عن نموذجها المثالي تحت وطأة الظروف الحالية وتحديات التجارب الإدارية المتقدمة الأخرى التي تسعى إلى فرض نماذجها الخاصة في الممارسة الادارية.

ويمكن النظر إلى الالتزام الأخلاقي (وكذلك الانتهاكات الأخلاقية) في القرارات والممارسات الإدارية للمسيّرين في عملهم اليومي وحسب علاقتها بالإسلام من جانبين أساسيين هما: الايمان بالقواعد الأخلاقية التي جاء بها الإسلام ومدى الانسجام بين ما يؤمن به المسيّرون من هذه القواعد وسلوكهم الإداري. فعندما يقوم المسيّر بالعمل في مؤسسته لابدّ أن يكون هذا العمل وفقا لما يؤمن به، لكنّه أمر صعب، لأنّه في هذه الحالة سيواجه بيئة الأعمال ومعايير الربح والمنافسين وضغوطهم والسّوق ومتغيّراته والحركة السريعة في الإدارة والعمل، إضافة إلى المنافسين الإقليميين والدوليين الذين قد لا يعملون وفق نفس المبادئ وما تتطلبه من التزامات أخلاقية مكلفة في أغلب الأحيان. وهذا يمثل التحدّي الأخلاقي الأصعب في أخلاقيات الإدارة العربية بالعلاقة مع مصدرها الأساسي الإسلام.

2.3.3.3. أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة: لا زالت الإدارة العربية من الناحية العملية في المؤسسات تمّر بمرحلة أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة، فالمؤسسات العربية مشغولة بتحقيق الكفاءة بسبب تدني مستوى كفاءتها (سواء كانت عمومية أو خاصة) بما لا يقارن مع التجارب الأخرى. ومن الضروري ملاحظة أنّ أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية تواجه مشكلة

[1] : الظاهر، خالد خليل.، طبرة، حسن مصطفى.، "**نظام الحسبة: دراسة في الإدارة الاقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي**"، ط.1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (1997)، ص.85.

أخرى تتمثل في التخلّف أو الضعف الإداري، وشيوع القيم السلبية المعوّقة والفاسدة التي تعكس هذا التخلّف، مما يعطي الكفاءة حتى بالمفهوم الضيّق معنى إيجابيا نسبيا من الناحية الأخلاقية، لأنّ التأكيد على الكفاءة في مواجهة التخلّف الإداري وصوره في المحاباة والفساد الإداري سيعطي بشكل ضمني التأكيد على الجدارة في الإدارة والعمل، لتكون المؤسسات في وضع أفضل من حيث المساهمة في حماية وتطوير مجتمعها بقدر معيّن، وذلك مقارنة بالمحسوبية والمحاباة وإساءة استخدام النفوذ والسلطة الإدارية. وبذلك فإنّ المسيّر (العقل الاستراتيجي) لابدّ أن يلاحظ ببساطة أنّ المطلوب هو الموازنة ما بين الكفاءة والأخلاقيات مادام المخزون الأخلاقي متاحا وقابلا للتطوير والاستخدام في العمل والادارة.

3.3.3.3 القانون هو الأساس الأخلاقي الموجّه للقرارات والممارسات الإدارية: انسجاما مع تحليلنا في الفقرة السابقة فإنّ القانون (بوصفه الحدّ الأخلاقي الأدنى) كان ولايزال يمثل المنحنى الأخلاقي البارز الذي يوجّه القرارات والممارسات الأخلاقية في المؤسّسات العربية. وهو يعتبر في هذه الحالة مطلبا ضروريا ومرتكزا إداريا قويّاً(من حيث الكفاءة) وإنسانيا (من حيث الأخلاقيات) في مواجهة التخلّف الإداري وصوره وقيمه السلبية في المحسوبية والمحاباة والفساد. والادارة الأخلاقية في هذه الحالة هي الادارة القائمة على المساءلة وأنّ القانون هو الأكثر قدرة على فرض هذه المساءلة بموضوعية وعدالة وشمول، في حين أنّ الإدارة غير الأخلاقية هي نقيض للإدارة المسؤولة القائمة على المساءلة. [1]

نلاحظ مما سبق، أنّ الإدارة العربية تمتلك في إمكانات وتجارب أقطارها المختلفة كلّ مكونات التجربة الخلاّقة التي تحتاج فقط إلى المحرّك الحقيقي القادر على جمع وتوجيه هذه المقوّمات نحو الأهداف الصحيحة.

[1] : دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة، "**الفساد في الحكومة**"، مرجع سابق، ص80.

الجدول رقم 13: خصائص وقيم الإدارة في التجارب الإدارية الأمريكية واليابانية والعربية

المجالات	الإدارة الأمريكية	الادارة اليابانية	الادارة العربية
1- المسؤولية	فردية: الفردية مقابل الجماعة سمة النضوج.	جماعية: الفرد عضو في الجماعة سمة النضوج.	فردية حتى مع وجود هيئة للإدارة الجماعية.
2- القرارات	ذات توجّه قصير الأمد: مشاركة عدد أقل من الأفراد.	ذات توجه طويل الأمد: مشاركة عدد أكبر من الأفراد.	مركزية ذات توّجه آني: قصيرة الأمد.
3- الأفراد	الأفراد أحد الأصول الذي يمثّل الحلقة الأضعف.	الأفراد هم أصول الشركة الأكثر أهمّية.	عناصر قابلة للاستغناء والاستبدال يسهولة.
4- الاتجاه	تكنولوجيا المركز، النظام الانتاجي أوّلا.	إنساني المركز، الزبون أولا.	السلطة أوّلا.
5- القيم السائدة	القيم المادية (تعظيم الربح).	القيم المادية وغيرها (الربح واعتبارات مهمّة أخرى).	المعايير والقيم انتقائية
6- طبيعة المنافسة	المنافسة حادّة الصراع، والصراع مصدر التطور، التنافس الفردي.	المنافسة ضدّ المنافسين، والتعاون داخل المؤسّسة مصدر التطوّر، التنافس الجماعي.	التعاون والصراع داخل المؤسّسة هما مصدر التطور، التنافس على السلطة.
7- المنطق	إن لم يكن صادق فإنّه كاذب (منطق أرسطو)	إن لم يكن صادقا فقد لا يكون كاذبا (التعايش مع اللون الرمادي)	البيض ابيض في كلّ الحالات والأسود أسود في كلّ الحالات.
8- المكافئة	تحسّن الفوارق الجوهرية في الأجور.	تحسّن المكانة في الجماعة.	شخصية: تعظيم الفوارق.
9- العقوبة	تقوم على تثبيت اللوم.	تقوم على المحافظة على ماء الوجه.	شخصية، بالغة الثر، وطويلة الأمد.
10- المدير	قدوة في النجاح/ الربح للشركة.	قدوة في النجاح/ الشرف للشركة	القدوة في كلّ شيء (هو كل شيء)

المصدر: نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، ط.1، عمّان: الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، ص 273.

وأخيرا، نلاحظ أنّ هناك إختلافا في المفاهيم الأخلاقية في التجارب الثلاثة، فالتجربة الأمريكية تقوم على المبادئ المادية، وتضع المعايير الانسانية في الحلقة الأضعف. وهي معاكسة تماما للمنطق الياباني الذي يقدّس الأفراد والجماعة قبل الجوانب المادية الأخرى. في حين التجربة

العربية متذبذبة وليس لها مبادئ واضحة المعالم، تستمد خصائصها من الخصائص الشخصية للقائد، ممّا يؤدي إلى اختلاف المعايير باختلاف الشخصيات. ويعود هذا الاختلاف بين التجارب الثلاثة إلى عدّة أسباب، منها المبادئ التي تنطلق منها كلّ تجربة في تحديد ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي، ومدى الاهتمام بالجانب الأخلاقي في كلّ منها. وهذا مايؤكّده الجدول رقم 13.

إذن، رأينا في هذا المبحث بعض الحالات والمواقف التي يمكن أن تمسّها الأخلاقيات داخل وظائف المؤسّسة والادارة، ونستخلص أنّ أخلاقيات الادارة يمكن أن تتجلّى كسلوكات متنوّعة في مختلف أنشطة المؤسسة. فهي تمثّل الإطار العام الذي يتجسّد بآليات وصيغ عمل وسلوكات تشترك فيها مختلف وظائف المؤسسة وأنشطتها الفرعية ولمختلف المسيّرين في جميع المستويات الادارية. أي أنّها تعني جميع العاملين بالمؤسّسة وليس المسيّرين فقط، حتى وإن لم يكن معلن عنها بشكل رسمي. كما إلا أنّ هذه السلوكات لم تكن متشابهة ومتفّق عليها في كلّ التجارب الادارية التي استعرضناها لعدّة أسباب، منها المبادئ التي تنطلق منها كلّ تجربة في تحديد ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي، ومدى الاهتمام بالجانب الأخلاقي في كلّ منها. وأيّا كانت هذه السلوكات يمكننا اعتبارها كحلقة وصل بين الأخلاقيات والأداء (إيجابا أو سلبا)، تمهيدا لشرح العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي وامكانية تأثيرها عليه في الفصول الموالية من البحث.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري لمفهوم أخلاقيات الادارة، من خلال ثلاث مباحث. كان المبحث الأوّل عبارة عن مدخل لأخلاقيات الإدارة من خلال تعريف الأخلاق والأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة، ثمّ علاقتها بالمصطلحات المتداخلة معها (أخلاقيات الأعمال وآداب المهنة)، بالإضافة إلى أهمّ النظريات الأخلاقية. أمّا المبحث الثاني فخصّصناه لأهمّ المعايير العامّة التي نقيس بها أخلاقيات الادارة في المؤسّسة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثّقة، المساءلة والشفافية)، وقد حدّدنا بذلك الاطار العام لأخلاقيات الادارة، التي يختلف تجسيدها كسلوكات حسب اختلاف مهام ومنصب والمستوى الاداري والوظيفي لكلّ فرد في المؤسّسة بصفة عامّة، وفي مختلف التجارب الادارية بصفة خاصّة. وهذا ما جاء في المبحث الثالث الذي خصصناه لتجلّيات أخلاقيات الادارة ضمن الوظائف المؤسّسية والادارية وبعض النماذج التطبيقية. لكن حتى تحقّق المؤسّسة الغاية من ممارسة الأخلاقيات، وتعرف مدى تأثيرها على أدائها، وتضمن التزام أفرادها بهذه السلوكات، لابدّ من توّفر مجموعة من الظروف والمساعي المساعدة على ذلك، التي سنتعرّف عليها في الفصل الموالي من هذا البحث.

الفصل الثالث:

الالتزام بأخلاقيات الادارة كمركز تحليلي لتحقيق الأداء التنظيمي

الفصل الثالث: الالتزام بأخلاقيات الادارة كمركز تحليلي لتحقيق الأداء التنظيمي

تمـهيد:

رأينا في الفصل السابق أنّ أخلاقيات الإدارة تختلف من بلد إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، حسب العادات والتقاليد والخلفيات الدينية والاجتماعية، فليس هناك محددات وقواعد وضوابط ثابتة.

وفي هذا الصدد، لا يكفي أن نتعرّف على مفهوم الأخلاقيات، وكيف تتجسّد كسلوك في المؤسّسة. فحتى يصبح أعضاء المؤسّسة أكثر التزاما بهذه السلوكات، تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من المساعي والإجراءات من أجل التنسيق بين الأفكار المختلفة، وتتمكّن من ترجمة هذه الأخلاقيات إلى قوانين وإجراءات وتنظيمات تحدّد مسؤولية كل طرف بدقّة ماله وما عليه، وما يجب أن يقوم به أو يمتنع عنه. سواء فيما بين العاملين أنفسهم مهما كان مستواهم أو اتجاه أصحاب المصالح الآخرين. وهذا ما سنحاول التطرّق اليه في هذا الفصل، بالإضافة إلى القاء نظرة على العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

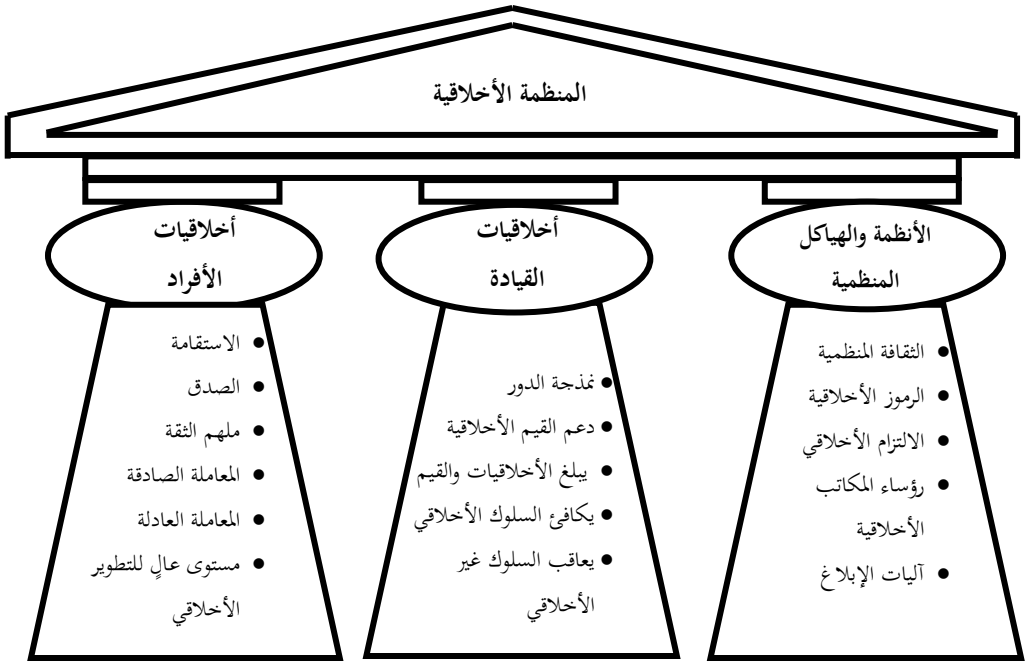
المبحث الأول: نحو إرساء أخلاقيات الادارة والالتزام بها في المؤسسة (المؤسّسة الأخلاقية).

المبحث الثاني: الالتزام بأخلاقيات الإدارة في بعض الأساليب والنماذج التسييرية.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي.

المبحث الأوّل: نحو إرساء أخلاقيات الادارة والالتزام بها في المؤسسة (المؤسّسة الأخلاقية)

تصبح المؤسّسة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحوّل، والتي تساعد على إرساء أخلاقيات الادارة بها، وتزيد الالتزام بها من طرف أعضائها. كما أنّ المؤسّسة الأخلاقية تتميّز بمجموعة من السّمات والخصائص التي تميّزها عن غيرها من المؤسّسات، تعتبر ضرورية لإكتساب ثقة المتعاملين معها واستمرارية أعمالها معهم. وهنا نلاحظ أنّ الوصف الذي طرحه (Daft, 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك، لتصبح المؤسّسة بعدها في مصاف المؤسّسات الأخلاقية، لأنّها تركّز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها، كما يتضح ذلك في الشكل الآتي:



الشكل رقم11: الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية

المصدر: Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy., "**Understanding Management**", 6th ed., South-Western Cengage Learning, (2009), p.138.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ هنالك ثلاثة مقوّمات أساسية لبناء المؤسّسات الأخلاقية، سنتناولها في هذا المبحث من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: دور القيادة الأخلاقية (التزام المسيّر بالمسؤولية الأخلاقية)

المطلب الثاني: دور أخلاقيات الأفراد (تأثّر وتأثير)

المطلب الثالث: دور الأنظمة والهياكل الأخلاقية (المتغيّرات التركيبية)

المطلب الأول: القيادة الأخلاقية (التزام المسيّر بالمسؤولية الأخلاقية)

يتطلّب الأسلوب القيادي الأخلاقي من المسيّر، التحلّي بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، وفي نفس الوقت انسجام ممارساته مع الأسس الادارية العقلانية السليمة. إنّ هذه "المسؤولية الموضوعية" للمسيّر هي الفكرة الأساسية في تطوير الأخلاق الخاصة بالدور الإداري.[1]

1.1.1. مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنّها: التوضيح العملي للسّلوك المناسب طبيعيا، من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.[2] وأشار نورثهاوس بأنّ القيادة الأخلاقية هي استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل.[3] بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام بالأخلاقيات لديهم. كما أشار (ciulla,2004) بأنّها: القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين.[1] وهذا يعني أنّ القادة الأخلاقيين هم الذين يعدّون نموذجا للتصرّف الذي يعتبره

---

[1] : كوبر، تيري ل.، "**الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري**"، ترجمة: آل مذهب، معدي بن محمّد.، الرياض: النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، (1422هـ / 2001م)، ص200.

[2] : Ponnu, Cyrill H. & Tennakoon, Girindra., **"The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: the Malaysian Case"**, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.14, N°.1, (2009), p.21.

[3] : نورثهاوس، بيتر جاي.، "**القيادة الادارية: النظرية والتطبيق**"، ط.1، ترجمة: المعيوف، صلاح بن معاذ.، راجع الترجمة: البرعي، محمّد بن عبد الله.، الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، (2006)، ص.339.

[1] : Ponnu, Cyrill H. & Tennakoon, Girindra., (2009), Op. Cit., p.22.

التابعون صحيحا وطبيعيا، على سبيل المثال (النزاهة، الجدارة بالثقة، العدالة، الاهتمام بالعاملين)، يجعل القائد نموذجا للدور بشكل رسمي ويمكن الوثوق به. كما أنّ القائد الأخلاقي يعطي للعاملين أيضا حقّ التعبير عن آرائهم، ويؤسّس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرّف الأخلاقي، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرّفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبّع من قبل الآخرين.[1]

ويضيف (Daft,2004) بأنّ القائد له تأثير مهمّ على القيم الأخلاقية للعاملين عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في جميع أنحاء المؤسسة. وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسيم الاحتفالية، والطّقوس، والأنظمة والسياسات التنظيمية.[2] وبالتالي فإنّ القيادة الأخلاقية ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من طرف التابعين.

2.1.1. أبعاد القيادة الأخلاقية: تتمثّل أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:[3]

1.2.1.1. توافر السلوك الأخلاقي: يعدّ توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة، فقد أشار (Morgan, 1993) أنّ السلوك الاخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وأنّ النماذج المتعدّدة للفعالية التنظيمية والقيادة أكدّت بأنّ الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعدّ أحد العناصر الأساسية للقيادة.[1]

---

[1] : حسن، عبد الله كاظم. و راضي، جواد محسن.، "**العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلّية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد.7، العدد.21، (2011)، ص.110-111.

[2] : Daft, Richard L., "**Organization Theory and Design**", 10th ed., USA: South-Western, Cengage Learning, (2010). p.380.

[3] : العازمي، مزنه سعد.، "**أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية**"، *ورقة عمل مقدمة لمؤتمر وملتقى المعاهد العلمية*، والمنعقد في تركيا غازي عنتاب، (29 من ذي القعدة إلى 1 من ذي الحجة 1436، الموافق لـ 14/13 سبتمبر 2015)، ص.19-20.

[1] : Morgan, Ronald B., "**Self – And Co – Worker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary**", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N°.1, (Feb., 1993), p.203.

وفي هذا الصدد، أورد Karaköse وآخرون مجموعة من القيم الأخلاقية التي يجب أن يتمسّك بها القائد مثل: الاخلاص والنّزاهة والعدالة والاحترام والتّسامح والشجاعة والجدارة بالثقة.[1] أمّا نورثهاوس فركّز على المبادئ الأساسية التالية: الاحترام والنزاهة والعدالة والأمانة.[2] ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتتلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافئات أو توجيه العقوبات. أمّا بالنسبة للصدق، فإنّ القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقا، إذ أنّ عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد.

2.2.1.1. ممارسات السلوك الأخلاقي: أشار Daft بأنّ العاملين يتعلّمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرّفات لها وقع أكبر من الكلمات.[3]

ويمكن للقائد أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ماهو صحيح وعادل، وجيّد وأخلاقي. إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي. الذي يجسّدة من خلال: تجنّبه أذى الآخرين، احترمه حقوق الآخرين، أن لايكون مخادعا أو كاذبا، أن يلتزم بما يتعهد به، يطبّق القوانين، يمنع الأذى عن الآخرين، يساعد الآخرين في احتياجاتهم، عادل، ويعزّز هذه السلوكيات لدى الآخرين.[1]

3.2.1.1. تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للقائد تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال:[2]

---

[1] : Karaköse, Turgut. & Kocabaş,Ibrahim., "**An investigation of ethical culture in educational organizations**", *African Journal of Business Management*, Vol.3, N°.10, (October, 2009), p.505.

[2] : نورثهاوس، بيتر جاي.، مرجع سابق، ص342.

[3] : Daft, Richard L., "**Organization Theory and Design**", (2010), Op.Cit., p.380.

[1] : Ponnu, Cyrill H. & Tennakoon, Girindra., Op. Cit., p.22.

[2] : العازمي، مزنه سعد.، مرجع سابق، ص20.

- التصرّف أخلاقيا: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قوّيا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرّف الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيّمة؛
- توفير التدريب الأخلاقي؛
- توفير نظام مكافئات يعزّز السلوك الأخلاقي.

3.1.1. أهمية القيادة الأخلاقية في الالتزام بالأخلاقيات في الادارة: تجدر الإشارة إلى الدور الحاسم للقائد القائم على علاقة المؤسسة–البيئة عند اتخاذه قرار إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات في عمله. فهو يتابع السوق الخارجية وفي نفس الوقت قادر على إعطاء التعليمات المناسبة في الداخل.

وقد قام بارنارد (1938) بفحص المسؤوليات الأخلاقية للقادة. حيث أنّها تحدّد الروح والقيم المؤسّسية. والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار آثار قراراتهم وتصرفاتهم على المناخ والعلاقات الاجتماعية في مؤسساتهم.[1] بالإضافة إلى ذلك، يظهر موقف القائد الإداري الذي يعمل وفقا للبعد الأخلاقي من التحديات المتعددة عن طريق اهتمامه بكل الأطراف ذوي الحقوق وليس بأصحاب الأسهم فقط، أي أن يرفض الربح مقابل خسارة المجتمع والبيئة.[1] وهذا من شأنه إحداث التوازن بين هدف المؤسسة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار[2]. كما أنّ عدم تصرّف القادة ضد السلوك غير الأخلاقي يمكن أن يُفسّر على أنّه تبنّي

---

[1] : Drucker, Peter F., **"What is Business Ethics ?"**, *The Public Interest*, National Affairs, Inc.? N°.63, (Spring 1981). p.28.

[1] : شانلا، جان فرنسوا.، "**العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال: دعوة من أجل اعتماد انثروبولوجيا شاملة**"، ترجمة: هناد، محمد.، الجزائر: دار القصبة للنشر التوزيع، (2004)، ص110–111.

[2] : خدير، نسيمة.، "**مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصّص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص150.

للممارسات المشكوك فيها داخل المؤسسة.[1] وعليه، فالمسألة الأخلاقية في المؤسسة تتدرج بشكل واضح كمسألة ضمن سياسة المؤسّسة، باعتبارها موقفا ضروريا من جانب الإدارة العليا في المقام الأوّل.

أظهرنا في التحليل التمهيدي (أبعاد القيادة الأخلاقية) أنّ سلوك القادة يؤثر بشدة على سلوك الموظفين.[2] غير أنّ هذا التأثّر والتأثير المتعلّق بالأخلاقيات يرتبط بحجم المؤسسة. بحيث يكون سلوك القائد أكثر تأثيرا فى المؤسسات الصغيرة عنه في المؤسسات الكبيرة.[3] ورغم ذلك، فإنّ أفعاله تعتبر بمثابة نموذج أو مرجعية للسلوك المطلوب من جميع أفرادها. وممّا سبق، يمكننا هنا تلخيص ثلاث نقاط أساسية حول أهمّية القيادة الأخلاقية في المؤسّسة:

- يعتبر القائد الأخلاقي المسؤول الأوّل عن تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسّسة؛
- يعتبر الالتزام الأخلاقي للقائد مرجعية وقدوة للسلوك المطلوب من طرف العاملين؛
- تتورّع مسؤولية القائد الأخلاقي حول احداث التوازن بين مصلحة المؤسّسة والمجتمع.

ورغم أهمّية دور القادة، فإنّ الأفراد كذلك يساهمون بدورهم في إرساء أخلاقيات الادارة بالمؤسّسة، (العمود الثاني في مقوّمات بناء المؤسّسات الأخلاقية) كما سنرى في المطلب الثاني:

المطلب الثاني: دور أخلاقيات الأفراد (تأثّر وتأثير)

حيث يعبّر الفرد هنا عن كل من العامل والمسيّر معا (من وجهة نظر أنّه فرد عضو في المؤسّسة)، أين يتأثر أداء كلّ منهما بأخلاقيتهما وأخلاقيات المناخ الأخلاقي الذي يعملون فيه.

---

[1] : Akaah, Shmael P. and Riordan, Edward A., "**Judgments of Marketing Professionals about Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension**", *Journal of Marketing Research*, Vol.26, No.1, (Feb., 1989), p.112.

[2] : Posner, Barry Z., and Warren H. "**Values and the American Manager: An Update**", *California Management Review*, Vol.26, No.3, (Spring 1984), pp. 202-216.

[3] : Falkenberg, Loren. & Herremans, Irene., "**Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems?**", *Journal of Business Ethics*, Vol.14, N°.2, **(**1995**)**, p. 139.

ونواجه في هذا الاطار مشكلة صعوبة ايجاد معيار للحكم على السلوك الأخلاقي يتفق عليه جميع الأفراد، وأكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ يكون فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الفرد بأن فعله أخلاقي (يعني صحيح من الناحية الأخلاقية). ويكون فعله أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة أو القانون. ونفس الشيء يطلق على السلوك غير الأخلاقي من ناحية الموضوعية والذاتية. والصراع يبدأ عندما يعتقد الفرد بأن سلوكه أخلاقي في حين يعتقد الآخرون الذين يلاحظون سلوكه بأنه قد خرق القاعدة أو القانون.[1]

وإذ يمثل المسيّرون الفئة الرئيسية من الأفراد المكوّنين للمؤسّسة الأخلاقية، يترتب عليهم في هذا الصدد تحديد الطرق الكفيلة بتركيز الانتباه على القيم الأخلاقية، وتشجيع وتدعيم الالتزام بالسلوك الأخلاقي لكل العاملين (كما رأينا في المطلب السابق)، لكنّ هذا وحده غير كاف، لأنّ هناك خصائص أخرى مرتبطة بالفرد في حدّ ذاته، تكون مسؤولة عن إلتزامه الأخلاقي والتي يؤثّر من خلالها في المناخ الأخلاقي العام بالمؤسّسة، منها:

1.2.1. مرحلة التطور الأخلاقي للفرد (تأثير): أثبتت البحوث وجود ثلاث مستويات من التطور الأخلاقي، وكل منها يتألف من مرحلتين، وكلّما تقدّمت المرحلة فإن الحكم الأخلاقي للفرد يصبح أقل اعتمادية على المؤثرات الخارجية. حسب ما يظهر في الجدول رقم 14.

[1] : Champoux, Joseph Edward., "**Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations**", 4th ed., Routledge, Taylor and Francis group, (2011), p.52.

الجدول رقم 14: مراحل التطور الأخلاقي

المستوى	وصف المرحلة
المبدئي	6- اتباع المبادئ الخلاقية الذاتية حتى وإن انتهكت القانون 5- تقييم حقوق الآخرين والتمسك بالقيم
التقليدي	4- المحافظة على النظام التقليدي من خلال تلبية الالتزامات التي وافقت عليها 3- المحافظة على ماهو متوقع من قبل القريبين منك
ماقبل التقليدي	2- اتباع القواعد إذا كان ذلك لمصلحتك المباشرة 1- اتباع القواعد لتجنب العقاب البدني

المصدر: Robbins, S.P. & Coulter M., "**Management**", 6th ed., Prentice Hall, N.J., (1999), p.161. **موجود في:** العنزي، علي سعد حمود. و نعمة، نغم حسين.، "**المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال**"، *مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلّد.15، عدد.54، جامعة بغداد، (2009)، ص10.

المستوى الأول الذي يطلق عليه اسم المستوى ما قبل التقليدي، يستجيب فيه الأفراد إلى أفكار الصحّ والخطأ عندما يترتب عليها نتائج شخصية مثل العقاب البدني أو المكافأة. والتبرير في المستوى الثاني (التقليدي) يشير بأنّ القيم الأخلاقية تكمن في المحافظة على النظام التقليدي وتوقعات الآخرين. وعند المستوى المبدئي، أي المستوى الثالث فإنّ الأفراد يبذلون جهودا واضحة لتعريف المبادئ الأخلاقية بعيدا عن سلطة الجماعات التي ينتمون إليها أو المجتمع عموما. وعلى سبيل المثال في المرحلة الثالثة المسيّر يتخذ القرارات التي تلقى قبول الزملاء، وفي المرحلة الرابعة يسعى المسيّر ليكون مواطنا صالحا من خلال اتخاذ القرارات التي تحترم قواعد واجراءات المؤسسة، وفي المرحلة الخامسة يتحدى المسيّر الاجراءات التنظيمية التي يعتقد بأنها خاطئة.

2.2.1. الخصائص الأخلاقية الفردية (تأثير): كل فرد يدخل المؤسسة مع مجموعة راسخة نسبيا من القيم، نشأت في سنوات العمر المبكرة للفرد من الآباء والمعلمين والأصدقاء والآخرين، وهذه القيم تمثل القناعات الأساسية حول ماهو صحيح وخاطئ. عليه فإنّ أعضاء المؤسسة غالبا مايملكون قيم شخصية مختلفة، وهناك متغيرين في الشخصية يؤثران في أفعال الفرد بحسب معتقداته لما هو صحيح أو خاطئ. يتمثّل الأول في متغيّر الذاتية (الأنانية Ego) الذي يقيس قوّة

قناعات الشخص. والأشخاص ذوي الأنانية العالية يفعلون في الغالب ما يعتقدون بأنه صحيح ويصرون على اتباع قناعاتهم بشكل أكبر من أولئك ذوي الأنانية المنخفضة.

أمّا المتغيّر الثاني وهو موضع السيطرة، فهو عبارة عن صفة شخصية تقيس الدرجة التي يعتقد بمقتضاها الأفراد بأنهم متحكمين بأقدارهم ومصائرهم. فالأفراد ذوي السيطرة الداخلية يعتقدون بأنهم يسيطرون على أقدارهم، أما ذوي السيطرة الخارجية فيعتقدون بأن ما يحدث لهم يعزى للحظ أو الصدفة. ومن المنظور الأخلاقي، فإن الخارجيين لا يتحملون مسؤولية نتائج سلوكياتهم ويعزونها للقوى الخارجية، وبالمقابل، فالداخليين يتحملون نتائج سلوكياتهم، ويعتمدون على المعايير الداخلية في توجيه سلوكياتهم بخصوص ما هو صحيح وما هو خاطئ. وبالتالي فهم يتمتعون بانسجام أعلى بين أحكامهم وأفعالهم الأخلاقية في المؤسسة مقارنة بذوي السيطرة الخارجية.

3.2.1. سياسات تسيير الموارد البشرية (تأثّر): تلعب سياسات تسيير الموارد البشرية دورا أساسيا في إضفاء القيمة وتعبئة الأفراد، من خلال ما يعرف بتسيير الموارد البشرية بـ "الكفاءة الأخلاقية" وتقييم العاملين من خلال دمج نظم التقييم، وبالتكوين في مجال التسيير ونظم الضبط[1]. أي دمج أخلاقيات الادارة في المؤسسة بدرجات متفاوتة، ويتراوح ذلك ما بين إلقاء خطاب مؤسسي بسيط داخلي أو خارجي، إلى التزام أعمق يتحقق بممارسات تسييرية مستهدفة لامتلاك أفراد المؤسسة قيما وتنفيذها[2]. وفي إطار تسيير الموارد البشرية يمكن التركيز على ما يلي: [3]

- **دور التوظيف** : لا يمكن للمؤسسة مطالبة أفرادها بالالتزام الأخلاقي، إذا لم تكن هي تحترم المعايير الأخلاقية في تسيير مواردها البشرية، بداية بعملية اختيار الموظفين الجدد، فاستعمال

[1] : Boyer, André., "**L'impossible éthique des entreprises**", Paris: Éditions d'Organisation, (2002), p59

[2] : Sachet-Milliat, Anne., Op. Cit., p7.

[3] : أنظر: دويدي، خديجة هاجر.، "**محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية**"، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، (2015/2014، ص148- 149.

وسائل غير أخلاقية لاختيار الموظفين آثار محبطة للغاية لمعنويات وتحفيز العاملين.[1]

- **دور التكوين** : يؤثّر التكوين على أخلاقيات الفرد في المؤسسة من جهتين: فمن جهة العاملين، يمكن أن تساعدهم هذه التكوينات على التعرف وفهم القيم والمعايير الأخلاقية المساعدة في اتخاذ القرار الأخلاقي. ومن جهة المؤسسة، يجب توفير إجراءات عادلة للتكوين بحيث يتمكن كل فرد من المؤسسة الحصول على الفرص العادلة للتكوين.[2]
- **دور المكافأة/تقييم:** يمثل نظام عقوبة/مكافأة أداة قيّمة للتحفيز على التوافق مع الأهداف الأخلاقية أو غير الأخلاقية للمؤسسة، بمحاولة استغلال هذا النظام لصالحها بسبب أثاره على مدخول العامل خاصة. حيث ترتبط علاقة وثيقة بين سياسة المكافآت والأجور وبين السلوكات الأخلاقية. وقد بينت بعض الأعمال E. Sutherland (1940) ، D.R. Cressey (1986)، T. Gabor (1994) في ميدان علم الجرائم وعلم الاجتماع الذين ينتمون لتيارات اجتماعية مختلفة، أنه من النادر أن يعتبر العمّال المحتالون في المؤسسة أنفسهم كمرتكبي جنح حقيقين، ذلك أنهم يبررون أفعالهم باعتبار الدخل غير المشروع كتكملة شرعية لمكافأة بدت لهم غير عادلة.[1] كما تجدر الاشارة إلى أهمّية الاعتراف غير النقدي، قام Tremblay وآخرون (1998) بتقييم خاص لتأثير النظام غير النقدي على تحفيز السلوكات، بعد فحص جهد عشرات من تطبيقات المكافآت، فلاحظوا أنّ الاعتراف غير النقدي كان الوحيد الذي له دلالة بالتحفيز لدى الأشخاص، إذ أنّ السلوكيات التقديرية نادرا ما يتم الاعتراف بها في النظام الرسمي للمكافآت.[2]

---

[1] : Sachet-Milliat, Anne., Op. Cit., p 5.
[2] : Sachet-Milliat, Anne., Op. Cit., p 12.
[1] : Sachet-Milliat, Anne., Op. Cit., p 16.
[2] : Tremblay, Michel., & al., Op. Cit., p 9.

لهذا، وفي إطار محاولة إضفاء الطابع الرسمي على أخلاقيات الادارة في المؤسّسة، لابدّ من توافر مجموعة من الهياكل والأنظمة(العمود الثالث في بناء المؤسّسات الأخلاقية)، نوضّحها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: دور الأنظمة والهياكل الأخلاقية (المتغيرات التركيبية):

يساعد التصميم التركيبي للمؤسسة في تشكيل السلوك الأخلاقي للأعضاء. وتشكل مجموعة المقومات (الأنظمة والهياكل الأخلاقية) الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المسيّرون لتصبح المؤسسة أخلاقية وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي: [1]

1.3.3. ثقافة المؤسسة: يؤثّر محتوى وقوة ثقافة المؤسسة في السلوك الأخلاقي، فثقافة المؤسّسة التي تشكل معايير الأخلاق العالية هي عالية أيضا في تحمل المخاطرة والسيطرة وتحمل الصراع. فإذا كانت الثقافة قوية وتدعم بالمعايير الأخلاقية العالية فإنها يجب أن تكون قوية وايجابية التأثير على السلوك الأخلاقي للاعضاء. وبالمقابل، في ظل الثقافة المؤسسية الضعيفة فإنّ الأعضاء يعتمدون على أعراف ومعايير الثقافات الفرعية بوصفها دليلا سلوكيا.[1]

2.3.3. الرموز الأخلاقية (لتحسين المناخ التنظيمي الأخلاقي): وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المؤسّسة السبب الرئيس لنشوء المؤسسة (Daft, 2003, 156)، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

1.2.3.3. الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ: يصمّم هذا النوع لاختيار الثقافة الكلّية للمؤسسة، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللّغة العامة والخاصة بمسؤوليات

---

[1] : Daft, Richard L.,"**Managemen**t", (2010), p.156. **&** Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy., **"Understanding Management**", (2009).

[1] : العنزي، علي سعد حمود. و نعمة، نغم حسين.، "**المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال**"، *مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلّد.15، عدد.54، جامعة بغداد، (2009)، ص 11.

المؤسسة وجودة منتجاتها، والتعامل مع عامليها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمؤسسة.

2.2.3.3. الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات: وهي التي تحدّد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحدّدة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المؤسسة، والتقيّد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية.

ونجد أن الإدارات في المؤسّسات 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 المؤسّسة. ويتمثّل المناخ الأخلاقي في التصوّر المشترك للسلوكات الأخلاقية الصحيحة والإجراءات المناسبة لمعالجة المسائل الأخلاقية.[1] ويعد نمطا من أنماط مناخ العمل التنظيمي، ومستوحى من نظام قيم المؤسسة ويدخل ضمن السياق العام لثقافتها. فيتأثر السلوك الأخلاقي للفرد مباشرة بالمناخ الأخلاقي السائد فيها، ولهذا، يتوجب على المسيّرين أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم. ويبين كلاً من (هل وجونز) إلى أن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال:

1. استخدام الادارة العليا موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها.
2. تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة للمؤسّسة.
3. تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية.

---

[1]: Erakovich , Rod., & al., "**Preliminary Results: A Study of the Relationship of Ethical Work Climate and Organizational Culture In Public Organizations**", Phoenix, Arizona: Paper prepared for presentation at the American Society for Public Administration National Conference, (March 23-26, 2002), p.4.

كما يتوجب على المسيّرين أن يكونون قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المؤسّسة الأخلاقية.

إذن، فالقادة بما لديهم من تأثير فأنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في مؤسساتهم، وبالتالي فان القيادة لها بعد أخلاقي وتتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية.[1]

وفي إطار المؤسسات الدولية، نشأت بعض المقاييس العالمية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية Social Accountability (SA 8000) والتي تتشابه إلى حدٍ بعيد مع المعايير المتعلقة بالمواصفات الدولية مثل ISO 9001 أو ISO 14001 أو ISO 18001. الأمر الذي قاد إلى ما يعرف بعولمة الرموز الأخلاقية المستندةً إلى القيم الجوهرية بوصفها أساساً قوياً لتطبيق برامج الأخلاق المؤسسية في إطار العولمة، 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.[1]

3.3.3. الهياكل الأخلاقية (نحو إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات):

وتتمثل بالأنظمة المختلفة والبرامج التي تتعهد من خلالها المؤسسة بإضفاء الطابع الرسمي على أخلاقيات الادارة بها. وهي: المدوّنة (أو الميثاق الأخلاقي)، التدريب الأخلاقي والرقابة والمتابعة.

1.3.3.3. المدونة أو الميثاق: تختلف أخلاقيات الإدارة من بلد إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، حسب العادات والتقاليد والخلفيات الدينية والاجتماعية، فليس هناك محددات وقواعد

[1] : نورثهاوس، بيتر جاي.، (2006)، مرجع سابق، ص 338.
[1] : مهدي، ميادة حياوي. و داود، رزاق مخور.، "**تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة**"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد.7، العدد.21، (2011)، ص.129.

وضوابط ثابتة. وتتحدّد إشكاليات الأخلاقيات في أيّ مهنة بصفة عامّة في نقطتين رئيسيتين:[1] إشكالية تحديد مفهموم الأخلاق ذاتها: ما مرجعيتها، هل هي مرجعية دينية أم عرفية أم وضعية؟ ما مبادئها هل هي ملزمة أم لا...؟ واشكالية ترجمة هذه الأخلاق إلى قوانين وإجراءات وتنظيمات: أي تحدد مسؤولية كل طرف بدقة ماله وما عليه ما يجب أن يقوم به أو يمتنع عنه؟ وهو ما يفيد ضرورة التفريق هنا بين ما هو أخلاقي محض، أي يرجع إلى الضمير الفردي وما هو أخلاقي قانوني الذي يخضع إلى المحاسبة والعقاب.

ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسة إلى اضفاء الطابع الرسمي على هذه المعايير من خلال وضع ميثاق أو مدوّنة، **تبيّن الواجبات المعنوية** (القيم والمعايير والمباديء وقواعد السلوك والممارسة) **الخاصة بالعمل في المؤسسة.** ويمكن تعريف مدونة الأخلاقيات أو مدوّنة السلوك أو ميثاق أخلاقيات المهنة[1]، حسب (Robbins & Coulter, 1999:167) بأنّها عبارة عن مجموعة القيم وسلوكيات العمل المهنية (خاصّة بمهنة ما) التي من المتوقع أن يتبعها الموظفون أثناء أداء مهامهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة، ومع جمهور المستفيدين (أصحاب المصالح) من جهة أخرى.[2] وهي تعتبر وثيقة رسمية تعبّر عن القيم الأساسية للمؤسسة والقواعد الأخلاقية التي من المتوقع أن يتبعها العاملون.[3] فهي إذن وثيقة تعدّ لأغراض توجيه أعضاء المؤسسة حينما يواجهون معضلة أخلاقية. ويرى خالد مضوي أنّ أخلاقيات المهنة هي القيمة الحقيقية للعمل الوظيفي إذا التزم بها الموظف، لأنّها ليست فقط مجموعة الضّوابط التي تحددها لائحة السلوك الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها الفرد وإذا غادر مكان العمل لم يعد ملزما بها في حياته

[1] : يوسف، حنان.، "**أخلاقيات المهنة ومواثيق الشرف الإعلامية**"، عمان: *ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإعلاميات السادس*، (2007).
[1] : هو ما يعرف باللّغة الانجليزية (code of ethics) أو (Code of conduct) وباللّغة الفرنسية
[2] : السكارنة، بلال خلف.، "**أخلاقيات العمل**"، ط.4، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2014)، ص 196.
[3] : العنزي، علي سعد حمود. و نعمة، نغم حسين.، مرجع سابق، ص22.

الخاصة، فهي سلوك يفترض أن يبقى ملازما له.[1]

وقد أشارت معظم المؤسسات التي لديها مدونات أخلاقية بأنّ المدونة كانت مفيدة في المحافظة على السلوك الأخلاقي بين العاملين، و20% فقط من المؤسسات أعلنتها وأبلغتها لكامل المؤسسّة. كما أنّ دراسة مقارنة لمؤسسات في بريطانيا وفرنسا وألمانيا أظهرت بأنّ ما يقارب 40% فقط من المؤسسات لديها مدونات أخلاق وأنّ ما تحتويه متباين بشكل كبير من دولة لأخرى بسبب الاختلافات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية.[2] وتنبغي الإشارة إلى أنّه لا يمكن تصميم وثيقة الأخلاق في وقت قصير جدا. لأنّ هذه الوثائق تمسّ قلب وجوهر المؤسّسة ويجب أن توجه الإجراءات والمواقف من الأطراف الفاعلة. وبالتالي فعملية إنشاء مثل هذه الوثيقة يمكن أن يستغرق أسابيع أو حتى أشهر من البحث والكتابة والمراجعة. وسوف ننتقل إلى مناقشة فوائد إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات من خلال بعض الدراسات الأمريكية.

تمّ اجراء استطلاع أمريكي من مؤسسة أبحاث الرأي في عام 1980[1]، يهدف إلى معرفة مواقف قادة الأعمال حول فوائد إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات في المؤسسة من خلال المواثيق أو المدونات الأخلاقية. وحسب النتائج المتوصل إليها، تتمثل المزايا الرئيسية لميثاق أو مدونة الأخلاقيات في المؤسسة في ما يلي: توضيح السلوكيات التي تعتبر أخلاقية أو غير أخلاقية في المؤسسة (91٪)؛ توفير حماية قانونية أفضل للمؤسسة (78٪)؛ زيادة الاعتزاز والولاء لمؤسسة (74٪)؛ زيادة ثقة الزبائن في المؤسسة (66٪)؛ توفير حماية قانونية أفضل للمسيّرين (65٪)؛ الوقاية من الصراعات الأخلاقية (64٪)؛ الحدّ من الفساد (57٪). وفي نفس الدراسة، هناك اثنان فقط من المزايا التي تركز على الاهتمامات الاقتصادية، والتي تبدو سهلة لتقديرها كمّيا، لكنّ جاء

[1] : هيئة الحوسبة الآلية ACM، " **ميثاق أخلاقيات المهنة Code of ethics**"، ترجمة هيام الحايك، غزّة، 2013، ص 1.
[2] : Bartol, Kathryn M. & Martin, David C., "**Management**", 3rd ed. Revised, Boston: McGraw-Hill, (1998), p.125.
[1] : MERCIER, Samuel., Op. Cit., p44-45.

ذكرها بشكل أقلّ بكثير من المزايا الأخرى السابقة وهي: تحسين الجودة (14٪)؛ زيادة الإنتاجية (12٪). وتتمثل الميزة الأكثر أهمية في أنّ إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات يسمح بتحديد وبوضوح ما يريده القادة من الموظفين من حيث السلوك. ومع ذلك، يبدو أنّ الاستخدام الرئيسي للمدونات والمواثيق الأخلاقية في الولايات المتحدة حسب هذه الدراسة يتمثل في الحماية القانونية للمؤسسة وأيضا لقادتها من الدعاوى القضائية.

وقد حاول بعض الباحثين تجميع الفوائد المتعددة لإضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات. منهم (Manley,1991) التي حدّدت 14 ميزة رئيسية تنتج من وجود وثيقة للأخلاقيات في المؤسسة. معتمدة في دراستها على المساهمات الممثلة للرؤية الأنجلوسكسونية للأخلاقيات في المؤسسة:[1]

1. توفر الوثيقة الأخلاقية دليلا دائما للمسيّرين والموظفين يمكن أن تساعدهم على نشر القيم التقليدية للمؤسّسة وعناصر ثقافتها. فليس هناك بديل لهذه الوثيقة من أجل نشر القيم والفلسفة الأخلاقية للقيادة. وفي الواقع، يكون الاتصال الشخصي مستحيلا مع كل موظف في المؤسسات الكبيرة. وبقدر ما تسمح هذه الوثيقة للموظفين الجدد بالتعرّف بسرعة على قيم المؤسسة. فهي تسمح لهم أيضا بتحديد ما إذا كانوا يتفقون أو لا يتفقون مع تلك الثقافة الخاصة بهذه المؤسسة.

2. تحسّن الوثيقة الأخلاقية الصورة العامة للمؤسسة وسمعتها. وفي هذا السياق، فإنّ الاتصالات الخارجية يمكن أن تتولى استخدام الأخلاقيات لأغراض بيئية. إلاّ أنّنا نلاحظ في هذا الصدد أنّ بعض الوثائق الأخلاقية موجهة للاستعمال الداخلي فقط. كما تقدم هذه الوثيقة الحماية والدفاع ضد الدعاوى القضائية.

3. تحسن الوثيقة الأخلاقية الأداء المالي للشركات.

4. تحسن معنويات الموظفين، اعتزازهم وولائهم، فضلا عن توظيف الموظفين المتميّزين.

[1] : MERCIER, Samuel., Op. Cit., p45-47.

5. تخلق مناخ من النزاهة والتميز في العمل.
6. تسمح بالذهاب أبعد من القانون والحيلولة دون تدخل الحكومات في التنظيم.
7. تعمل بمثابة حافز للتغيير، ومعالجة مشاكل المجتمع بشكل عام.
8. تعمل كآلية مراقبة فعالة لأنّها تعبّر عن مصالح المؤسّسة وتشجع على السلوك الإيجابي.
9. تساعد على تلبية احتياجات المساهمين الذين يرغبون في القيام باستثمارات الأخلاقية.
10. تحثّ على الاتصالات المتكررة والمفتوحة والنزيهة داخل المؤسّسة.
11. تساعد على دمج أو نقل ثقافات المؤسسات المستحوذ عليها أو المدمجة.
12. تساعد على حماية القادة لمرؤوسيهم، والعكس. ويمكن أن توفر وسيلة لرفض التوجيه.
13. تسمح الوثيقة بتعزيز فعالية السوق.

نستنتج من هذا الجزء من البحث مدى أهمّية المدونة (أو ميثاق) الأخلاقيات، في إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات في المؤسّسة، من أجل أن تخرج عن إطار الحكم الذاتي، ويمكن قياسها وتقييمها ومعرفة أثرها على أداء المؤسّسة. إلاّ أنّ عدم التأكّد ميدانيا من هذه المعتقدات أدّى، في نفس الوقت، ببعض المؤلفين الآخرين إلى التشكيك في فوائد إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات والتساؤل حول مدى فعاليته الحقيقية.

2.3.3.3. التدريب الأخلاقي: إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber,1995). 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 (Daft,2003). 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 المؤسسات العالمية، من خلال تطوير برامج تدريبية متناسبة مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمؤسسة، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم (Revan, 2004)[1]

3.3.3.3. الرقابة والمتابعة: يتطلب دمج أخلاقيات الادارة ضمن الممارسات للمؤسسة التدرج وفق مراحل وخطوات، ويمكن تحديد هذه الخطوات بدءا من مجرد الالتزام بهذه الأخلاقيات مرورا بتطبيق برامجها وصولا إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها ووضع معايير تكون مرجعا لها، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها.[1] وعمليا هناك آليات إجرائية مطلوبة لضمان مراقبة تلك الآليات ومن أمثلة تلك الآليات الاجرائية:[2]

- **اللجان الأخلاقية:** وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المؤسسة، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المؤسسة، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المُحاسبة عنها، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمؤسسات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها (Daft, 2003).
- **المكاتب الأخلاقية:** أي تخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته، وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكّد من

---

[1] : مهدي، ميادة حياوي. و داود، رزاق مخور.، مرجع سابق، ص131.
[1] : سوليفان، جون د.، "**البوصلة الأخلاقية للشركات..أدوات مكافحة الفساد: قي ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات**"، تقديم: كيل، جورج.، *المنتدى العالمي لحوكمة الشركات*، الدليل السابع، مؤسّسة التمويل الدولي، مجموعة البنك الدولي، (2009)، ص05.
[2] : مهدي، ميادة حياوي. و داود، رزاق مخور.، مرجع سابق، ص 130-131.

مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المؤسسة المختلفة (Daft,2003). ويرأسه رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفّافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات. ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Yuspeh, 2000).

- **آليات الإبلاغ** : وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Daft,2003). وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المؤسّسة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة (Miceli & Mear,1984). وبموجب ذلك لجأت العديد من المؤسسات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط موثوق بها لتشجّع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المؤسسة لتكون بمثابة عوامل وقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (Garaventa,1994).

وفي نهاية هذا المبحث، نستنتج بأنّ القواعد الرسمية واللوائح تقلّل من الغموض، ويعتبر توصيف الوظيفة، والمدونات الأخلاقية المكتوبة من الأمثلة على الدلائل الرسمية التي تشجع على السلوك الأخلاقي. ومع ذلك، تشير الأبحاث بأنّ سلوك النخبة (القادة) هو صاحب التأثير الأكبر على السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للفرد. فالأعضاء يتخذون من النخبة أساسا للمقارنة المرجعية بخصوص الممارسات والتوقعات المقبولة. إضافة إلى ذلك، هناك بعض الأساليب التسييرية التي لها دور في ارساء الأخلاقيات في المؤسّسة، سوف نراها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الالتزام بأخلاقيات الإدارة في بعض الأساليب والنماذج التسييرية.

أصبحت استمرارية الأعمال تتطلّب قدرة المؤسّسة على تكرار التعاملات مع زبائنها. الذين يحتاجون إلى الشعور بأنّها تتعامل مع مصالحهم بنزاهة وشرف وأمانة، ويعتمد هذا على التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسّسة. وسوف نتطرّق إلى توضيح معنى المفهومين ومبادئهما، حتى نتمكّن من تحليل التداخل بين مبادئها مع أخلاقيات الادارة، ودورهما في ارسائها في المؤسسة. وذلك من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ الحوكمة.

المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث: التداخل بين أخلاقيات الإدارة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ الحوكمة.

يمكن تفسير سياسة إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات في المؤسّسة من خلال التطوّرات الحديثة في نظرية المنظّمة. وإذ تستند الرغبة في اضفاء الطابع الرسمى على الأخلاقيات على منطق مراقبة السلوك الذى يقوم، إمّا على البحث عن الطاعة، أو على البحث عن المسؤولية. فإنّ معظم الأعمال الأخيرة في نظرية المنظمة تندرج في هذين المجالين. وبالتالي، فإننا نقدّم، مساهمة نموذج النظريات التعاقدية لتحليل علاقة الفرد بالمؤسسة، والذي أدّى إلى بلورة نظرية الحوكمة التي تنطوي على أساس منطق محدد من الرقابة. **فماذا نقصد بالحوكمة؟**

1.1.2. مفهوم الحوكمة:

حظي مفهوم حوكمة المؤسّسات (Corporate Governance) بالاهتمام في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، بعد سلسلة الأزمات المالية والإفلاسات المتتالية للعديد من المؤسسات الكبرى في العالم.* بسبب الفساد المالي والإداري وحدّة المنافسة بين المؤسسات، والتي اتخذت منحى عدوانيا. بالإضافة إلى ضعف وهشاشة البيئة القانونية خاصّة في الدول النامية. وقد أدّت تلك الأزمات بالخبراء إلى اعتبار الحوكمة –كأداة وآلية جديدة للرقابة والمتابعة– صمّام الأمان الذي يحمي المؤسسات من الانهيار. سواء في الدول التي تعتبر أسواقا مالية قريبة من الكمال، أو بصفة أكبر في تلك الدول ذات الديمقراطيات الناشئة التي تتميّز بضعف الأنظمة القانونية، وضعف المعلومات المتاحة وما يترتّب عنها من انتشار الفساد وانعدام الثقة. وهناك تفاوت شاسع بين الخبراء والاقتصاديين والهيئات في الفهم لمعنى الكلمة، إنعكس ذلك في ظهور عدّة تعاريف لمفهوم الحوكمة، ومنها التعريف الذي جاء في تقرير "سير أدريان كادبوري" عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة، والذي صدر في 1 ديسمبر 1992: "حوكمة الشركات هي النظام الذي بموجبه إدارة ومراقبة الشركات". ولا يزال هذا التعريف هو التعريف التقليدي لحوكمة الشركات حتى الآن، رغم صدور عدّة تعاريف أخرى بعد ذلك.**

---

* : كانت البداية المعروفة لدى البعض بعد انهيار بنك الاعتماد والتجارة وافلاس شركة "ماكسويل" في المملكة المتحدة، وتأثير ذلك على بورصة لندن للأوراق المالية عامي 1992/1991 وأيضا على المستوى الاقليمي. وكذلك عند انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 بانهيار النمور الآسيوية وتأثيرها على دول جنوب شرق آسيا. ثمّ ما تبعها من الأزمات المالية في روسيا وأمريكا اللاتينية التي توّجت بفضيحة شركتي "إنرون وورلد كوم Enron & WorldCom " عام 2001، وما تلاها من سلسلة اكتشافات التلاعب في القوائم المالية للشركات. وأخيرا الأزمة المالية التي ظهرت في النصف الثاني من 2008 بعد انهيار إحدى كبرى الشركات العقارية في الولايات المتحدّة الأمريكية "ليمان برازرز"، وتبعتها سلسلة من الانهيارات في الشركات الكبيرة داخل الولايات المتحدة وخارجها. حيث أثرّ سلوك تلك الشركات على اقتصاد دولها إلى الحدّ الذي جعل الاقتصاديين يطلقون على تلك الأزمة "الأزمة المالية العالمية الكبرى الثانية بعد الأزمة المالية الأولى 1929" لتأثير كلّ منهما على دول العالم بدرجات مختلفة وليس تأثيرا محدودا على المستوى المحلي.

** : تمّ تشكيل لجنة لدراسة أسباب إنهيار وإفلاس الشركات المسجّلة ببورصة لندن برئاسة "سير أدريان كادبوري" عضو مجلس العموم البريطاني، والتي أصدرت في 1 ديسمبر 1992 تقريرا عن حوكمة الشركات تحت مسمّى "تقرير كادبوري".

وتشير معظم الأدبيات الادارية أنّ جذور الحوكمة تعود إلى عدّة نظريات سبقتها أطلق عليها في مجملها النظريات التعاقدية.* حيث كان Berle و Means من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932، حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة، من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضرّ بالمؤسسة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للمؤسسة،[1] وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling [2] في عام 1976، و Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفى هذا السياق أكّدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.[3]

وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، حيث حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأسها كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز

* : تتمتع حوكمة الشركات بإطار نظري واسع جدا وخصب من النظريات التعاقدية التنظيمية: نظرية حقوق الملكية Théorie des droits de propriété ، نظرية تكاليف التبادل أو الصفقات Théorie des coûts de transactions ، نظرية الوكالة و نظرية الوكالة الواقعية Théorie positive de l'agence. لأنها في البداية ظهرت بشكلها المثالي، وتعرف المؤسسة في هذا الإطار كشكل من أشكال التعاون coopération بين الأطراف أصحاب المنافع والمصالح الدائمة أو المؤقتة أين تتحدد العلاقات بينها (حقوق وواجبات) عن طريق العقود (les contrats)، والملاحظ أن هناك تداخلات كبيرة بين هذه النظريات المتكاملة رغم نشأتها في ظروف وأزمنة مختلفة. **هذا بالاضافة إلى: ماهو موجود في المرجعين:** نوري، بتول محمد. و سلمان، علي خلف.، "**حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**"، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، (18/19 ماي 2011)، 27ص. وصلواتشي، هشام سفيان.، مرجع سابق.

[1] : Voir: Argyres, Nichlas S. & Liebeskind, Julia Porter., "**Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory**", *The academy of management review*, vol.24, N°.1, (January 1999).

[2] : Voir: Jensen, Mechael C. & Meckling, William H., "**Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, N°.4, (1976).

[3] : Williamson, Oliver E., "**Corporate Governance**", *Faculty Scholarship Series.* Paper 4392, The Yale law school, (1984).

الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** التي أصدرت في عام 1999 خمسة مبادئ لحوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من المؤسسات العامة والخاصة. حيث تناولت هذه المبادئ تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة.[1] وفي سنة 2004، أصدرت نفس المنظمة قائمة جديدة من المعايير، مضيفة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للمؤسسات.[1] لتصبح ستة مبادئ في مجموعها. يُعتبر أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:[2]

1.1.1.2. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللاّزمة. ويجب أن يتّصف هذا الإطار بالشفافية والفعالية.

2.1.1.2. ضمان حقوق المساهمين: وأبرز هذه الحقوق: ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم؛ إمكانية تحويل ملكية الأسهم؛ الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛ المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة؛

** : O.E.C.D.: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.

[1] : Voir: O.E.C.D., "**OECD Principles of Corporate Governance**", Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, (1999).

[1] : O.E.C.D., "**Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles**", Global Corporate Governance Guide 2004: best practice in the boardroom, Published by Globe White Page (2004).

[2] : O.E.C.D., "**OECD Principles of Corporate Government**", (2004), p.17-25. و مركز أبو ظبي للحوكمة.، "**أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم**"، *سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة*، ص.16-19.

والمشاركة في أرباح الشركة. كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في المؤسّسة مثل: (تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس؛ إصدار أسهم إضافية؛ وأيّ عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة).

3.1.1.2. المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على إطار حوكمة الشركات ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيراً، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

4.1.1.2. دور أصحاب المصالح: سبق وأن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في المؤسّسة، ويعتبر المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، هم أصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المؤسسات.

5.1.1.2. الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي للمؤسسة وحقوق الملكية. كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقّق مستقل مؤهل. كما ينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6.1.1.2. مسؤولية مجلس الإدارة: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسّسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام المؤسّسة والمساهمين. ومن أهم مسئوليات مجلس الإدارة: (إعداد

استراتيجية المؤسسة وتوجيهها، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ. بالاضافة إلى الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات والإشراف على عمليات الإفصاح...إلخ).

إذن، تعتبر مبادئ الحوكمة بمثابة مجموعة من القواعد العامّة التي يجب توفّرها واحترامها في المؤسسات والأسواق المالية. والتي تهدف في نهاية الأمر إلى توطيد الثقة بين المتعاملين في الأسواق المالية والمؤسسات. وفي هذا السّياق، قامت عدّة جهات بصياغة القواعد والتشريعات المتعلقة بها، وكان ذلك بمثابة دعوى للإتجاه في مسار تطبيق الحوكمة.

2.1.2. الحوكمة وأخلاقيات الادارة:

بالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المؤسّسة لا تقتصر على المساهمين فحسب، بل تؤثر على العاملين والموردين والزّبائن والجمهور. يتولى المسيّرون مهامًا ومسؤوليات لا تتوقف عند المساهمين فقط. وبصفة خاصّة، فحينما يقوم المسيّرون بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدًا ضمنيًا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظرًا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن استراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين على حدّ سواء، مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة.

وتقوم الحوكمة بتوفير الإطار التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين. فخضوع المؤسسة للمساءلة والمحاسبة وتحملها المسؤولية إزاء حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين فيها،

تضمنها مجموعة من الواجبات، التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند اتخاذ القرارات. والتي تُعرف بالواجبات الائتمانية أو مسؤوليات العهدة بالأمانة. وهي تشمل واجب توخي الحذر، وواجب الولاء للشركة، وواجب التحلّي بالنزاهة والشفافية، وواجب العمل بنية حسنة. ويمكن أن تؤدي مخالفة إحدى هذه الواجبات إلى تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية إزاء مراقبي تطبيق القوانين التنظيمية الحكوميين أو إزاء حملة الأسهم.

كما بدأت حركة حوكمة الشركات في التركيز على طرق أخرى لتعزيز نزاهة المسؤولين عن إدارة الشركة وأعضاء مجالس الإدارة. فمثلاً، شدّد وليام دونالدسون، رئيس مفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية (SEC) (الأمريكية) على أهمية تشكيل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين الإداريين بحيث تكون نموذجاً رفيع المستوى من ناحية المعايير الأخلاقية على رأس الشركة. ومع تقدم حركة الحوكمة، ستبذل تلك الحركة جهداً كبيراً للعثور على أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً، ويتحلّون بصفات كان يجلها اقتصاديّو القرن الثامن عشر، آدم سميث، مثل: الحصافة والعدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال.[1]

إذن، يمكن القول أنّ هناك تداخلا كبيرا بين الحوكمة وأخلاقيات الادارة، فتبنّي مبادئ الحوكمة يؤدي إلى زيادة الالتزام بالأخلاقيات.

المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في قلب مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع بداية التسعينات من القرن العشرين، كتعبير عن ممارسة المؤسسات الاقتصادية للتنمية المستدامة على المستوى الجزئ. خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية والذي عقد في ريو ديجانيرو عام 1992. بحيث تترجم

[1] : أنظر: الشبشيري، محمد جيل.، "**دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الادارة الرشيدة (الحوكمة): نماذج وتطبيقات**"، الكويت: اصدارات اتحاد شركات الاستثمار، (أغسطس 2014)، ص17-18.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسّسة بأنّها مدى مساهمتها في عملية التنمية المستدامة.* بأبعادها الثلاثة الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي. وتعتبر خطوة هامّة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة.**

1.2.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تختلف تعاريف المسؤولية الاجتماعية باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسّسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتمي إليه، بينما يرى البعض الآخر أنّ الالتزام بهذه المسؤولية لا يتجاوز مجرّد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع. ويرى آخرون أنّها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسات.[1] وقد عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنّها: "الالتزام المستمر للمؤسّسات بالتصرّف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككّل".[2] وعرّفها البنك الدولي بأنّها: "إلتزام منظّمات الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم والمجتمع المحلّي والمجتمع ككّل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية

---

* : قامت لجنة برنتلاند (المعروفة باللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة) في 1987/04/27 بتقديم تقرير بعنوان: "مستقبلنا المشترك" حيث خصص فصل كامل عن التنمية المستدامة وتمت بلورت تعريف دقيق لها، يعتبر أوّل تعريف متفّق عليه بصفة عامّة للتنمية المستدامة وهو: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون التقليل من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها". كما عرّفها البنك الدولي بأنّها: " تلك العملية التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصّل الذي يضمن اتاحة نفس الفرص التنموية الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن".

** : تعني التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة "النموّ المتزايد والمستقر والمستمّر للمؤسّسة"، وهي تعني أنّها مسؤولية وجود واستمرار، (أي لها عائد على المجتمع وبالتالي على المؤسسة). لأنّ الإسقاط المباشر لمفهوم التنمية المستدامة – وفق ما جاء به تقرير برنتلاند – في المؤسسة، لا يمكن أن يعطي صورة واضحة لإمكانية تطبيقه والإجراءات اللاّزمة لذلك، لأنه تعريف شمولي لا يأخذ خصوصية المؤسسة بعين الاعتبار. ولهذا تمّ ضبط تعريف للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة كمايلي: "التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة هي عملية ضمان تنمية عبر مقاربة كلية للأداء، مصانة عبر الزمن، تقاوم المخاطر، تحترم نظاما صريحا وجليا من القيم، وتتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين في ظل منطق تنموي دائم".

[1] : يوسف، محمّد طارق.، "**حوكمة الشركات: بين النظرية والتطبيق**"، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، (2013)، ص66.

[2] : الصيرفي، محمد.، "**المسؤولية الاجتماعية للإدارة**"، ط.1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (2007)، ص17.

في آن واحد".[1] أمّا حسب الغرفة التجارية العالمية فهي: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا".[2]

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن القول بأنّ المسؤولية الاجتماعية هي مسعى تطوعي للمؤسّسات، تحاول أن تلتزم فيه بمبادئ ومبادرات أخلاقية واجتماعية خلال قيامها بنشاطها الاقتصادي على المستويين الداخلي (باتّجاه العمال، المسيرين، المساهمين،...)، والخارجي (باتجاه المستهلكين، الموردين، المجتمع المدني،...) بحيث يكون ذلك مساهمة جزئية ضمن منظور كلي للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

وتشتمل المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

1.2.2.2. القابلية للمساءلة: ومعناه أن تكون المؤسسة مستجيبة للمساءلة بشأن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضا على مسؤولياتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق. حول نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد وبالأخص النتائج الغير مقصودة.

2.2.2.2. الشفافية: أي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، بأن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة ووافية عن سياستها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم.

---

[1] : يوسف، محمّد طارق.، مرجع سابق، ص66.
[2] : الصيرفي، محمد.، مرجع سابق، ص18.
[1] : رابح، حميدة.، "**استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية**"، *مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير مدرسة الدكتوراه*، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، (2011)، ص55.

3.2.2.2. السلوك الأخلاقي: أي أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وتبني سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة. بواسطة تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها.

4.2.2.2. احترام مصالح الأطراف المعنية: وهو أن تحترم المؤسسة وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، وفي هذا المجال، يتوجب على المؤسسة أن تحدد أطرافها المعنية وتكون على دراية بمصالحهم واهتماماتهم، وتعترف بحقوقهم القانونية ومصالحهم الشرعية.

5.2.2.2. احترام سيادة القانون: وذلك من خلال الإذعان للشروط القانونية داخل الاختصاصات القضائية التي تعمل المؤسسة فيها، والتأكد من أن علاقتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح، وأن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.

6.2.2.2. احترام المعايير الدولية للسلوك: ففي المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة، ينبغي على المؤسسة أن تحترم المعايير الدولية للسلوك، كما ينبغي عليها أن تبتعد عن التورط في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

7.2.2.2. احترام حقوق الإنسان: ينبغي على المؤسسة احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان، والقبول بأن هذه الحقوق عالمية وعامة، وتعدّ جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.

2.2.2. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة: أشار Kirrane إلى أنّ هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أنّ حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلاّ إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الادارة.[1] كما تشمل أخلاقيات الادارة كلّ ما يتعلّق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والاعلان والعلاقات العامّة والمسؤولية

[1] : Kirrane, Diane E., "**Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**", *Training and Development Journal*, Vol.44, N°.11, (Nov 1990) , p53.

الاجتماعية.[1] فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها، ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام، فضلا عن مجاميع أخرى. ونتيجة لذلك، لا يجب أن تكون زيادة الأرباح هي الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بأنّ الأموال المحوّلة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير، سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمّتع بأرباح طويلة الأمد.[2] أمّا Daft فقد أوضح بأنّ الأخلاقيات تتعلّق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة، وأيضا بأشكال القرارات المتعلّقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصّل بالبيئة الخارجية إذ أنّ المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرّفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبي أو ايجابي) على الآخرين.[1]

وعليه، فإنّ هناك **علاقة متداخلة** بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الادارة، إذ أنّ أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسّسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين. في حين نرى أنّ في المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الادارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثمّ التحرّك للتركيز على أخلاقيات الادارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. وهكذا، وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الادارة عموما.[2] فالمسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب، لها بعد أخلاقي من جانب آخر،

---

[1] :Weihrich, Heinz. & Koontz, Harold., "**Management: a global perspective**", McGraw-Hill, New York, (1993), p70.

[2] : Bedeian, Arthur G., "**Management**", 3rd ed., New York*: Harcourt Brace Jovanovich*, (1993), p113.

[1] : Daft, Richard L., "**Managemen**t", (2010), Op.Cit., p139.

[2] : نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، مرجع سابق، ص219.

يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبّر عن نزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.[1]

المطلب الثالث: التداخل بين أخلاقيات الإدارة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

بعد استعراضنا للمبادئ التي تقوم عليها كلّ من الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، اتضّح لنا جلّيا التداخل بينهما من جهة ومع الأخلاقيات من جهة أخرى، وكلّ منها يساهم في ارساء الآخر في المؤسسة. لكن قبل أن نصل إلى توضيح هذا التداخل بين المفاهيم الثلاثة معا، لابدّ من توضيح أوّلا علاقة المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة.

1.3.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية بحوكمة الشركات: نلاحظ أنّ كلاهما يرّكّز على أصحاب المصالح. وقد أشرنا سابقا أنّ أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" وأهميتها في النظرية الإدارية كان (Freeman 1984). وقد ركّز في نظرية أصحاب المصالح على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وكيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، وما هي ردة فعلها؟[1] كما تركّز نظرية "أصحاب المصالح" بشكل أساسي على أنّه يجب أن يمتدّ اهتمام المؤسسات وتركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة.[2] كالزبائن، العاملين، الموردين، والمجتمع بشكل عام. ومنذ ظهورها، ونظرية "أصحاب المصالح" لـ (Freeman) يُعتمد عليها في العديد من الأبحاث. لذلك، قام Clement بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، استعرض

---

[1] : الطه، شهاب ، محمد محمود، "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الانتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلّية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002، ص 32، 36.

[1] : مارق، سعد محمد.، "**قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية**"، الممكلة العربية السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلّد.23، العدد.1، (2009م/1430هـ)، ص135.

[2] : Clement, Ronald W., "**The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders**" Business Horizons journal, Vol.48, N°.3, (February 2005), p255-264.

فيه أكثر من 30 دراسة استخدمت نظرية "أصحاب المصالح"، ثمّ لخص ما توصلت إليه تلك الدراسات في مجموعة من النتائج، نذكر منها: [1]

-أنّ المؤسّسات تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة والتي لها علاقة بأعمالها. وفي دراسة (Waddock, Bodwell et Graves) تمّ تحديد هذه الأطراف مجموعة أساسية ومجموعة ثانوية. فالمجموعة الأساسية تتمثل في حملة الأسهم، الزبائن، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشطاء، المجتمع، والدولة.

-أما النتيجة الثانية، فإنه يجب قانونا على المؤسسات الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة.

-والنتيجة الثالثة، هي أن المدراء التنفيذيين في المؤسسات ينفذون آراء وتوجيهات رؤسائهم، ويتأثرون بشكل أساسي بتلك الآراء والتعليمات أكثر من تأثرهم والتزامهم بالمبادئ التي تصدرها المنظمات المهنية التابعين لها.

-أما النتيجة الأخيرة، فإنّ المؤسّسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح".

من أهم الأسئلة التي تركز عليها النظرية: ما هو هدف المؤسسة؟ وما هي المسؤوليات التي تواجهها المؤسسة تجاه الأطراف التي لها علاقة بأعمالها؟

وقد قدّم collins أمثلة عن كيف أن مدراء المؤسسات فهموا بشكل كبير المقصود من نظرية "أصحاب المصالح" واستخدموها لخلق بيئة عمل مثالية. وتكون لدى أولئك المدراء قناعة بأهمية تلك النظرية وأهمية العلاقة مع الأطراف التي لها اهتمام بأعمال مؤسساتهم.[1] وتعدّ نظرية أصحاب

[1] : Waddock, Sandra A., et al., "**Responsibility: The New Business Imperative**", *The Academy of Management Executive*, Vol.16, No.2, (May, 2002), pp. 132-148.
[1] : Key, Susan., "**Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder *"Theory"***", *Management Decision journal*, Vol.37, N°.4, (May 1999), p317-328.

المصالح أفضل النماذج التي يمكن بواسطتها وصف تصرّفات وسلوك المؤسسة. ومن خلال هذه الرؤية فإنّ مسؤولية المؤسسة هي أكبر من توليد المال فحسب، فعليها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم وهذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إذن، يمكننا اعتبار المسؤولية الاجتماعية من أهّم الميزات التي تتميّز بها الحوكمة، حيث تعمل هذه الأخيرة بالتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة. وذلك من أجل البقاء والتطور في ظل تلك الظروف. هذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف "برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و"مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة و"معهد الموارد العالمي" تحت عنوان: "أسواق الغد: التوجّهات العامة وآثارها على الأعمال" والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة والاجتماعية من جهة، وتطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.

كما أنّه في اطار العلاقة المتداخلة بين المفاهيم الثلاثة، نجد أنّ للأخلاقيات تأثير على كلّ من الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية كما سنرى:

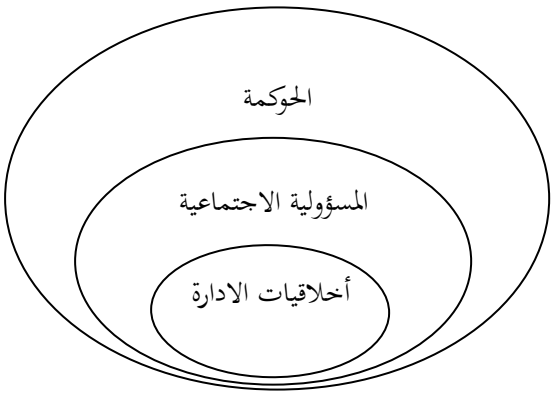
2.3.2. مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال على الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:

تساهم أخلاقيات الادارة في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح على النحو التالي:

- **علاقة المؤسسة مع المالكين:** يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار، ومع ذلك قد يختلف الملاك بشكل فردي في تفضيلاتهم لربح الحالي مقابل الربح في المستقبل، واحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.

- **علاقة المؤسسة مع العمال:** تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه العمال من خلال مكانة الأفراد الذين يكرّسون جهودهم في العمل، كما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات عادلة، وتعزيز مصالحهم المتعلّقة بالاستحقاقات، المكافأة، فرص العمل، أمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية.
- **علاقة المؤسسة بالزبائن:** تبرز الأخلاقيات اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات، والتقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية والوكالات القانونية لحماية المستهلك، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع الزبائن فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأنّ لديهم ثقة في هذه المؤسسة.
- **علاقة المؤسسة بالمجتمع:** يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد للمجتمع، وبما أن المجتمع هو سبب في استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب، لكي تكون جزءا فاعلا في المجتمع.
- **علاقة المؤسسة مع الموردين:** عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإنّ الموردين يفضّلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل ومبنية على الثّقة والاحترام والمصالح المشتركة. وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

وكحوصلة لما سبق، يمكن القول أنّ هناك تداخلا بين المفاهيم الثلاثة، وكلّ منها يساهم في ارساء الآخر في المؤسسة، والشكل رقم 12 يوضح هذا التداخل.



الشكل رقم 12: التداخل بين أخلاقيات الادارة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
(أخلاقيات الادارة في قلب المسؤولية الاجتماعية والحوكمة)
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

وحسب الشكل، يتطلب تعزيز مسار المؤسسة في اتجاه الحوكمة توفر الأدوات والوسائل اللاّزمة لذلك، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أهمّ هذه الأدوات وأبرزها لتحقيق هدف الاستدامة، كونها ترتكز على مجموعة من السلوكات الأخلاقية الضرورية لترسيخ الممارسات الاجتماعية في المؤسّسة.

كما يتطلّب نجاح الحوكمة أن تكون الممارسات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا حتى تستمرّ المؤّسسة في أعمالها من خلال قدرتها على تكرار التعاملات مع زبائنها، وهذا بدوره يعتمد على التزام المؤسسة بإنفاذ العقود والالتزام بالقانون وحقوق الملكية وكذلك مبادئ وقيم وآداب المهنة.

إذن، وحسب ما ورد في هذا المبحث، فالقادة بما لديهم من قوّة تأثير، يعتبر دورهم مهمّا في إرساء المناخ الأخلاقي في مؤسّساتهم. كما تلعب مدوّنة (أو الميثاق) الأخلاقيات دورا كبيرا في إضفاء الطابع الرسمي عليها، وجعلها قابلة للتقييم والقياس. هذا بالاضافة إلى المسؤولية الاجتماعية والحوكمة اللتان تتداخلان معها، ويساهم كلّ منها في ارساء الآخر في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي

تأتي أهمّ عوامل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المؤسسة نفسها قبل البيئة، ومنها الأخلاقيات الادارية السائدة فيها، التي قد تسهم في رفع أو خفض مستويات الأداء التنظيمي بمعدلات متباينة. وفي هذا الصدد، نلاحظ عدم اتفاق في الجانب النظري حول وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين أخلاقيات الادارة والأداء التظيمي، لذلك سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل كلّ اتجاه على حدى، حتى نستطيع الخروج بحوصلة نهائية حول العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. ولهذا الغرض قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: تحليل التوافق بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة الايجابية)

المطلب الثاني: تحليل التعارض بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة السلبية)

المطلب الثالث: الحوصلة ونموذج العلاقة المقترح

المطلب الأول: تحليل التوافق بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة الايجابية)

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن الأخلاقيات إلى أنّ الأخلاق أمر هام ونافع للأداء في الأجل البعيد على أقل تقدير، إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب.

حيث يرفع السلوك الأخلاقي شرعية المؤسسة ويساعدها على الحصول على صورة ايجابية.[1] تمكنها من المنافسة، هذه الأخيرة التي تشكل تحديا مهما للمؤسسة الاقتصادية في إطار الأخلاقيات. 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

[1] : Séguin, Francine. & Durif, Fabien., "**Une stratégie éthique «chemin faisant»**", *Revue Gestion*, Vol.32, N°.1, dossier L'éthique en gestion: au-delà de la réglementation, HEC Montréal, (Printemps 2007), p 85.

هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمؤسسة.[1] ويمكن أن نفسّر العلاقة الايجابية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من عدّة جوانب، ولعلّ اهمّها ما يلي:

1.1.3. أخلاقيات الادارة كإطار للاستراتيجية: تمثّل الاستراتيجية منظور متكامل يتجسّد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. ويبدو من التراث الإداري للمؤسسات أنّه أكثر ارتكازا على الكفاءة بالعموم في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزا على الأخلاقيات. وهذا ما نجده بشكل واضح في مجال الاستراتيجية حيث أنّ الاستراتيجيات التنافسية لميشيل بورتر (M.Porter) تخلو من الاشارة للأخلاقيات. كما لا نجد لدى رواد الادارة الحديثة إلاّ القليل مما يتحدث عن إمكانية قيام مدرسة قائمة على الأخلاقيات "كما هو الحال في كتاب (Phohlman et al.): الادارة الموجهة للقيمة". والقليل ممن يتحدث عن استراتيجية قائمة على الأخلاقيات كما هو الحال في الاستراتيجية القائمة على الثقة أو الاستقامة التنظيمية:[1]

1.1.1.3. استراتيجية الامتثال: وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس أنّ المؤسسات مضطرة للإمتثال للقوانين واللوائح وبهذا تضمن الموقف الأخلاقي. وهذا الموقف هو الأفضل لمصلحة المؤسسة لأنّ القانون في الأخير هو الذي يفرض عليها ذلك الامتثال. والمؤسسات تدرك جيّدا التزايد الواضح للقوانين واللوائح التي تركز على مسؤولية الشركات حيال العاملين فيها والزبائن الذين يتعاملون معها وأصحاب المصالح الآخرين. لهذا فإنّ الاستراتيجية المعتمدة في مجال الأخلاقيات تتمثّل في الالتزام بالحد الأدنى من الشرعية القانونية من أجل تجنب المساءلة الأخلاقية، وأنّ الأفراد الأساسيين فيها هم المحامون. وأنّ القيم الأساسية فيها تتمثّل في القانون الجنائي واللوائح الالزامية المفروضة بالقانون.

---

[1] : Fukuyama, Francis., "**Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**", New York: Free Press, (1995).

[1] : نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، مرجع سابق، ص83.

2.1.1.3. استراتيجية الاستقامة: إنّ هذه الاستراتيجية تستجيب للتأكيدات المتزايدة على أنّ اخلاقيات الادارة هي نمط من الإدارة الآمنة مقابل إدارة قائمة على المخاطرة غير المبررة بدون الأخلاقيات. كما أنّ هذه الاستراتيجية تتجاوز البعد القانوني إلى ما هو أخلاقي، وتتجاوز الاستراتيجية السابقة من خلال الاستقامة التنظيمية التي تنشئ المناخ المحفّز للقيم وتقوي العلاقات الايجابية مع أصحاب المصلحة والسمعة الطيّبة التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة.

وعليه، فالإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات هي إستراتيجية ذات رؤية واضحة لنقاط القوة في بيئة المؤسسة الداخلية وللفرص الايجابية في بيئة المؤسسة الخارجية. والجدول الموالي يقدّم لنا مقارنة بين الاستراتيجيتين:

الجدول رقم15: مقارنة بين استراتيجية الامتثال وإستراتيجية الاستقامة

		استراتيجية الامتثال (الاذعان)	استراتيجية الاستقامة
أولا: الخصائص	جوهر الاستراتيجية	الامتثال للمعايير المفروضة خارجيا	التحكم الذاتي حسب معايير مختارة
	الهدف	حماية المؤسسة من سوء التصرف الجنائي	التمكين من التصرف المسؤول
	القيادة	موجهة للقانون أو للمحامين	الادارة موجهة للعاملين، ومساعدة المحامين والطراف الأخرى
	الطرق	التعليم، تقليص حرّية التصرّف، التدقيق، الرقابة، والجزاءات	التعليمع القيادة، تعزيز المسؤولية، التدقيق، الرقابة والجزاءات
	الافتراضات السلوكية	الفراد مثقلون وموجهون بالمصلحة الشخصية المادية	الأفراد اجتماعيون يوجهون بالمصلحة الشخصية والقيم والمثل
ثانيا: التنفيذ	المعايير	القانون الجنائي والإجباري	قيم وتطلعات المؤسسة، الالتزامات الاجتماعية بمنها القانون
	الأفراد	المحامون	المديرون التنفيذيون والمحامون وآخرون
	الأنشطة	تطوير معايير الامتثال، التدريب والتعامل مع تقارير سوء التصرّف والقيام بالتحقيقات، تدقيق الامتثال وتقوية المعايير	قيادة تطوير قيم ومعايير المؤسسة، تدريب وتكامل أنظمة المؤسسة، تقديم التوجيه والاستشارة، تقييم أداء القيم، تحديد وحل المشكلات، إستشراف أنشطة الامتثال
	التعليم	معايير ونظم الامتثال	صنع القرار والقيم، معايير ونظم الامتثال

المصدر: Wallace, Doug., "**Managing for Organizational Integrity**", in: Business Ethics, Guillford: McGraw-Hill/ Dushkin, (2001), pp174-182. موجود في: نجم، نجم عبود.، مرجع سابق، (2006)، ص85-86.

وأخيرا، يمكن القول بأن إدماج الأخلاقيات داخل إستراتيجية المؤسسة، يعني أخذ مصالح

الأطراف أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، لتنمية علاقة مبنية على ثقة قوية، ممّا يكسبها ميزة تنافسية، كما سنرى في العنصر الموالي.

2.1.3. أخلاقيات الادارة كميزة تنافسية: يعتبر سلوك النهج الأخلاقي كمحدد لبقاء وتطوير المؤسسة حيث يمثل ميزة تنافسية، أين يمكن أن يشكل رأسمال اجتماعي للمؤسسة. وكأمثلة عن إدماج وأثر الأخلاقيات في علاقة المؤسسة ببعض الأطراف أصحاب المصلحة لها، يمكن عرض العناصر التالية: [1]

- بالنسبة للعاملين، يذكر الخفاجي (2008) أنّ المؤسسات التي تمارس الأخلاقيات تشجع الأفراد إتباعها، وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم، وممارسته في كافة مستويات المؤسسة، وتدعو للعمل على تأطير عملية اتخاذ القرار بالممارسات الأخلاقية، بحيث تصبح تلك الممارسات جزءا من ثقافته، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وآرائهم الشخصية. والعمل على خلق تقارب بين قيم العامل ومؤسسته.
- وبالنسبة للمستهلك، يمكن للمؤسسة أن تدمج استراتيجيات اتصال تعمق التحفيز العقلاني الذي يقود لشراء منتجاتها، وذلك بتعزيز القيمة المضافة الحسّية للعلامة، أين تعبر هذه الأخيرة عن أخلاقيات المؤسسة وقيمها، فتعمل على خلق تمييز جذاب، يسمح للعلامات بخلق مساحات جديدة للتعبير من خلال الأخلاقيات، وذلك بتبيان الدور الاجتماعي للمؤسسة من خلال جو تشاركي، تنسجم فيه العلامات مع التيار الاجتماعي–الثقافي للمحيط، أين تعكس طموحات وآمال المستهلكين للتعامل أكثر مع مؤسسات أكثر أخلاقية. يلاحظ أيضا أن هناك ارتباطا بين النشاطات التسييرية الأخلاقية للمؤسسات، وبين ردات الفعل الايجابية للمستهلكين تجاه منتوجاتها، والتي يمكن أن تترجم بتصرفات على المدى القصير، تبدأ من الميل غير الواضح

[1] : أنظر: دويدي، خديجة هاجر.، مرجع سابق، ص135–136.

نحو الشراء إلى الشراء نفسه، وعلى المدى الطويل، سيجعل عملية شراء المستهلكين – الأكثر تناغما مع قيم المؤسسة – التزاما شخصيا، وذلك من خلال توجيه المحيطين بهم إلى منتوجات المؤسسة نظرا لالتزامها الأخلاقي، هذا الأخير هو الذي يخلق وفاءا مؤكدا تجاه المؤسسة ومنتوجاتها.[1]

- أما بالنسبة للمنافسة –التي تبدو فيها دراسة الأخلاقيات نادرة– فقد أبرزت العديد من المناهج النظرية وجود سلوكات إستراتيجية مقبولة اجتماعيا أو شرعية في الصناعات، ورغم أن هذه التيارات لا تركز مباشرة على مفهوم الأخلاقيات. ويؤكد G.P. Hodgkinson (1997) أن المؤسسات المتنافسة تتشارك مشاكل تقنية ومادية متماثلة وتتبادل بشكل متكرر المعلومات أثناء قيادة تعاملاتها، ومنه يقود هذا التبادل الاجتماعي لتطوير فهم مشترك – من قبل مجموعة المؤسسات الموجودة على السوق – حول الطريقة التي تق ود بها المنافسة. ففي حالة صناعة الحياكة الاسكتلندية، يقدر J.F. Porac وآخرون (1989) أن القادة في الصناعة يطورون توافقا معرفيا حول الاستراتيجيات التي تكون واقعية ومعقولة، بعبارة أخرى تكون شرعية.

وهذا ما دفع نصف المؤسسات الكبيرة الأوروبية 95% من المؤسسات الكبيرة الأمريكية لإضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات وإدماجها في سياستها العامة.[1] أين يظهر هذا الانشغال في إطار سياسة عامة للمؤسسة (في أعلى التحليل الاستراتيجي)، بحيث يصبح إطارا مرجعيا لمتخذ القرار، للتعبير عن أخلاقياته[2]. بذلك أصبح بإمكان الأخلاقيات والقيم اليوم أن تماثل أن تكون أداة للتسيير. كما سنرى في العنصر الموالي:

2.1.3. أخلاقيات الإدارة ككفاءة للتسيير وإدارة الصراع: تمثل أخلاقيات الادارة علامات أو

[1] : حبيب، كميل.، وبولس، جان.، مرجع سابق، ص146–147.
[1] : دويدي، خديجة هاجر.، مرجع سابق، ص135.
[2] : Mercier, Samuel., "**La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise**", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, N°.3, (Septembre 2000), p104.

مؤشرات للتنبؤ بسلوكات الفاعلين داخل المؤسسة، وفي حالات الصراعات، فإن اللجوء للمبادئ والقيم الأخلاقية ومناهج الحوار يمكن أن يسمح بحلول أفضل، إذ تسمح بعيش أفضل داخل مجموع المؤسسة، والوصول لتلاحم أفضل للفريق. وهكذا يمكن أن تعتبر الأخلاقيات ككفاءة أساسية للتسيير، فهي ترفع من مستوى التفكير وخلقية المسيرين والعاملين، ومن خلال هذا فهي تقلل من تكاليف المراقبة الموجهة للحد من السلوكات المنحرفة (تسريب معلومات، إختلاس أموال،...إلخ.)[1]

إذ تعرف الكفاءة الأخلاقية للمؤسسة من قبل P. F. Buller و G. M. McEvoy (1999) كـ "قدرة المؤسسة على تحديد والاستجابة بفعالية للمسائل الأخلاقية في السياق الشامل"[1] ويسمح التسيير بـ "الكفاءة الأخلاقية" للمؤسسة بتطوير ميزة تنافسية مستدامة ضد هؤلاء المنافسين والذين لا يعتمدون على كفاءة من هذا القبيل.[2]

وبالرغم من كلّ ماذكر في هذا المطلب، إلاّ أنّ التراث الإداري للمؤسسات كان أكثر ارتكازا على الكفاءة مقارنة بالأخلاقيات. وهذا وهذا ما سوف نوضّحه أكثر في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: تحليل التعارض بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي (العلاقة السلبية):

لابد من التأكيد على أن ثمة تاريخاً طويلاً من الاهتمام بالكفاءة والأداء دون أن يقابل ذلك اهتمام جدي وذو أهمية بأخلاقيات الإدارة. وفي التراث الإداري الحديث ليس هناك اسم واحد كبير يمكن أن نعزو إليه اهتماماً جدياً أو مساهمة جدية في أخلاقيات الإدارة برغم أن هناك أسماء كثيرة ساهمت في تطوير الإدارة علماً وتطبيقاً من أجل كفاءة أعلى. لذلك يمكن أن يظهر في بعض الحالات تعارضا بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي للمؤسّسة، تحدّ من أداء الأخلاقيات دورها المأمول منها. فليست جميع نظم الأخلاقيات ملائمة للأداء. فمثلاً، النظام الأخلاقي الذي يؤكد على الإيثار وإنكار الذات ومناهضة المادية، قد يؤدي إلى إعاقة التقدم الاقتصادي والاجتماعي،

[1] : دويدي، خديجة هاجر.، مرجع سابق، ص167.

[1] : Sachet-Milliat, Anne., Op. Cit., p 3.
[2] : Boyer, André., Op. Cit., p 65.

ومن الممكن القول أيضًا بأنّه يتعارض مع الأداء التنظيمي للمؤسّسة. ولذا، يجب التمييز بين الأخلاقيات باعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقًا وعقبة في العمل المؤسّسي، والتي تؤدي بعد ذلك إلى انخفاض كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة في الأجل الطويل. ويمكننا أن نفسّر هذا التعارض من عدّة جوانب، ولعلّ أهمّها:

1.2.3. التعارض المرتبط بعلاقة أخلاقيات الإدارة بالكفاءة الإدارية:

تبدو أخلاقيات الإدارة في أكثر الأحيان وكأنّها قيد على الكفاءة. فإذا كانت الكفاءة (Efficiency) تمثل مؤشراً جيداً على تعظيم الربح، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملاً غير مربح، وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للمؤسسة باعتبار المنافسين في السوق. إن الرؤية الهندسية في الإدارة التي قدمها رواد الإدارة العلمية في العقود الأولى من القرن العشرين تقوم على أن المؤسسة هي آلة للربح، وأن الطريقة الوحيدة الفضلى (One Best Way) التي أكد عليها تايلور (F.W.Taylor) هي طريقة لا تتسم إلا بالكفاءة، وكانت هذه الرؤية تعمل من أجل إقصاء تدخل الإنسان وقيمه ومعاييره الخاصة في العمل لكي يكون أكثر كفاءة. وبقيت هذه الرؤية تتفق مع النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنه ميلتون فريدمان (M.Friedman) في كتاب (الرأسمالية والحرية) الذي أصدره عام 1962. والذي اعتبر فيه أنّ الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص، وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وأنها ليست من طبيعة المشروع الخاص.[1]

والواقع أن هذا النموذج ليس جديداً وإنما يمكن إرجاعه إلى آدم سمث (A.Smith) في كتاب (ثروة الأمم) الصادر عام 1776، الذي أكّد فيه أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، وأن

[1] : Freidman, Milton., "**Capitalism and Freedom**", Chicago: University of Chicago Press, (1962) 166p. **&** Freidman, Milton., "**The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**", *The New York Times Magazine*, **(**September 13, 1970).

المؤسسة لها هدف رئيسي هو أن تبقى كمنشئ للثروة لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظّم الربح.[1] وفي هذا السياق، يؤكد بيتر دراكر (P.F.Drucker)، هذه الرؤية للمشروع الخاص بقوله: "إنّنا لو عهدنا بإدارة الأعمال إلى ملائكة كبار، وهم بطبيعتهم لا يبالون بشدة بدافع الربح، لتمنوا أن يحققوا ربحاً".[2] كما أكّد –قبل ذلك (1963)– رؤيته عندما بيّن أنّ الواجب الأول والمسؤولية المستمرة لمدير الأعمال، هي أن يكافح من أجل أفضل النتائج الاقتصادية (الربح). إلاّ أنّه أشار في مرحلة لاحقة إلى أن مهمة المسيّر الأكثر أهمية هي إعطاء مشروعية الإدارة في تحويل العمل إلى شيء منتج، والعامل إلى منجز مثمر، ودعم نوعية الحياة ليكون مقبولاً في المجتمع.[1] كمحاولة منه لإضفاء مسحة من المشروعية على مهمة المسيّر. ولابد من أن نلاحظ بوضوح أن دراكر سعى إلى أن تقدم مؤسسة الأعمال نفسها بقدر كاف من المشروعية، بما يسمح لها أن تعمل لتحقيق مسؤوليتها الأولى، ألا وهي تحقيق الربح.[2]

ويجب ألا نغفل الإشارة إلى حقيقة أنّ المؤسسات في سعيها التجاري من أجل الربح يمكن أن تتحول بسهولة إلى مصدر لتصرفات لا أخلاقية أو مضرّة إضراراً اجتماعياً عميقاً. وفي سياق هذا التحليل يمكن أن نشير إلى ما يأتي:

- من الدارسات المبكرة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية ويتم الاستشهاد بها مراراً هي دراسة ثيودور ليفيت (T.Levitt) بعنوان (مخاطر المسئولية الاجتماعية) عام 1958، كانت تركّز على

---

[1] : Avishai, Bernard., "**What Is Business's Social Compact?**", *HBR.*, Vol.72, N°.1, (Jan-Feb.1994), p38-**4**8.

[2] : دراكر، بيتر فرديناند.، "**التكنولوجيا والإدارة والمجتمع**"، ترجمة: بطرس، صليب.، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، (1976)، ص207.

[1] دراكر، بيتر فرديناند.، " **الإدارة: المهام، المسئوليات، التطبيقات**"، ط.1، ترجمة: عبد الكريم، محمد.، مراجعة: الهادي، نادية.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995)، ص275.

[2] : دراكر، بيتر فرديناند.، نفس المرجع، ص264.

نفس الفكرة في أهمية الكفاءة في المؤسسات، والتأكيد على أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية ليست من عمل المؤسسات، لأن مسؤولية المؤسسات هي تكوين المال وتعظيم الربح[1].

- حملت دراسة (Gellerman) في مجلة هارفرد للأعمال تساؤلاً دالاً ومعبراً عن هذه الصعوبة التي نتحدث عنها وهو: لماذا يقوم المديرون الجيدون بخيارات أخلاقية سيئة؟ وقد أشار فيها إلى أنه منذ منتصف السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات فإن ثلثي المؤسسات الأمريكية الخمسمائة التي تظهر في مجلة (Fortune) والتي تعتبر من أكبر المؤسسات الأمريكية وربما في العالم كانت متورطة بدرجات مختلفة في سلوك غير مشروع.[2]

وبرغم ذلك، فإنّ بعض الممارسات اللاأخلاقية قد تكون جريمة، لا يمكن أن تنتمي إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ولا إلى مبادئ الاقتصاد. وكما تكون الكفاءة معياراً فإن الأخلاق يمكن أن تكون أيضا معياراً. ويعتبر المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى لتحقيق الأهداف المتعددة للإدارة الحديثة التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة، وليس فقط مصلحة الطرف الواحد (حملة الأسهم).

2.2.3. التعارض المرتبط بمحدودية الطابع الرسمي للأخلاقيات في المؤسسة:

عادة ما تشير أخلاقيات الإدارة إلى التطلعات، أي إلى ما ينبغي أن يكون عليه المسيّرون من الناحية الأخلاقية، لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية. في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلا. فكما أن العبرة ليست في القرارات وإنما فيما ينفذ منها فعلاً. وكذلك الحال، فإن العبرة ليست بما تصدره المؤسسات من لوائح من القيم

[1] : Levitt, Theodor., "**The Dangers of Social Responsibility**", *HBR.*, Vol.36, N°.4, (Sep-Oct.1958), p42-50.
[2] : Gellerman, Saul W., " **Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices** ", *HBR.*, Vol.64, No.4 , (July-August. 1986), p85-90.

الأخلاقية وما يصرح به المسيّرون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم مؤسستهم، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية.

وسيكون من الجدير بالاهتمام في هذا الصدد أن نحدّد في حدود الإمكان، مدى تأثير وثائق الأخلاقيات على سلوك المؤسسات التي تمتلكها، مقارنة مع تلك التي تفتقدها.

قام Mathews (1988, p. 63) بدراسة على عينة مكونة من 485 مؤسسة أمريكية الأكثر ربحية[1]. وبما أنّ الظاهر أنّ إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات يبدو مانعا للسلوكيات غير القانونية، وبما أنّه يمكن في الواقع قياس فقط عدد الانتهاكات القانونية، فهذا الجانب الأخير هو الذي تم قياسه. والمتمثل في الأنشطة غير القانونية المسجلة فيما يتعلق بجميع الجرائم التي تؤثر على المستهلكين بصفة مباشرة (انتهاك التوازن الايكولوجي، وجودة وسلامة المنتجات، ... الخ)، والتي عوقبت من طرف أربع وكالات اتحادية للمراقبة. امتدت فترة جمع البيانات على مدى ثماني سنوات بين عامي 1973 و1980. في الولايات المتحدة، وقد تميزت هذه الفترة بالاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات والمستهلكين على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فأظهرت النتيجة الأولى أنّ هناك علاقة ضعيفة بين وجود الوثائق الأخلاقية وعدد الانتهاكات للقانون.

فلا عجب إذن أن نجد تزايداً في أعداد المؤسسات التي ترتكب المخالفات والانتهاكات الأخلاقية على الرغم من تزايد أعداد هذه المؤسسات التي لديها مدونات أخلاقية معلنة. والأمثلة كثيرة، ومنها أنّ الموسسات مثل" أكسون"،" وجنرال موتورز" ،" وأي بي آم " وغيرها الكثير عملت في جنوب أفريقيا، وتوفر للحكومة العنصرية الدعم المالي والفني والعسكري للاستمرار في سياسة

[1] : MERCIER, Samuel., (1997), Op. Cit., p47.

الفصل العنصري (Apartheid) أي السياسة العنصرية للأقلية البيضاء. مع أن غالبية هذه المؤسسات لديها مدونات أخلاقية ملزمة لمديريها.[1]

وبصفة عامّة، فقد حدّد Buchholz (1989, p. 136) أربعة عيوب لإضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات:[2]

1. أنّها تتطلب الكثير من الوقت والمال لتطويرها ونقلها للموظفين.
2. في كثير من الأحيان، تعتبر هذه الوثائق أعمّ من أن تكون جاهزة للتطبيق المباشر أو أن ترتبط بمشاكل معينة.
3. إذا كانت ملموسة جدا، فإنّها قد تجعل الاعتقاد أنّ كل ما لم يعالج بشكل صريح فهو ممارسة مسموحة، وبالإضافة إلى ذلك، فإنّه قد يصعب قراءتها من قبل الموظفين.

ويضيف Warren (1993, p. 188) بأنّ إضفاء الطابع الرسمي على القواعد في وثيقة يشكل مشكلة رئيسية: من حيث قدرتها على تفسير حالات معيّنة.[1] لذا فإن القواعد غير قادرة على تحديد الفعل، واتخاذ القرارات الفردية هي نتيجة التفاعل بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات السياق.

4. تحتّم إنشاء نظام للعقوبات لمعاقبة المجرمين.

ورغم ذلك، يجب أن نشير إلى أنّ الانتقادات الموجهة لإضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات في المؤسسة تعتبر قليلة في الأدبيات الادارية التي تناولت الموضوع.

3.2.3. المعوّقات التي تحدّ من أثر أخلاقيات الادارة في الأداء التنظيمي: يتضح ممّا سبق أنّ العلاقة بين الأخلاقيات والأداء التنظيمي علاقة وثيقة ومتغيرة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يعزّز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان. وحينما

[1] : دنكان، و. جاك.، "**أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**"، ط.1، ترجمة: الحديدي، محمد.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1991)، ص191.
[2] : MERCIER, Samuel., (1997), Op. Cit., p48
[1] : MERCIER, Samuel., (1997), Op. Cit., p48

يتعارضان، فإنّهما يسببان مشكلات للمجتمع، إن لم يكن للأداء ذاته. وهناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير أخلاقيات الادارة على مستوى الأداء التنظيمي للمؤسّسة، مما يترتب عليه عدم استفادة المؤسسة من ذلك التأثير الإيجابي. ومهما تنوعت تلك المعوقات، فإنها تؤثر بدرجات متباينة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للأخلاقيات في تحسين مستويات ومعدلات الأداء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن تقسيم تلك المعوقات إلى ما يلي:

1.3.3. **المعوقات الإدارية:** من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا على مستوى الأداء الكلي، المركزية الشديدة نتيجة تمسك إدارة المؤسسة بالصلاحيات والمسؤوليات، خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة على العمل، فكل مسيّر يخشى من تحقيق مرؤوسيه لإنجازات استثنائية نتيجة تفعيل اللاّمركزية وتفويض السلطة، مما يؤثّر في موقف المسيّرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية، ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم. كما قد تؤدي عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، إلى تجريدهم من السلطات الكافية، التي تمكنهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية، وذلك نتيجة المعتقدات والأفكار غير الصحيحة للرؤساء، وخوفهم الشديد من وقوع مرؤوسيهم في الخطأ أو التمرد عليهم. هذا، ويعتبر خوف بعض الموارد البشرية من تحمل المسؤولية من المعوقات الإدارية، وذلك نتيجة ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس، بسبب نقص التدريب والمعلومات، أو غموض الدور الوظيفي، أو لأسباب صحية واجتماعية.[1]

كما أنّ ضعف الحسّ الأخلاقي للمديرين تضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية، ففي دراسة حول أخلاقيات الإدارة من إعداد أرشي كارول (A.B.Carroll) ظهر أنّه حتى المديرين الذين يكونون مسؤولين عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقصهم الوعي

[1] : شلالي، عبد القادر.، "**أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي**"، مقال مقدم إلى: مجلة (معارف) بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، (2015/10/21)، ص13.

الأخلاقي (Ethical Awareness) . كما تشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقياً إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين (Moral Managers) ولا أخلاقيين (Immoral Managers) فقط، وإنما هناك فئة مهمة ثالثة في هذا التصنيف هي المديرون فاقدو الحس الأخلاقي (Amoral Managers). وهذه الفئة الأخيرة خاملة أخلاقياً وتتسم بأن الخيارات الأخلاقية واللاّأخلاقية لديها سواء. ولعل الأهم هو أن هذه الفئة من المديرين تتفوق عددياً على الفئتين الأخريين، أي المديرين الأخلاقيين واللاأخلاقيين[1]. وهكذا تظهر أبعاد هذه الصعوبة في نمط المديرين السائد في قطاع الأعمال الذي يتعامل مع المسائل الأخلاقية ببرود وتجاهل لا يمكن تبريره إلا بفقدان الحس الأخلاقي وبنمط الإدارة قصيرة المدى.

2.3.3. المعوقات الفنية والبيئية:

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا على مستوى الأداء التنظيمي، غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة، الذي يؤدي إلى ضعف تبادل المعلومات عن أخلاقيات الادارة بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة، نتيجة عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار. كما يؤدي عدم توافر التدريب المناسب لتنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات الموارد البشرية، إلى ضعف قدرة تلك الموارد البشرية على مواكبة التطور التقني والحضاري، وما يرتبط بها من أخلاقيات جديدة في العمل.[1]

ومن الناحية البيئية، ومع أن الخيارات المطروحة أمام المسيّرين تتراوح بين قطبين: قطب العولمة وقطب المحلية. إلا أنّ الخيار الأكثر بروزاً على الأقل على صعيد التنظير في الإدارة

---

[1] : Kreinter, Robert., Op. Cit. p471. & Modern, Tony.,"**Principles of Management**", *Textbooks*" 2nd Ed., *Innovative Busines*, England: Ashgate publishing Cimpany, (2004), p334.

[1] : شلالي، عبد القادر.، مرجع سابق، ص14.

الدولية هو الجمع بينهما من خلال الشعار الشائع بشكل واسع (فكّر عالمياً واعمل محلياً)[1] . وذلك بالسعي إلى الاستفادة من العوامل الصلبة (Hard Factors) في الشركة الأم كالهياكل والأنظمة والاستراتيجية والتكنولوجيا والدراية الفنية المتاحة، مع أفضل ما في البيئة المحلية من عوامل ناعمة (Soft Factors). إلاّ أنّ هذا مع الأسف لا يزال فكرة لم تجد مداها الكافي في الممارسة العملية للمؤسّسات العالمية التي لا تزال تقدّم قيم التعامل التجاري على القيم الحضارية للدول والمجتمعات المضيفة.[2] ويشير (Levitt) إلى ذلك في دراسته حول(عولمة الأسواق)، مؤكداً على أن التكنولوجيا تخلق الأسواق لمنتجات قياسية عالمية المستوى. لذا فإن الزبائن سيفضلون منتجاتها القياسية عبر العالم.[1] والواقع، أنّ هذه التأثيرات الناجمة عن العولمة تجعل المسيّرين أمام اتجاهات وقيم متعارضة تتحكم في قراراتهم الإدارية. مما يخلق صعوبة في تحديد القيم والمعايير التي على أساسها تتخذ وتقيم القرارات.

3.3.3. المعوقات المادية:

من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير القيم الأخلاقيات على مستوى الأداء التنظيمي، محدودية المخصّصات المالية المخصصة لتنمية القيم التنظيمية نتيجة قيود الميزانية، فالالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة، لا يسمح للإدارة بأن تفكر في وضع برامج وأنشطة مستقبلية، لرفع مهارات الموارد البشرية في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.[2]

---

[1] : Maruca, Regina Fazio., "**The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam**", *HBR*., Vol.72, No.3, (March-April. 1994), p134-145.

[2] : وهيلين، توماس.، هنجر، دافيد.، "**الادارة الاستراتيجية**"، ترجمة: مرسي، محمود عبد الحميد.، الصباغ، زهير نعيم.؛ راجع الترجمة: عطية، حامد سوادي.، غراب، كامل السيد.، الرياض: الادارة العامّة للبحوث، معهد الادارة العامّة، (1990)، ص453.

[1] : Levitt, Theodor., "**The Globalization of Markets**", *HBR*., Vol.61, N°.3, (May-June1983), p 97.

[2] : شلالي، عبد القادر.، مرجع سابق، ص14.

كما أنّ قلّة الحوافز المادية اللاّزمة لتشجيع الموارد البشرية على الأداء المتميز، تؤدي إلى ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية في تشجيعها على التطوير ومتابعة التعليم، والتدريب، والتنمية الذاتية، التي تساهم في إدراك وفهم القيم التنظيمية والأخلاقيات.

وأكدت إحدى الدراسات حول سلّم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى، في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم. [1]

وفي نهاية هذا المطلب، نريد أن نوضّح أنّه ليس من مهمة المؤسّسة أن تسعى إلى تطبيق الأهداف الأخلاقية فقط، أو السعي للربح فقط. وحتى تتجنّب التعارض بينهما، عليها تحقق هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح عبر الالتزام بالطرق الأخلاقية. وفي هذا الإطار، ترتبط أخلاقيات الإدارة بالأهداف، وتصبح الأخلاقيات في المؤسّسة وسيلة من وسائل تحقيق تلك الأهداف.

المطلب الثالث: الحوصلة ونموذج العلاقة المقترح

لاحظنا لحدّ الآن عدم اتفاق في الجانب النظري حول وجود علاقة ايجابية او سلبية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى مجموعة العوامل المؤثّرة على هذه العلاقة، والتي قد يختلف تأثيرها إيجابا وسلبا. وسنحاول في هذا الجزء، ربط كلّ العناصر الواردة في الجانب النظري من البحث، (انطلاقا من المعلومات التي تمكنّا من الحصول عليها)، في محاولة لاستخراج نموذج يوضح العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي ومختلف العوامل المؤثّرة فيها بغضّ النظر عن كونها علاقة ايجابية أو سلبية.

فمن خلال ماورد في الفصل الأوّل من هذا البحث، يمكن القول بأنّ الأداء التنظيمي هو نتيجة ومحصلة لتفاعل عدة محددات، ولا يمكن أن يتحدد بناء على توافر أو نقص بعض منها،

[1] : وهيلين، توماس.، هنجر، دافيد.، مرجع سابق، ص144-145.

وقد قسّمها Steers إلى أربع فئات رئيسية:[1] (خصائص المؤسسة، والخصائص البيئية، وخصائص الموظفين والسياسات والممارسات الإدارية).

وحيث أن المؤسسات ظلّت لفترة طويلة تركز بشكل مستمر على المعايير المادية؛ فإن المعايير الأخلاقية ظلّت محدودة الأثر. والذي انعكس على ثقافة المؤسسة خلال عقود طويلة. ومن خلال تطور اهتمام الادارة والمسيّرين، نجد أنّ الادارة كانت في البدء أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنّية أولا، ومن ثمّ بالهياكل والوظائف ثانيا، ومن ثمّ بالحوافز الموجهة للأداء ثالثا، وأخيرا كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة من أجل أداء أفضل في المدى الطويل. وهذا التطوّر إنما يكشف عن التحوّل الكبير من مفهوم المؤسسة كآلة غير معنية بالقيم (وهذا هو التفسير الفنيّ للسلوك) إلى مفهوم المؤسسة كمركز للحياة ونظام إجتماعي (التفسير الانساني للسلوك). وبالتالي، أصبحت المؤسسة أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة في أساليبها التسييرية، بوصفها معاييرا وقيما تحدد ماهو ملائم أو غير ملائم من السلوك في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يعني أنّ المؤسسة أصبحت تحقق توازنا أفضل مابين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، مابين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، ومابين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية. مع تزايد الاعتقاد بأنّ ثقافة المؤسسة بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساسا متينا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا قويا لولائهم. وقد أشار بيترز ووترمان (Peters & Waterman) في كتابهما "بحثا عن التفوق" إلى أنّ المؤسسات الأكثر نجاحا تتسم بثماني سمات أساسية كانت السمة الخامسة هي:[1] الإمساك بالبعد القيمي (Hands On Value-Driven)، هذا البعد الذي يستند إلى فلسفة واضحة للمؤسسة وقيم شخصية للأفراد.

إذن، نستطيع القول أنّه بالإضافة إلى المحدّدات الأربعة المذكورة سابقا، يتأثر الأداء

[1]: راجع: **محددات الأداء التنظيمي حسب "ستريس** Steers" ، (في الفصل الأوّل من هذا البحث)، ص ص96-99.

[1] : نجم، نجم عبود.، مرجع سابق، (2006)، ص90.

التنظيمي بشكل كبير بالقيم التنظيمية وأخلاقيات الإدارة السائدة.[1] لهذا، فأهمية القيم التنظيمية الموجهة أخلاقيا تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها، في الأجل القصير.[2] ثمّ كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة في الأجل الطويل. ويمثل السلوك الأخلاقي نمط الحياة الذي يقوم به العاملون في المؤسسة ويؤثر في فاعليتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل تأثيراته في الأداء وفي الانتاجية ونسب الغياب وترك العمل في المؤسسة.[3] ويأتي هذا السلوك كنتيجة لمجموعة القيم والمعايير"أخلاقيات الادارة"، التي يعتمدها أفراد مؤسسة ما، للتمييز بين ما هو جيّد وما هو سيء، وبين ما هو صواب وما هو خاطيء، وبين ما هو مقبول أو غير مقبول، إذ أنّها تمثل مفهوم الصواب والخطأ في السلوك التنظيمي. ولكي يتحقّق ذلك، تحتاج المؤسسة إلى اضفاء الطابع الرسمي على هذه المعايير. وتعتمد في تحقيق ذلك على تفاعل معقّد بين ثلاثة مقوّمات لبناء المؤسّسة الأخلاقية (القيادة الأخلاقية، أخلاقيات الأفراد والهياكل الأخلاقية). حيث يتأثّر الفرد بسلوكات وأفعال الرؤساء، وتلعب القدوة دورا أساسيا، ومنه فإنّ الفرد يتأثّر بشكل أساسي بالفاعلين المحيطين به داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، يعتبر "الزملاء" أيضا كشريك ثان يتأثر الفرد بسلوكاتهم، ويشار لزملاء العمل بمصطلح "وكلاء العدوى"، إذ يلعب هوؤلاء دورا مهمّا كعوامل مؤثرة في تأييد وتقاسم التفسيرات، التحفيزات، التوقعات والمواقف المشتركة.[1] ويرى (Hosmer,2006) أنّ المبادئ الأخلاقية للسلوك تعتبر المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أخلاقيات الأفراد في

[1] : راجع: المطلبين السابقين من هذا المبحث.
[2] : شلالي، عبد القادر.، مرجع سابق، ص13.
[3] : Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory., "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", 11th ed., South-Western, Cengage Learning, Printed in Canada, (2014), p 69.
[1] : Chouaib, Afef. et Zaddem, Férid, "**Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance**", *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, N°.1, Ethique et Organisation, NE (mars/avril 2012), p 58.

المؤسسات المختلفة، وعليه فإنّ الأخلاقيات داخل المؤسسات ترتبط بما يحيط بالفرد من متغيّرات تؤثر في سلوكه من داخل وخارج المؤسسة.[1]

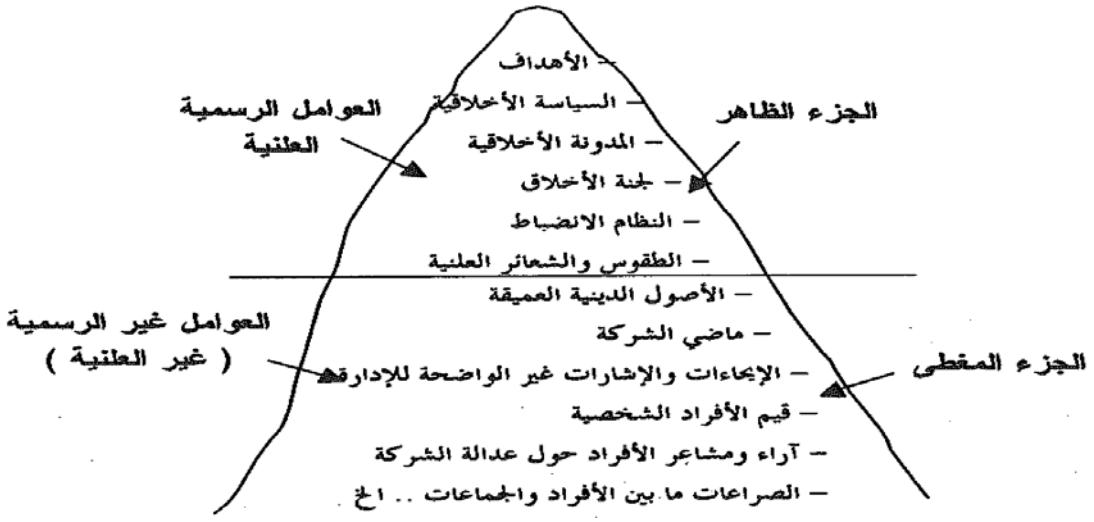
هذا إضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن نسميها بـ "الهياكل الأخلاقية" المسؤولة بشكل مباشر عن إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات في المؤسّسة من أجل تسهيل الالتزام بها. ويعدّ إعداد وثيقة ذات مضمون أخلاقي واحدا من الأدوات القليلة المناسبة لدمج مسألة الأخلاقيات في السياسة العامة. فهي توّضح للعاملين هذه القيم والمعايير والمباديء وقواعد السلوك والممارسة. أي **تبيّن الواجبات المعنوية الخاصة بالعمل في المؤسسة، وجزاءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لأعضاء هذه المؤسسة سواء فيما بين العاملين أنفسهم مهما كان مستواهم، أو اتجاه أصحاب المصالح الآخرين.** فنشر وثيقة أخلاقية يمكن أن يفيد، في بعض الحالات الخاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تعتمد على أيّة تقاليد (في حالة إنشاء مؤسسة مثلا) أو في حالة اندماج مؤسستين من أجل التنسيق بين الأفكار المختلفة.

ومع مرور الزمن، سوف تتكون في المؤسسة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة مؤلفة ما يمكن تسميته بثقافة المؤسسة. وهذه الأخيرة يمكن أن تعرف بأنّها طريقة عمل الأشياء المتعلّقة بالمؤسسة.[1] حيث أنّ هذه الطريقة تعبّر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة المؤسسة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها. وبشكل عام فإنّ ثقافة المؤسسة تقوم بعدّة وظائف : خلق الاحساس بالهوية لدى العاملين، التزام العاملين بما أكثر أهمية وأكثر دواما، دعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وأخيرا فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين ومرشد للسلوك الملائم [2]. فهي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميّز

[1] : أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق(قضايا ادارية معاصرة)، ص365.
[1] : Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A., "**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**", Revised ed., Basic Books Publisher, (May 15, 2000), p4.
[2] : وهيلين، توماس.، هنجر، دافيد.، مرجع سابق، ص 185.

مؤسستهم عن غيرها، تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة والمسيّرين الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشاة وتطور المؤسسة، وطبيعة الظروف التي مرت بها المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

ومع ذلك توجد مجموعة أخرى من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا (غير ظاهرة) والمفهومة عمّا ينبغي أو لاينبغي أن يطبق من القيم . ولعلّ هذا مايفسر الميل إلى تشبيه ثقافة المؤسسة بجبل الجليد التنظيمي، حيث أن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: الأهداف، التكنولوجيا، الهيكل، السياسات والاجراءات، المنتجات، والموارد المالية، في حين يمثل الجزء المغطى أو المخفي كل الجوانب غير غير الرسمية أو غير العلنية وهي المعتقدات، التصورات، الاتجاهات، المشاعر، الميول، القيم والمعايير ... إلخ.[1] ويوضح الشكل رقم 14 أنّ الجزء المغطى (مجموعة العوامل غير الرسمية) هو الأكبر والأهمّ.



الشكل رقم 13: جبل الجليد الأخلاقي

المصدر: نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، ط.1، عمّان: الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، ص91.

[1] ، نجم، نجم عبود.، (2006)، مرجع سابق، ص90.

ولابدّ من التأكيد على أنّ أخلاقيات الادارة بوصفها المكوّن الأساسي لثقافة المؤسسة لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية، لأنّها تمثل الجزء الظاهر والأصغر من جبل الجليد الأخلاقي للمؤسسة. وإنّما أيضا من خلال الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في المؤسسة. من خلال مجموعة من الأساليب والاجراءات بعضها يتعلّق بالقصص والشعائر والطقوس، والبعض الآخر يتعلّق بالقدوة الأخلاقية الصريحة وغير الغامضة للقادة. إضافة إلى الحوافز الإيجابية والسلبية المباشرة وغير المباشرة الموجهة لتعزيز وتكريم التصرّف الأخلاقي ومساءلة التصرّف اللاّأخلاقي في المؤسسة. وبالمقابل فإنّ البيئة التي تعمل فيها المؤسسة لها تأثيرها على ثقافتها سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة الي يأتون منها، أو من خلال تفاعل المؤسسات إيجابا أو سلبا مع البيئة ومدى ملاءمة أو عدم ملاءمة تصرفاتها مع اعتبارات أو مصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية.

ويتطلب دمج أخلاقيات الأعمال ضمن الممارسات للمؤسسة التدرج وفق مراحل وخطوات، ويمكن تحديد هذه الخطوات بدءا من مجرد الالتزام بهذه الأخلاقيات مرورا بتطبيق برامجها وصولا إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها ووضع **معايير** تكون مرجعا لها، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها. [1] وقد حدّدنا أهمّ المعايير الأكثر تداولا من خلال أربع مجموعات (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية)[2]، تعبّر عن مدى توافر السلوك الأخلاقي في المؤسّسة بصفة عامّة، مهما كانت الوظيفة والمستوى الاداري. والتي تنعكس إمّا إيجابا أو سلبا على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده (السياسي، الاقتصادي، النظامي

[1] : سوليفان، جون د.، مرجع سابق، ص05.
[2] : راجع: المبحث الثاني من الفصل الثاني، (في هذا البحث).

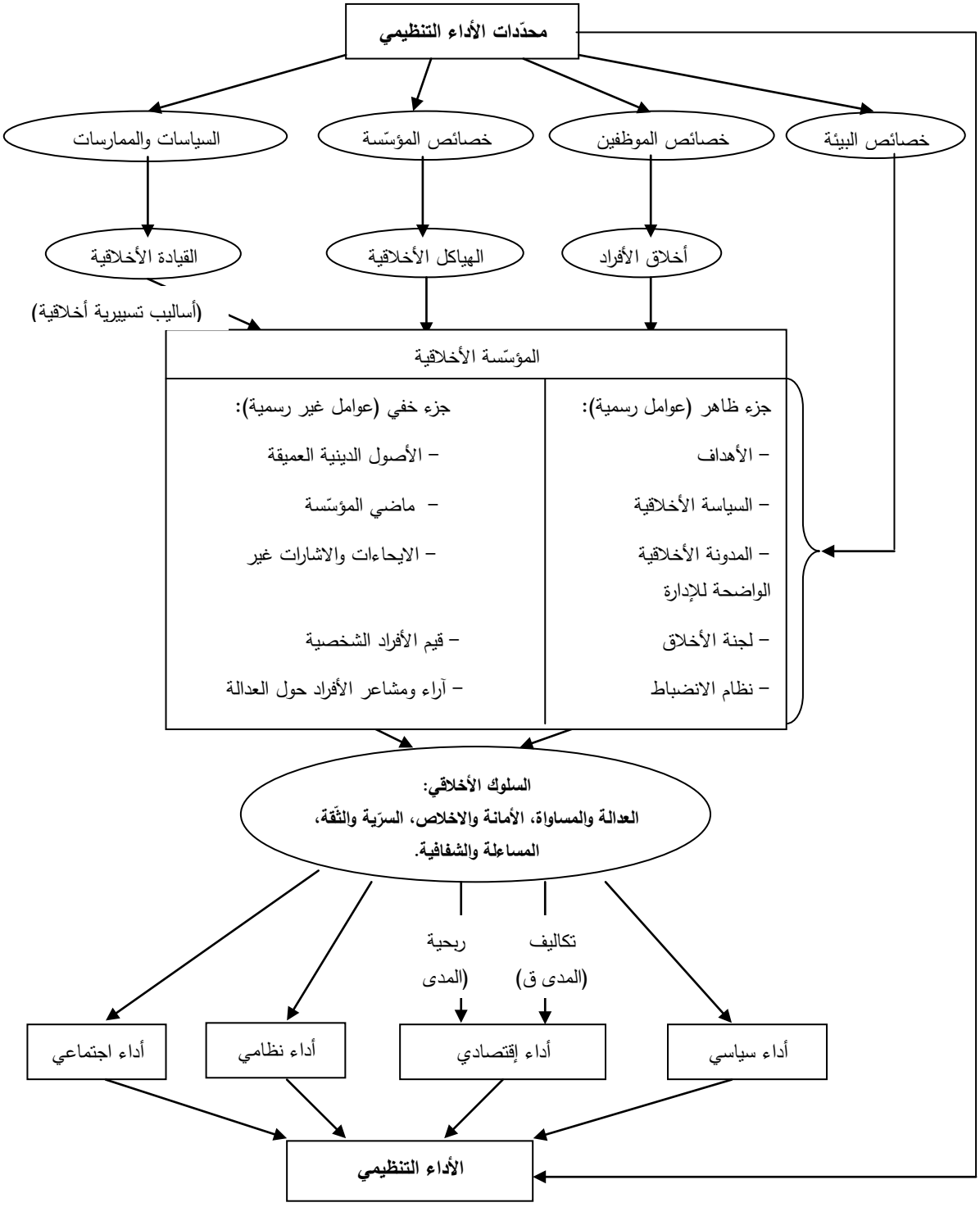
والاجتماعي). وهذا لعدم وجود اتفّاق في الجانب النظري حول التوافق والتعارض بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي.[1]

وحتى يكون لأخلاقيات الادارة أهمّية في المؤسّسة وأثر واضح في الأداء التنظيمي، يجب إعادة النظر في أنظمة تقييم الأداء. بحيث لا تركّز المؤسّسة كليّا على النتائج (الغايات) فقط، وإنّما تقيّم الوسائل والغايات في نفس الوقت، فحينما يقيم الأعضاء على الغايات فقط، فإنّ هذا سيزيد من الضغوط عليهم لفعل أيّ شيء مقابل اظهار نتائج جيّدة، وبالتالي، يولد ضغوطا أكبر على الأعضاء لتحقيق الغايات بغضّ النظر عن المعايير أخلاقية كانت أم غير اخلاقية. ويأتي في المقام الأوّل تقييم مدى قدرة المؤسّسة على تحقيق التوافق بين أخلاقيات الادارة والأداء المالي (الربح)، فبدون أساس مالي، لن يكون في إمكانها القيام بمسؤولياتها، واستمرارها في السوق، وبالتالي القيام بواجباتها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين. وتكمن الاشكالية هنا في كيفية قيادة المؤسسة لتحقيق التوازن بين أدائها المالي، ومصالح الاطراف المعنية والمتأثرة بنشاطات المؤسسة (العاملين، الزبائن، البيئة والمجتمع...إلخ). الأمر الذي يستدعي تحديد مؤشرات مبنية على أسس قانونية وأخلاقية ليصبح أداؤها أكثر شرعية ويدعم البيئة والمجتمع (الأداء السياسي، والأداء النظامي، والأداء الاجتماعي)[1].

ومنه فخلاصة القول أنّ: **أخلاقيات الادارة هي الموجّه لقيادة المؤسّسة نحو تحقيق أحسن أداء مالي (الغرض الأساسي من انشائها) بشكل متوافق مع أصحاب المصالح (دون انتهاك أو الاضرار بمصالحهم). وهذا سوف يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل في المدى الطويل (محصّلة الأبعاد الأربعة مجتمعة)، وإن لم تظهر نتائجه سريعا في المدى القصير.**

[1] : راجع: المطلبين السابقين من هذا المبحث، (في هذا البحث).
[1] : راجع أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin وآخرون، (في الفصل الأوّل من هذا البحث)، ص ص 91-94

وفي الأخير، يمكننا بناءا على هذا التحليل أن نستنتج سيرورة العلاقات والتأثيرات بين جميع المتغيّرات الواردة في هذا البحث ونلخصّها في الشكل رقم 14.



الشكل رقم14 : النموذج المقترح للعلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

من خلال الشكل، يتضّح أنّ العلاقة، بين المتغيّرات التابعة (أبعاد الأداء التنظيمي) والمستقلّة (أبعاد أخلاقيات الادارة) الخاصّة ببحثنا، تتم في إطار تفاعل متشابك مع العديد من المتغيّرات الوسيطة (محدّدات الأداء التنظيمي) التي تؤثّر بشكل متكامل في الأداء التنظيمي للمؤسّسة. والتي لا يمكن فصلها أو دراستها بمعزل عنها. ولهذا سوف لن نغفل على دراسة تأثير هذه الأخيرة على هذه العلاقة في دراسنا الميدانية في الجزء الثاني من هذا البحث.

خلاصة الفصل الثّالث:

تناولنا في هذا الفصل الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، من حيث العوامل المساعدة على الالتزام بالأخلاقيات، وكذا العلاقة بينهما. حيث بيّنا في المبحث الأوّل أنّ بناء المؤسّسة الأخلاقية يعتمد على تفاعل معقّد بين ثلاثة مقوّمات (القيادة الأخلاقية، أخلاقيات الأفراد والهياكل الأخلاقية). حيث يظهر الدور المهم للقادة بما لديهم من قوّة تأثير، في ارساء المناخ الأخلاقي في مؤسّساتهم، وكذلك الأفراد بما لديهم من خلفيات أخلاقية وتأثّرهم ببعضهم، بالإضافة إلى دور الهياكل الأخلاقية ومنها مدوّنة (أو الميثاق) الأخلاقيات في إضفاء الطابع الرسمي عليها داخل المؤسسة.

أمّا المبحث الثاني فخصصناه، في نفس السّياق، إلى بعض الأساليب التسييرية المساعدة على الالتزام بأخلاقيات الادارة، والمتمثّلة في المسؤولية الاجتماعية والحوكمة اللّتان تتداخلان معها، ويساهم كلّ منها في ارساء الآخر في المؤسسة.

وبعد ذلك في المبحث الأخير، قمنا بتحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، حيث لاحظنا عدم اتفاق في الجانب النظري حول وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، وقد يعود ذلك على مجموعة العوامل المؤثّرة على هذه العلاقة، والتي تحدّ من فعاليتها.

وفيما تبقى من هذا البحث، سننتقل إلى الجزء التطبيقي، والذي سنحاول فيه اسقاط ما رأيناه في الجزء النظري على الواقع، واختبار العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي ميدانيا، في عيّنة من المؤسّسات الجزائرية بولاية المدية.

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي

مقدّمة الباب الثاني:

قمنا إلى حدّ الآن بالدراسة النظرية لكلّ من المتغيّرين "أخلاقيات الادارة" والأداء التنظيمي في الفصلين الأوّل والثاني من خلال ما جاء به المنظّرون في هذا المجال وكذا بعض الدراسات السابقة. بالإضافة إلى العلاقة بينهما في الفصل الثالث.

ورأينا في الفصل الثالث العوامل المؤدّية إلى إرساء الأخلاقيات في الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية، سواء مقوّمات بناء المؤسّسة الأخلاقية أو بعض الأساليب التسييرية. ثمّ قمنا بتحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، ولاحظنا عدم اتفاق في الجانب النظري حول وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي، ومن أجل التحقق من طبيعة هذه العلاقة تجريبيا على المؤسّسات الجزائرية، يحتاج منّا هذا الإطار التحليلي إلى فحصها في هذا المجال.

ولهذا، قمنا في هذا الجزء الثاني من البحث باختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وقمنا بتوزيع استبيان على عمّالها بغية اختبار فرضيات بحثنا. ولتحقيق هذا الغرض، فقد ضمّ هذا الجزء ثلاثة فصول وهي الفصل الرابع والخامس والسادس: تناولنا في الفصل الرابع منهجية وخطوات الدراسة الميدانية، وتضمّن الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، أمّا الفصل السادس والأخير فخصصناه لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الرّابع:

منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر مناهج البحث في العلوم الانسانية والادارية بصفة خاصة متعددة، ولا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إنّ طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك.

واستلزمت منّا طبيعة الموضوع القيام بدراسة استبيانية (استقصائية) على مستوى عيّنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية المدية، للتأكّد من المعلومات النظرية والتحقّق من فرضيات الدراسة.

ولتحقيق ذلك، اعتمدنا على مجموعة من الوسائل والأدوات، وسوف نشرح فيما يلي منهجية الدراسة الميدانية التي أجريناها من خلال تحديد طريقة العيّنة، طريقة اعداد وتصميم الاستبيان ومراحل إجراء الدراسة. وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأوّل: الاطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الثالث: تفريغ استمارة الدراسة وتحليلها

المبحث الأوّل: الاطار العام للدراسة الميدانية

يقدّم هذا المبحث عرضا للإطار العام للدّراسة الميدانية، من حيث طبيعة مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العيّنة وحجمها وطبيعة الأفراد المستجوبين، بالإضافة إلى تعريف المؤسّسات الأربعة التي تمّت فيها هذه الدراسة. وذلك من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: لمحة عن النشاط الاقتصادي الصناعي بولاية المدية

المطلب الثاني: المجتمع والعيّنة

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسات العيّنة

المطلب الأول: لمحة عن النشاط الاقتصادي الصناعي بولاية المدية

تنتشر عبر ولاية المدية وحدات اقتصادية صناعية تدعم النّشاط الاقتصادي بها وتجعلها قطبا صناعيا مهّما. وترتكز هذه الوحدات خاصة في المراكز الحضرية التي تتميّز بشبكات اتصال قوية، وهما عاملان مترابطان. كما أنّ جميع الوحدات الصناعية ذات الأحجام الوطنية والإقليمية تقع تقريبا على الطريق الوطني رقم 01. ومن بين أهمّ الصناعات التي تعرفها الولاية نجد: [1]

- الصناعة الصيدلانية في المدية.
- الصناعة الميكانيكية في البرواقية.
- صناعة الحبوب في قصر البخاري.

هذا إلى جانب مصانع الآجر، والمواد الغذائية، بالإضافة إلى نشاطات حرفية موزعة على إقليم الولاية. كورشات النسيج والتفصيل والخياطة للخواص بشلالة العذاورة وهي ترتكز معظمها

[1] : A.N.D.I., "**Invest in Algeria: wilaya de médéa**", (2013), p.18. sur: http://www.andi.dz/index.php/ar/monographie-des-wilayas?id=129

بحي كاف الطير العتيق. وشركات صناعة الأحذية وهي شركات خاصة وليست تابعة للدولة وتتركز هذه الصناعة في حي تاكبو والمصلى بمقر الولاية.

حيث تتوفر الولاية على 37 منطقة للنشاط الصناعي والإنتاجي موزّعة عبر بلديات الولاية. نلخصّ أهمّها في الجدول رقم 16.

الجدول رقم 16: أهمّ المناطق النشاط الصناعي في بلديات ولاية المدية

الرقم	اسم المنطقة	المساحة (م^2)
1	ذراع السمار	102.180
2	وزرة	36.131
3	حربيل	3.778
4	زوبيرية	84.400
5	مجبر	20.000
6	شلالة العذاورة	23.960
7	بني سليمان	156.870
8	برواقية2	19.390
9	برواقية3	51.635
10	السواقي	33.027
11	تابلاط	22.600
12	مزغنة	35.000
13	العزيزية	375.000
14	قصر البخاري	240.661
15	الشهبونية	19.200
16	بوغزول	260.000

المصدر: Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF), "**Rubrique Monographie Wilaya: Wilaya de MEDEA**", (29/07/2011), p.05.

أمّا المناطق الصناعية فتظهر في الجدول رقم 17.

الجدول رقم 17: المناطق الصناعية عبر ولاية المدية

الرقم	موقع المنطقة الصناعية	المساحة (هـ)
1	المدية	60
2	البرواقية	128
3	قصر البخاري	257

المصدر: Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF), "**Rubrique Monographie Wilaya: Wilaya de MEDEA**", (29/07/2011), p.05.

ومن هذه المناطق الصناعية الثلاثة، ركّزنا في دراستنا على أهمّ أكبر المؤسسات الاقتصادية فيها، وهي:

- مؤسستي مطاحن قصر البخاري (الرياض) وملبنة البخاري بالمنطقة الصناعية بقصر البخاري.
- وحدة صيدال للمضادّات الحيوية (انتيبيوتيكال) بالمدية بالمنطقة الصناعية بالمدية؛
- وحدة إنتاج المضخّات (POVAL) بالمنطقة الصناعية بالبرواقية؛

وسوف نتطرّق إلى كلّ مؤسسة على حدى من خلال المطلبين المواليين:

المطلب الثاني: المجتمع والعيّنة

1.2.1. مجتمع الدراسة: يعتبر حصر مجتمع الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب علينا تحديدها قبل البدء في دراستنا، والذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي.[1] وبالتالي يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدف الدراسة ودرجة دقتها. ويتكوّن مجتمع دراستنا هذه من جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية بولاية المدية، بجميع مستوياتهم الادارية، حيث يبلغ عدد المؤسّسات بهذه الولاية 101 مؤسسة انتاجية وخدمية. منها 04 تابعة للقطاع العمومي والباقي مؤسسات خاصّة. حسب المعلومات التي تحصّلنا عليها من مديرية التنمية الصناعية وترقية الاستثمار لولاية المدية.[2]

2.2.1. وحدة المعاينة (طريقة اختيار العيّنة): نظرا للعدد الكبير من المؤسسات في مجتمع الدراسة، وصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليها بسبب عدة عوامل أهمّها: ضيق الوقت، التكلفة الكبيرة...الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العيّنة.

---

[1] : أنجرس، موريس.، "**منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات عملية**"، ترجمة: صحراوي، بوزيد. وبوشرف، كمال. وسبعون سعيد.، الجزائر: دار القصبة للنشر، (2006)، ص298.

[2] : أنظر الملحقين رقم02 ورقم03.

ونقصد بالعيّنة مجموعة من العناصر والوحدات التي يتمّ استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقّق.[1] وبالتالي فالعيّنة هي مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها منها على كافة المجتمع. بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل. حيث يخضع اختيارها منهجيا الى شروط عدة وطرق مختلفة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها.

الجدول رقم 18: توزيع مؤسسات العيّنة المدروسة حسب المناطق الصناعية

المنطقة الصناعية	اسم المؤسسة	رمز المؤسسة	طبيعة الملكية للمؤسسة
المنطقة الصناعية حربيل بالمدية	مؤسسة "صيدال"	صيدال SAIDAL	مؤسسة عمومية
المنطقة الصناعية بالبرواقية	مؤسسة "بوفال"		مؤسسة عمومية
المنطقة الصناعية بقصر البخاري	مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"		مؤسسة عمومية
	مؤسسة "ملبنة البخاري"		مؤسسة خاصّة

المصدر: من اعداد الباحثة

وقد استخدمنا الطريقة القصدية (Echantillonnge de convennance) في اختيار أفراد العيّنة (المؤسسات المدروسة). وهي طريقة غير احتمالية (أي غير عشوائية)* يتم من خلالها اختيار العيّنة من طرف الباحث وفق مايراه مناسبا. وبالتالي تمثّلت وحدة المعاينة في أربع مؤسسات إنتاجية، الأكبر من حيث عدد العمّال الإجمالي والأسهل من حيث الوصول إليها. كما

[1] : سبعون، سعيد.، "**الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والسائل الجامعية في علم الاجتماع**"، ط.2، دار القصبة للنشر، (2012)، ص135. 318ص.

* : تعتبر طرق اختيار العيّنة (المعاينة) أحد فروع علم الاحصاء المندرجة ضمن علوم الرياضيات، وهي نوعين: طرق احتمالية (كالطريقة العشوائية البسيطة والطريقة العنقودية وطريقة الطبقية)، وأخرى غير احتمالية (كالطريقة الحصصية، والطريقة القصدية وطريقة الملائمة).

راعينا أن يكون الاختيار من كلّ المناطق الصناعية. وقد جاء توزيع المؤسسات المختارة حسب المناطق الصناعية كما يظهر في الجدول رقم18.

3.2.1. عيّنة الدراسة (حجم العيّنة وطبيعة الأفراد المستجوبين):

1.3.2.1. حجم العيّنة: بلغ حجم العيّنة النهائي 510 فردا موّزعين على المؤسّسات الأربع كمايلي:

الجدول رقم 19: عدد أفراد العيّنة حسب المؤسسات

اسم المؤسسة	عدد الأفراد المستجوبين
مؤسسة "ملبنة البخاري"	50
مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	60
مؤسسة "بوفال"	140
مؤسسة "صيدال"	260
المجموع	**510**

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

2.3.2.1. طبيعة الأفراد المستجوبين: وجهنا الاستبيان الذي قمنا به إلى جميع الموظفين والعاملين في المؤسسات السابقة الذكر، بجميع مستوياتهم: إطارات، أعوان تحكّم وأعوان تنفيذ. بنسبة (50%) من كلّ مستوى. ليتسنّى لنا الحصول على إجابات متنوّعة من جميع هذه المستويات تمكننا من الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية. أنظر الجدول رقم20.

وقد تمّ توزيع (695) استبانة موّزعة على المؤسسات الأربعة، بنسبة (50%) من العدد الاجمالي للعاملين بها. وتمّ استرجاع منها (510) استبانة، بعد استبعاد القوائم غير الصالحة لأغراض التحليل. فكانت بذلك نسبة الاستجابة (73.38%). وهذه النسبة تعتبر ملائمة ومعقولة في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية. أنظر الجدول رقم21.

الجدول رقم 20: عدد وطبيعة الأفراد المستجوبين

المؤسسة		الاطارات	أعوان التحكّم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة
ملبنة البخاري	عدد الأفراد الاجمالي	05	25	110	**140**	**%100**
	عدد الأفراد المستجوبين	03	12	55	**70**	**%50**
مطاحن قصر البخاري	عدد الأفراد الاجمالي	50	50	47	**147**	**%100**
	عدد الأفراد المستجوبين	25	25	23	**73**	**%50**
مؤسسة بوفال	عدد الأفراد الاجمالي	53	12	286	**351**	**%100**
	عدد الأفراد المستجوبين	26	6	143	**115**	**%50**
مؤسسة صيدال	عدد الأفراد الاجمالي	143	186	425	**754**	**%100**
	عدد الأفراد المستجوبين	71	93	213	**377**	**%50**
المجموع	عدد الأفراد الاجمالي	251	273	868	**1392**	**%100**
	عدد الأفراد المستجوبين	125	136	434	**695**	**%50**

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول رقم 21: نسبة الاستجابة في المؤسسات الأربعة

المؤسسة	عدد العمّال الاجمالي	عدد الاستبيانات الموّزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والمقبولة	**نسبة الاستجابة**
مؤسسة "ملبنة البخاري"	140	70	50	**% 71.43**
مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	147	73	60	**% 82.19**
مؤسسة "بوفال"	351	175	140	**% 80.00**
مؤسسة "صيدال"	754	377	260	**% 68.96**
المجموع	**1392**	**695**	**510**	**%73.38**

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على نتائج الزيارة الميدانية

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسات العيّنة

1.3.1. بطاقة تعريفية حول مؤسسة ملبنة البخاري:

1.1.3.1. لمحة تاريخية عن ملبنة البخاري: تعتبر "ملبنة البخاري" مؤسسة صناعية خاصة، تمارس نشاطها في ميدان انتاج وبيع الحليب ومشتقاته. تقع في المنطقة الصناعية جنوب بلدية قصر البخاري، تبعد عن مقر ولاية المدية بحوالي 70 كلم، وعن الجزائر العاصمة بحوالي 144 كلم جنوبا. تتربع على مساحة تقدّر ب 5 هكتار. كانت بداية نشاطها في 2006/01/01 وفق سجل تجاري يحمل رقم N/029B0342564، تعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الواحد. يقدّر رأسمالها بـ 20.000.000 دج.

تتكفل الملبنة بعمّالها في إطار نظام الاقامة الداخلية، لضمان استمرار العملية الانتاجية 24 سا/24سا. وتبلغ الطاقة الانتاجية اليومية بـ : [1] لبن وحليب مبستر: 70000 لتر يوميا؛ لبن وحليب البقر: 30000 لتر يوميا؛ ياغورت: (علب: 30000 لتر يوميا، قارورات: 40000 لتر يوميا)؛ المثلجات: (اسكيمو: 7000 وحدة يوميا، علب: 7000 لتر يوميا، علب عائلية: 5000 لتر يوميا). حيث بدأت بطاقة انتاجية سنوية للحليب المبستر الذي يعتبر الانتاج الأساسي في الملبنة تقدّر بـ : 23.300.000 لتر. وهي في زيادة مستمرّة مع زيادة اقتناء الأبقار الحلوب، حيث يتوقع أن تصل الطاقة الانتاجية للحليب بنوعيه المبستر وحليب البقر إلى 7.200.000 لتر سنويا. ويتم تداول ما قيمته 15.820.000.00دج شهريا من المادة الأوّلية (مسحوق الحليب 26% من المادّة الأولية المستعملة في انتاج الحليب) التي تعتبر المادّة الأساسية في العملية الانتاجية.

يتم توزيع منتجات ملبنة البخاري محلّيا وجهويا كما يلي: [2]

- محليّا: معظم البلديات الريفية والمناطق الحضرية لولاية المدية؛
- جهويا: في كلّ الولايات المجاورة: الجلفة، تيارت، الأغواط، المسيلة، تيسمسيلت، عنابة، سطيف، وبعض الولايات الأخرى.

2.1.3.1. مهام وأهداف ملبنة البخاري: تقوم الملبنة بعدّة مهام نذكر منها مايلي: [3]

- تحويل المادة الأوّلية (حيوانية، طبيعية، كيميائية) إلى حليب مبستر ومشتقاته؛
- صيانة آلات وعتاد الانتاج؛
- القيام ببحوث الوق لمعرفة التغيّرات التي تطرأ على أذواق ورغبات المستهلكين المستهدفين؛
- التكوين المستمر للعمال والمستخدمين من أجل رفع التأهيل المهني؛

[1] : حوار مع رئيس مصلحة التجارة والتسويق ونائب المدير
[2] : وثائق من مصلحة التجارة والتسويق
[3] : وثائق من المؤسسة

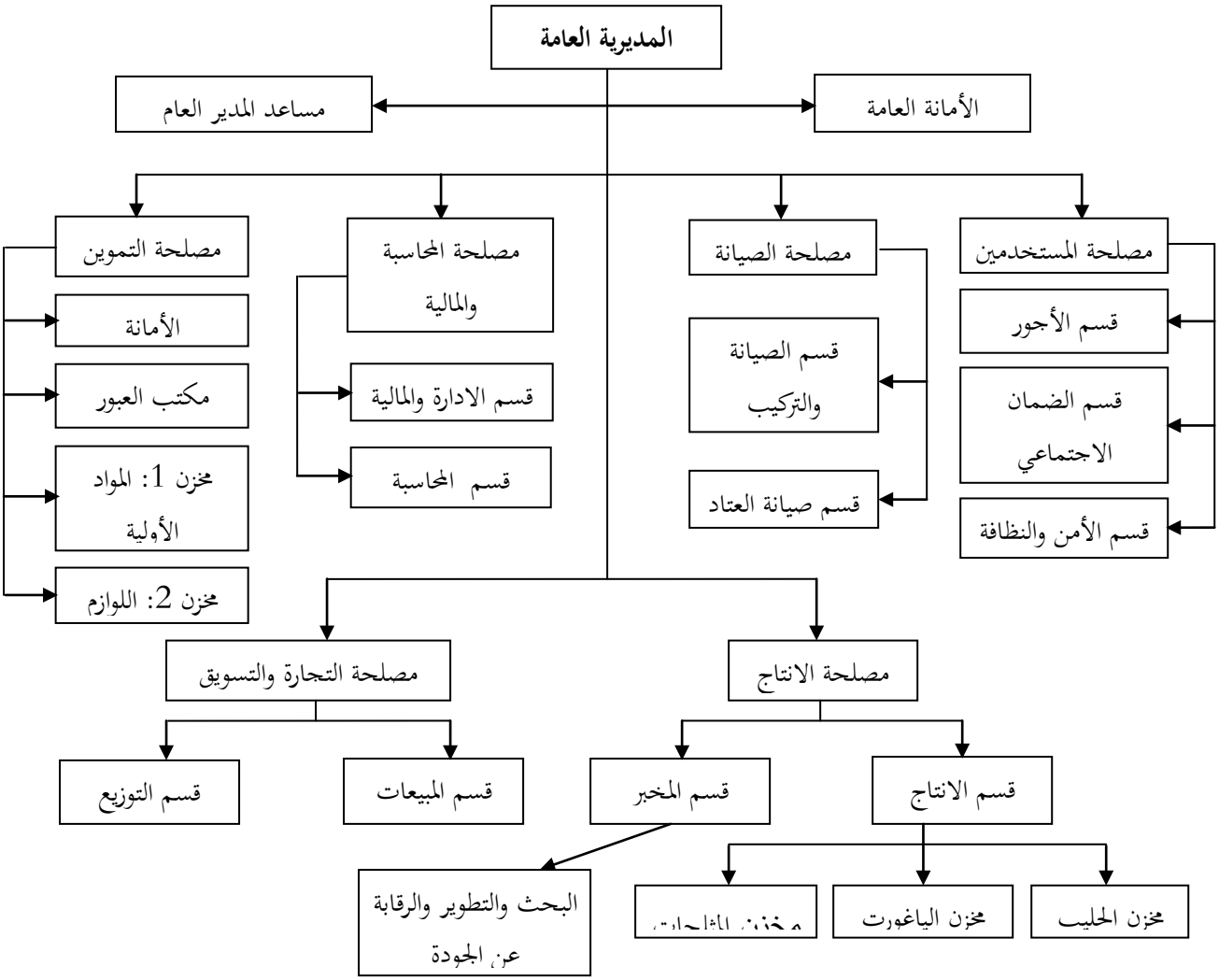
- تخزين المواد الأولية في أحسن الظروف؛
- التعريف بنفسها وبمنتجاتها عن طريق الترويج؛
- انتاج مشتقات الحليب من لبن، ياغورت ومثلجات؛
- تربية الأبقار من أجل انتاج الحليب ومشتقاته؛
- تخصيص شاحنة توزيع لكل رجل بيع من أجل ضمان وصول المنتجات إلى الزبائن؛
- الحرص على تسليم الطلبيات في مواعيدها؛
- تقديم تسهيلات الدفع للزبائن الأوفياء.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:[1]

- زيادة تنويع أصناف المنتجات؛
- زيادة عدد نقاط بيع منتجات الملبنة؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب؛
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- بناء صورة ذهنية طيّبة عن الملبنة سواء لدى الزبائن المحليين أو الجهويين؛
- تدريب وتحفيز رجال البيع بهدف زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن؛
- تحسين الطاقة الانتاجية لمسايرة الطلب؛
- البحث عن أكبر فرص للتسويق؛
- تحسين طرق التسيير والبحث عن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف؛
- استقطاب الكفاءات من أجل تحسين نوعية المنتجات ذات الشهرة الواسعة؛
- تنويع النشاط من انتاج الحليب المبستر إلى انتاج المثلجات وانتاج حليب البقر؛
- كسب ولاء ورضا الزبائن من أجل ضمان التوسع والاستمرار.

3.1.3.1. الهيكل التنظيمي لملبنة البخاري: يوضح الشكل رقم 15 المصالح الداخلية لملبنة البخاري وأقسام كلّ مصلحة على حدى:

[1] : حوار مع رئيس مصلحة التجارة والتسويق ونائب المدير.



الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة البخاري

المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين

2.3.1. بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري (Moulins de Ksar El Boukhari):

نحاول في هذا الفرع إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة من خلال التعريف بها، نشأتها، إبراز مقوّماتها البشرية، وكذا دراسة هيكلها التنظيمي.

1.2.3.1. لمحة تاريخية عن مطاحن قصر البخاري: تعتبر مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" أحد الفروع التابعة لمؤسسة **الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها** "الرياض"

(E.R.I.A.D.)* الواقعة بولاية التيارت. يقدّر رأسمالها بـ 366 مليون دينار جزائري. يقع مقرّها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري، جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم. وتقدّر مساحتها بـ 10 هكتارات، منها 7.23 هكتار مبنية. ويتمثل نشاطها في تحويل الحبوب بنوعيها (الصلب واللين)، وتتمثّل منتوجاتها الرئيسية في السميد والدقيق. أي: تحويل القمح الصلب إلى سميد؛ وتحويل القمح اللّين إلى دقيق. أنشأت وحدة الرياض بقصر البخاري سنة 1977، من طرف شركتين إيطاليتين للبناء هما شركة: INTER COOP وشركة CMC. وانطلقت هذه الوحدة في الانتاج في شهر ديسمبر 1980، بطاقة انتاجية تقدّر بـ 2000 قنطار يوميا. وهي تعمل 24/24 عن طريق 04 فرق متناوبة.

تتمثّل وحداتها الملحقة في: مطحنة السميد بطاقة انتاجية: 3600 قنطار/ اليوم، بدأ تشغيلها سنة 1995؛ ومطحنة الدقيق بطاقة انتاجية: 2000 قنطار/ اليوم، بدأ تشغيلها سنة 1980، وتمّ تجديدها سنة 2001.

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط (O.A.I.C.) الذي يبعد عن مقرّها بـ 1 كلم فقط. وتمتلك عدّة مخازن استراتيجية، تصل قدرتها التخزينية إلى 250.000 قنطار. كما تمتلك المؤسّسة وسائل نقل خاصّة بالمنتجات، بالإضافة إلى حافلة خاصّة بنقل العمّال، وموقف خاص بالسيّارات.

2.2.3.1. المقومات البشرية لمطاحن قصر البخاري: يمكن توضيحها في الجدول رقم22.

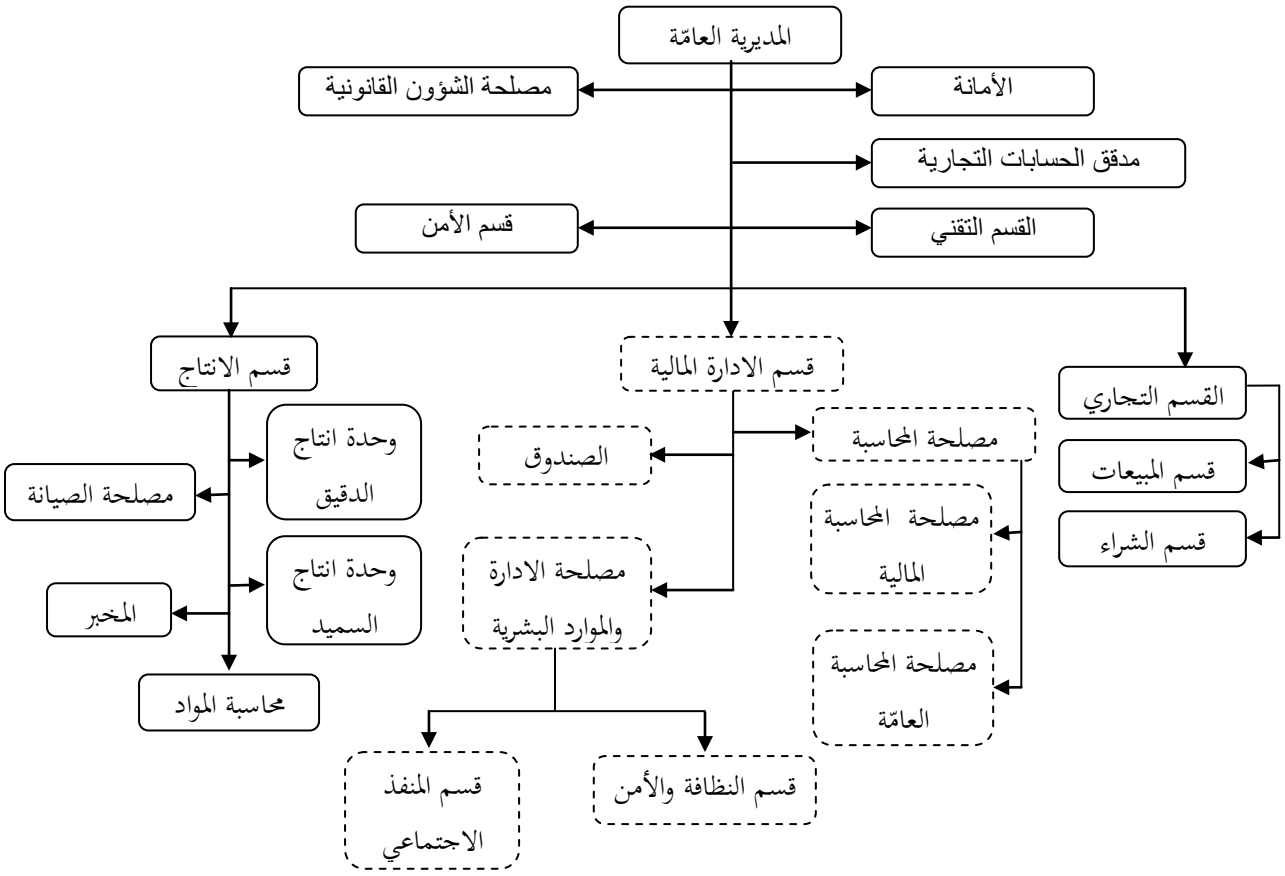
* : **ER.I.A.D.** : **E**ntreprise des **I**ndustries **A**limentaires Céréalières et **D**érivés.

الجدول رقم 22: المقوّمات البشرية لمطاحن قصر البخاري

	الاطارات	أعوان المصالح	أعوان التنفيذ	**المجموع**
المديرية العامة	02	00	00	**02**
الادارة العامّة	03	18	02	**23**
المالية والمحاسبة	04	01	00	**05**
الإنتاج	08	16	32	**56**
الصيانة	04	09	00	**13**
التموين	01	00	00	**01**
المبيعات	13	09	14	**36**
الأمن	00	10	13	**23**
المخبر	02	01	00	**03**
العمّال المؤقتين	07	02	04	**13**
المجموع	**64**	**66**	**65**	**175**

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

3.2.3.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري: يظهر الشكل رقم 16 المصالح والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لمطاحن قصر البخاري.



الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لمطاحن قصر البخاري

المصدر: مصلحة الادارة والموارد البشرية

3.3.1. بطاقة تعريفية لوحدة بوفال للمضخات بالبرواقية

1.3.3.1. لمحة تاريخية عن الوحدة: تعتبر وحدة المضّخات UPG* بالبرواقية أو Poval/UPG** من أهمّ الوحدات الانتاجية لمؤسسة Poval/Spa ***، فالمبيعات التي تحقّقها منتجات هذه الوحدة تمثّل 60% من رقم الأعمال الذي تحقّقه عن طريق الوحدات الانتاجية الأخرى مجتمعة، بتشكيلتها الانتاجية المتكوّنة من مضخّات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية، عمودية، غاطسة، أحادية ومتعدّدة الخلايا) والمضخّات البترولية، فهي بذلك تنتج مالا يقل عن 30000 مضخّة سنويا، بحوالي 440000 ساعة عمل سنويا، كما تتميّز وحدة المضخّات عن باقي الوحدات الأخرى بوجود إدارة للدراسات وتطوير المنتجات.

2.3.3.1. مهام وأهداف وحدة بوفال للمضخات بالبرواقية: تتمثّل في:

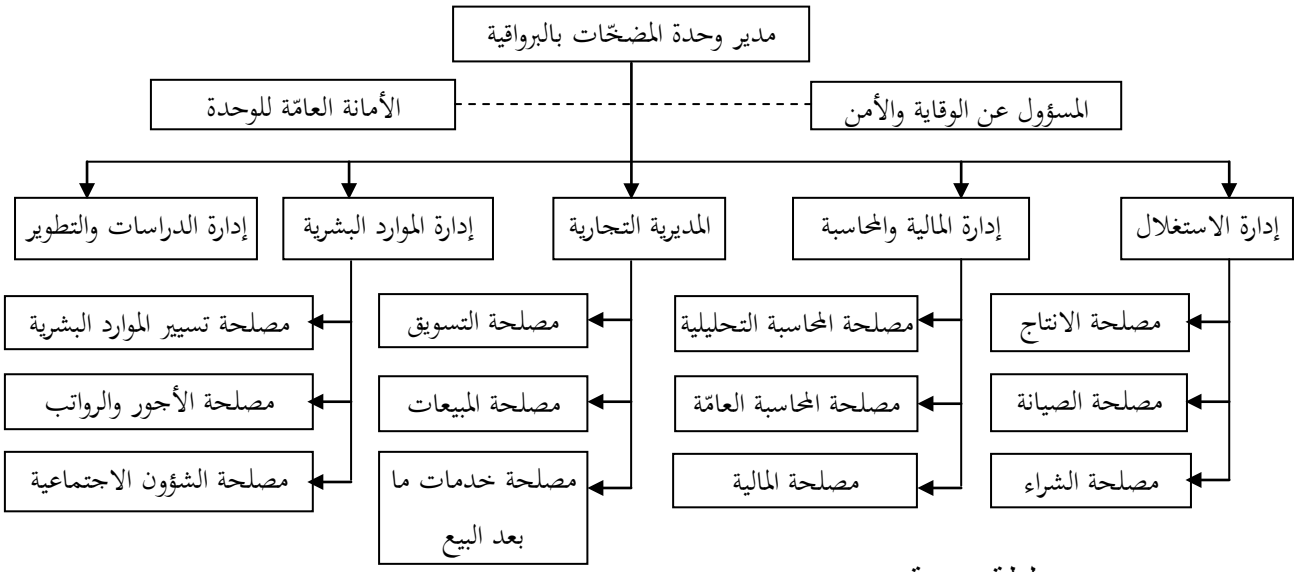
- العمل على رفع رقم الأعمال للوحدة: بحيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامّة للمؤسسة، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من امكانيات مادية وبشرية.
- العمل في ظل التنمية المستدامة: حيث شاركت المؤسسة في عدّة اتفاقيات وطنية ودولية تهدف للحفاظ على البيئة، وهي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة، ووحدة المضخّات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة، على الرغم من تسبّبها بجزء ضئيل في هذا التلوّث البيئي.

---

* : **UPG**: **U**nité **P**ompes de **B**errouaghia.
** : POVAL/UPG**: P**ompes et V**annes A**lgériennes/U**nité P**ompes B**errouaghia.**
*** : **Poval/Spa**: **P**ompes et **V**annes **A**lgériènne / **S**ociété **P**ar **A**ction.
تتمثّل المهمّة الأساسية لمؤسّسة بوفال في إجراء البحوث والتنمية، ثمّ إنتاج وتسويق معدّات الري بما فيها المرّكبات واللواحق، ومقرّها الاجتماعي الواقع بالمنطقة الصناعية بالرويبة بالجزائر العاصمة. كما أنّها تتكوّن من خمسة وحدات إنتاجية: أربعة بالبرواقية بولاية المدية (وهي: وحدة المضخّات، وحدة المسبك، وحدة الصمّمات، وحدة الصيانة)، ووحدة المضّخات ببراقي بالجزائر العاصمة. تشرف المديرية العامّة الموجودة في المنطقة الصناعية بالرويبة شرق الجزائر العاصمة على تسيير هذه الوحدات الانتاجية، وهي تتكوّن من أربعة مديريات مركزية للموارد البشرية والتسويق والمالية والانتاج، حيث تشرف كلّ مديرية منها على المديريات الفرعية التابعة لها في كلّ وحدة انتاجية. وتجدر الاشارة إلى أنّ منتجات مؤسّسة بوفال المصنّعة أساسا طبقا لترخيص أوروبي (إيطالي وألماني) تغطي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي: الفلاحة والري وقطاع المحروقات.

- تحسين ظروف العمل: رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع أرباح الوحدة ظاهريا، إلّا أنّها توفّر الرعاية الصحّية اللاّزمة للعاملين، وتعتبرها من أولوياتها لما لذلك من أثر على السير الحسن لنشاطات الوحدة.
- مسايرة التغيّرات الحاصلة: حيث تسعى وحدة بوفال للمضخّات إلى التعايش والتكيّف مع التطوّرات والمستجدّات الحاصلة في بيئتها التسويقية، وذلك من خلال فرض وجودها بقوّة أمام منافسيها وهذا بهدف المحافظة على المكاسب المحقّقة إلى أن تتضّح الرؤية بمصير المؤسّسة.

3.3.3.1. الهيكل التنظيمي وحدة بوفال للمضخات بالبرواقية: يظهر في الشكل رقم17.



الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لوحدة بوفال للمضخّات بالبرواقية

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخّات بالبرواقية ويحدّد المسؤوليات المترتّبة عنها وفق المستويات التنظيمية، حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة، فكلّما نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقّل أصبح تابعا للمستوى التنظيمي الأعلى منه، من حيث سلطة القرارات

وتلقّي الأوامر، والشكل التالي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخّات بالبرواقية. ونلاحظ أيضا، من الشكل رقم 17، وجود نوعين من السلطة في وحدة المضخّات بالبرواقية، الأولى استشارية معطاة للمسؤول عن الوقاية والأمن بالوحدة، والأمانة العامّة للوحدة، والثانية رسمية تمتدّ من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات ورؤساء المصالح. ويتميّز هذا الشكل النموذجي بالدّقة في توزيع الصلاحيات الوظيفية، وتحديد المسؤوليات المترتّبة عن ذلك، وهو الأمر الذي يجسّده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخّات بالبرواقية ، كما يتبيّن لنا وجود مستويين تنظيميين في الوحدة.

4.3.1. بطاقة تعريفية لوحدة صيدال للمضادّات الحيوية (انتيبيوتيكال) بالمدية:

تعتبر وحدة صيدال للمضادات الحيوية أكبر وأضخم وحدات مجمّع صيدال، ومن أكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مرّت بعدّة مراحل حيث وصلت إلى ما هي عليه الآن.

1.4.3.1. لمحة تاريخية عن وحدة صيدال للمضادات الحيوية: تمثّل وحدة المضادات الحيوية مشروعا ضخما أسند انجازه إلى المؤسسة الايطالية (C.T.I.P)، لما تملكه هذه المؤسسة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخصّ بناء المنشآت الصيدلانية. وما تتميّز به من خصوصيات، وقد تمّ إنشاؤها عبر عدّة خطوات اتخذّتها الدولة الجزائرية وهي:

- في 06/ 1 1972 تمّ عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة (C.T.I.P) نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة؛
- في 05 ماي 1977 تمّ التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر والمؤسسة السابقة الذكر؛
- في 30 جوان 1977 تسلّمت المؤسسة الايطالية المشروع؛
- في 12 فيفري 1978، باشرت المؤسسة انجاز الأشغال، حيث قدّرت مدّة الانجاز بـ 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين، وقد قامت المؤسّسة الايطالية بانجاز المشروع بمشاركة

بعض أهم المؤسّسات الوطنية وهي: (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ"، الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية "S.N.I.C"، مؤسّسة تطوير الصناعات الكيميائية ".S.D.I.C").

– بعد تسليم المشروع في 12 أفريل 1982، تمّ وضعه تحت تصرّف المؤسّسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في انتاج مختلف المواد الكيميائية.

– في سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسّسة صيدال، حيث خصّص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية، وفي 04 أكتوبر 1988 دشّن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل "الشاذلي بن جديد".

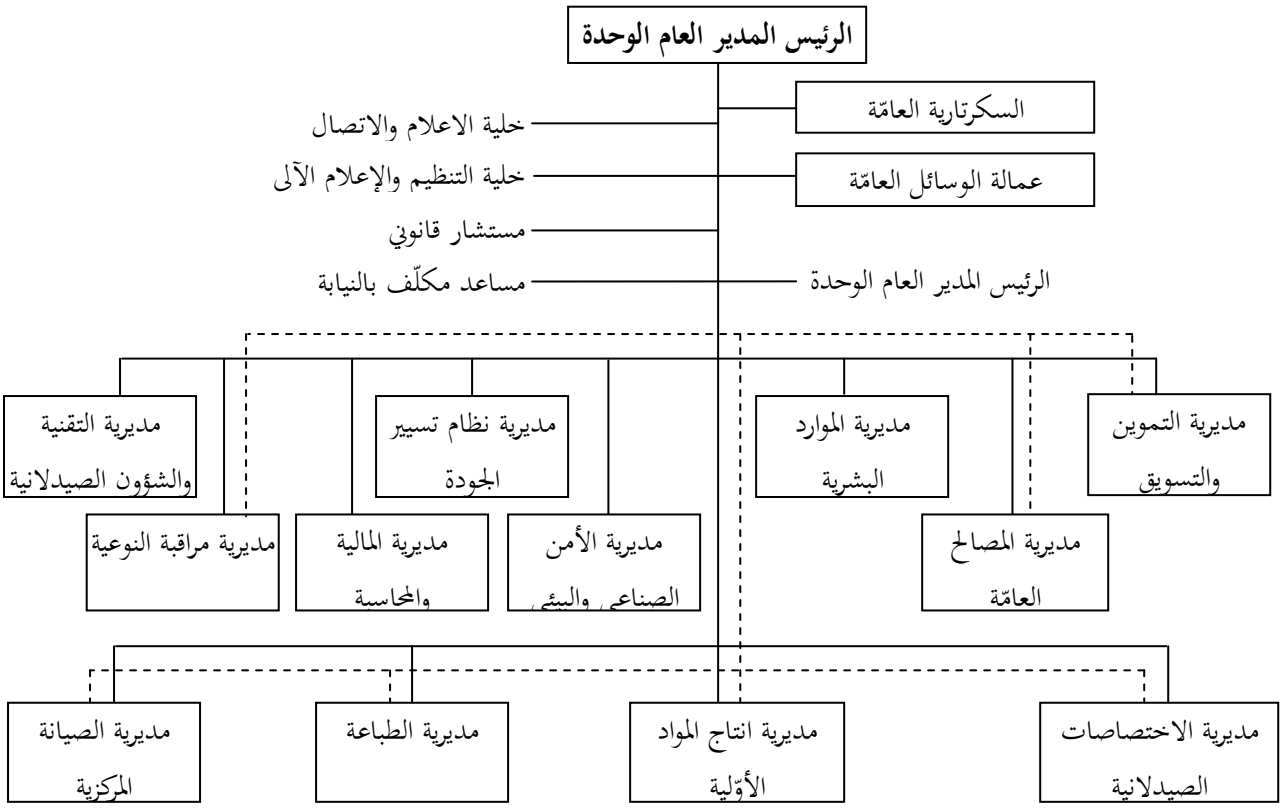
2.4.3.1. التعريف بوحدة صيدال: تعتبر هذه الوحدة شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) برأس مال اجتماعي يقدّر بـ: 1.187.500.00 دج.[1] يقع مقرّها بطريق الخميس ص ب: 33 المدية 26000، ويبعد حوالي 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تصل مساحته إلى 33 هكتار، بعدما كانت في حدود 25 هكتار. منها 19 هكتار مبنية.[2]

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية SAIDAL تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية، في حين الآن يسمّى "وحدة المضادات الحيوية (انتيبيوتيكال)" التابعة لمؤسّسة صيدال، ودخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير منذ 02 فيفري 1998. وتحصل على شهادة الجودة "ISO 9002" نسخة 1994 وشهادة الجودة"ISO 9001" نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة ".A.F.A.Q".

3.4.3.1. الهيكل التنظيمي لوحدة صيدال المدية: عرف الهيكل التنظيمي لوحدة المضادات الحيوية تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما. والشكل رقم 18 يوضّح الهيكل التنظيمي للوحدة:

[1] : Groupe SAIDAL: "**Rapport de gestion: SAIDAL au seuil d'une nouvelle étape**", (2009), p 61.

[2] : مقابلة مع مسؤول مركز الاعلام والتوثيق: 2015/03/29.



الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لوحدة صيدال "انتيبيوتيكال" بالمدية

المصدر: صيدال أخبار، "النشرة الداخلية رقم 02"، (ديسمبر 2013)، ص5.

المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

نسعى من خلال منهجية الدراسة الميدانية إلى شرح مختلف الخطوات المنهجية التي تسمح لنا برصد المعلومات الضّرورية للدراسة، من حيث مصادر بيانات الدراسة وأدوات جمعها ثمّ تحليلها من أجل اختبار فرضيات دراستنا وذلك عبر المطالب التالية:

المطلب الأوّل: أسلوب ونموذج الدراسة

المطلب الثاني: مصادر البيانات

المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة

المطلب الأوّل: أسلوب الدراسة

بما أنّ أيّ دراسة علمية لا تستطيع الوصول الى هدفها بدقة وموضوعية تامّة، فإنّ استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول الى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنهج، الذي يعرف بأنّه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامّة تهيمن على سير العقل وتحدّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".[1] بمعنى آخر فهو يشير إلى أسلوب التفكير المنظّم والكيفية التي يصل بها الباحث الى أهدافه. وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أسلوب الدراسة المعتمد مع توضيح الطرق المستعملة لجمع المعلومات الضرورية لدراستنا البحثية. وانطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها،

[1] : بدوي، عبد الرحمن.، "**مناهج البحث العلمي**"، ط.3، وكالة المطبوعات، الكويت، (1977)، ص5. و العسّاف، صالح بن حمد.، "**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**"، ط.4، الرياض: مكتبة العبيكان، (1427هـ/ 2002م)، ص180.

فإننا اعتمدنا أسلوب البحث الوصفي*، وتتمثّل فكرة البحث الوصفي في أنّ الباحث يقوم بالحصول على معلومات دقيقة، تصوّر الواقع المدروس وتسهم في تحليل ظواهره، وتجري عملية البحث الوصفي حسب التسلسل التالي:[1]

- تحديد الظاهرة أو الظواهر المراد دراستها؛
- اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمّي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة– أي التكميم أو استعمال اسلوب الرياضيات؛
- فحص العوامل المختلفة المؤثّرة في تنظيم الظاهرة المدروسة وفي وظائفها.

ويقوم أسلوب البحث الوصفي أساسا على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بهدف التعبير عنها كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.[2] وكلّ ذلك ضمن المنهج الاستدلالي من أجل توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد أخلاقيات الادارة على المتغيرات التابعة والمتمثلة في أبعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.**

المطلب الثاني: مصادر البيانات

اعتمدنا في مصادر معطيات الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على المعطيات والبيانات ذات العلاقة، وتمثّلت هذه المصادر في:

---

* : يعتبر المنهج الوصفي الاطار العام الذي تقع تحته كل البحوث التي: تصف الظاهرة فقط (بحث مسحي)، توضّح العلاقة ومقدارها (بحث ارتباطي)، أو تهدف لإكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوك معيّن من معطيات سابقة (بحث سببي مقارن). المصدر: العسّاف، صالح بن حمد.، مرجع سابق، ص189.

[1] : ابراش، ابراهيم.، "**المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**"، ط.1، عمّان: دار الشروق، (2008)، ص151.

[2] : عبيدات، ذوقان.، وآخرون، "**البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**"، ط.14، عمّان: دار الفكر، (2012)، ص186.

** : تعرف المؤسسة الاقتصادية حسب الأستاذ الدكتور "ناصر دادي عدون" في كتابه "اقتصاد المؤسسة" بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج وتبادل الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

1.2.2. المصادر الثانوية: تمّ الاعتماد على الكتب والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا من أجل الحصول على الخلفية النظرية الكافية للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية للموضوع والخروج بتصميم للدراسة يحقق أهدافها ويخرج بنتائج مفيدة للباحثين المهتمين بنفس الموضوع.

2.2.2. المصادر الأولية: يتيح الأسلوب الوصفي عدّة وسائل وأدوات للباحث من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه، كالمقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة، قائمة الاستقصاء،...الخ. وقد اخترنا استخدام أداة الاستقصاء (أو الإستبيان) في الميدان من أجل جمع المعلومات والمعطيات الأولية ذات العلاقة بالموضوع، حتّى نتمكّن من إجراء الاختبارات اللاّزمة للفرضيات المطروحة في الدراسة. وهذا نظرا لطبيعة الدراسة من جهة، وخصائص مجتمع الدراسة من جهة أخرى، الذي يتميّز أفراده بانشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، لذلك يصعب اجراء مقابلات مطولة معهم، أو حتى ملاحظة تصرفاتهم. وتتمثّل قائمة الاستقصاء في مجموعة من الأسئلة التي يتم اعدادها مسبقا، توجه الى أفراد العيّنة لإبداء رأيهم فيها. وهي تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

ومن أجل ذلك، قمنا ببناء الاستبيان اعتمادا على عدد من استبيانات الدّراسات السابقة. ثمّ عرضناه على مختصين في الميدان البحثي من أجل تحكيمه وتعديل بعض نقاطه. وكلّ هذا حتّى نحصل على المعلومة الدقيقة والصالحة التي تمكننا من تقديم نتائج جيّدة للبحث ونتمكّن من تقديم بعض المقترحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي أردنا جمعها، وعلى الأسلوب المتبع في الدراسة، والوقت المتوفر لنا، والإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي قائمة الاستقصاء (الاستبانة)، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، اضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية. وعليه، قمنا بتصميم قائمة استقصاء خاصة، تمكّننا من تحديد العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل(أخلاقيات الادارة)[1] وأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي).[2] وتحقيقا لهذا الغرض، قمنا بتحديد المجالات الرئيسية لمختلف المتغيّرات، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة بالموضوع. حيث توصلنا إلى تحديد مايلي:

أ. **أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة):** والتي تمثلت في أربعة مجالات رئيسية وهي: العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السرّية والثّقة، الشفافية والمساءلة.

ب. **أبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي):** والتي تمثلت في أربع مجالات رئيسية وهي: الأداء الاقتصادي؛ الأداء الإجتماعي؛ الأداء النظامي؛ الأداء السياسي.

ج. **أبعاد المتغيّر الوسيط أو الرقابة (محدّدات الأداء التنظيمي):** تمثّلت أيضا في أربع مجالات وهي: خصائص المؤسسة؛ خصائص البيئة؛ خصائص الموظفين؛ وخصائص السياسات والممارسات الادارية. وبالتالي تكوّنت قائمة الاستقصاء من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وشمل البيانات الشخصية عن أفراد العيّنة ممثلة في: السن؛ المستوى الدراسي؛ عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة؛ والمنصب.

---

[1] : راجع: معايير أخلاقيات الادارة (في الجزء النظري من هذا البحث، الفصل الثاني)، ص ص 120-128.
[2] : راجع: أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin وآخرون (في الجزء النظري من هذا البحث، الفصل الأوّل)، ص ص91-94.

الجزء الثاني: ركّز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (أخلاقيات الادارة)، إذ تناول أربعة أبعاد للأخلاقيات التي ذكرناها سابقا، وبناءا عليها تمّ وضع أسئلة لكل منها. والجدول رقم 23 يوضح توزيع الفقرات على أبعاد المتغيّر المستقل.

الجدول رقم 23: توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل

	أبعاد المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة)	أرقام الفقرات (العبارات)
01	العدالة والمساواة	5-1
02	الأمانة والإخلاص	10-6
03	السرّيّة والثقة	15-11
04	المساءلة والشفافية	20-16

المصدر: من إعداد الباحثة

الجزء الثالث: خصصناه لمقاييس المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث تضمّن الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي في المؤسسة. والتي بموجبها قمنا بوضع أسئلة لكل منها كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم24: توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع

	أبعاد المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي)	أرقام الفقرات (العبارات)
01	البعد الاقتصادي	25-20
02	البعد الاجتماعي	30-26
03	البعد النظامي	34-31
04	البعد السياسي	38-35

المصدر: من إعداد الباحثة

الجزء الرابع: خصصناه لمقاييس متغير المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي)، حيث تضمّن أربعة أبعاد. قمنا بناءا عليها بوضع أسئلة لكل منها كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: توزيع الفقرات على أبعاد متغيّر المراقبة

	أبعاد متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي)	أرقام الفقرات (العبارات)
01	خصائص المؤسسة	43-39
02	خصائص البيئة	48-44
03	خصائص الموظفين	53-49
04	السياسات والممارسات الادارية	58-54

المصدر: من إعداد الباحثة

وقبل توزيع قوائم الاستقصاء على عيّنة الدراسة، قمنا بإضافة بعض العبارات بمقدّمة القوائم لطمأنة المستقصي منه ومحاولة الحصول منه على إجابة صادقة تخدم الدراسة.

المبحث الثالث: تفريغ استمارة الدراسة وتحليلها

يعرض هذا المبحث الأساليب الاحصائية التي اتّبعت في معالجة البيانات، وأدوات القياس المتبّعة، بالاضافة إلى نتائج اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة. من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الأساليب المستعملة في المعالجة الاحصائية

المطلب الثاني: الطريقة المتبّعة في القياس

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستمارة

المطلب الأول: الأساليب المستعملة في المعالجة الاحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية. وهذا بالاستعانة "بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية: SPSS"*. كما استعملنا أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي من أجل الاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها. وهي:

1.1.3. مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي: تتمثّل في:

أ. **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة خصائص الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

ب. **المتوسط الحسابي المرجح:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.[1]

* : **SPSS: S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**cience.

[1] : فهمي، محمد شامل بهاء الدين.، "**الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS**"، ج.1، الرياض: معهد الإدارة العامة، (2005)، ص177.

ج. الإنحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في اجابات أفرد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما اذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركز الإجابات وتشتتها.[1]

2.1.3. الأساليب الإحصائية التحليلية:

أ. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.[2] وتضع **أوما سيكاران** قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:[3]

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم اعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين(0.6) و(0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7) و(0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.80) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

ب. مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson): من أجل اختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.

ج. مصفوفة الارتباط الجزئي (Partial Correlation): من أجل قياس العلاقة الرياضية الصافية بين المتغيرين التابع والمستقل فقط، رغم وجود متغيرات أخرى قيد الدراسة تؤثر على

---

[1] : حسن، إمتثال محمد. و حلاوة، عادل محمود.، "**مبادئ الإحصاء الوصفي**"، الاسكندرية: الدار الجامعية، (2002)، ص115.

[2] : عبد الفتّاح، عز حسن.، "**مقدّمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي: باستخدام SPSS**"، ط.1، جدّة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، (2008)، ص536.

[3] : سيكاران، أوما.، "**طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية**"، ترجمة: بسيوني، اسماعيل علي. والعزّاز، عبد الله بن سليمان.، الرياض: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، (1998)، ص445.

المتغيّر التابع، وذلك باستبعاد أثرها لكي نستخرج الارتباط الصافي بينهما.

د. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لتحديد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأي عناصر المتغير المستقل هي أكثر تأثيرا من غيرها على المتغير التابع. ويعتمد تحليل الانحدار الخطي على قياس المعلمات التالية:

- **R^2** : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.
- **T** : لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **F** : لتحديد جودة توفيق النموذج.

المطلب الثاني: الطريقة المتبّعة في القياس

استخدمنا في دراستنا قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات لكل الأبعاد (المتغير المستقل والتابع) مغلقة ومصمّمة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد الأنسب لمثل هذه الدّراسات، حيث أعطينا خمسة خيارات (إجابات) لكلّ عبارة. وقد أكّدنا لأفراد عيّنة البحث على ضرورة اختيار اجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الاجابات الخمسة السابقة أوزانا محدّدة كما هو موضح في الجدول رقم26.

الجدول رقم 26: الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء

الأوزان	الرأي (المتغيّر المستقل)	الرأي (المتغيّر التابع)	الرأي (متغيّر المراقبة)
1	موافق جدّا	ارتفاع كبير	موجود بشكل كبير
2	موافق	ارتفاع طفيف	موجود
3	محايد	لا يوجد تغيير	لا أدرى
4	غير موافق	انخفاض طفيف	غير موجود
5	غير موافق إطلاقا	انخفاض كبير	غير موجود إطلاقا

المصدر: من إعداد الباحثة

قمنا بعد ذلك بحساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم حددنا الاتجاه، حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول رقم 27.

الجدول رقم 27: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

المتوسط المرجح	المستوى (المتغيّر المستقل)	المستوى (المتغيّر التابع)	المستوى (متغيّر المراقبة)
من 1 إلى 1.79	موافق جدّا	ارتفاع كبير	موجود بشكل كبير
من 1.80 إلى 2.59	موافق	ارتفاع طفيف	موجود
من 2.60 إلى 3.39	محايد	لا يوجد تغيير	لا أدري
من 3.40 إلى 4.19	غير موافق	انخفاض طفيف	غير موجود
من 4.20 إلى 5	غير موافق إطلاقا	انخفاض كبير	غير موجود إطلاقا

المصدر: من إعداد الباحثة

ثمّ حدّدنا الوزن النسبي طبقا للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحدّ الأعلى للبديل – الحدّ الأدنى للبديل) / عدد المستويات

ومنه: طول الفئة = (5 – 1) / 3 = 1.33

وبذلك يكون الوزن النسبي المرتفع من 1 – 2.33

والوزن النسبي المتوسط من 2.34 – 3.67

والوزن النسبي المنخفض من 3.68 – 5

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستمارة

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات قياس سبق استخدامها في العديد من الدراسات السابقة، ولذا فقد تمّ اختبارها واثبات تمتّعها بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، سواء على مستوى البيئة العربية أو الأجنبية. لكنّنا أدخلنا عليها بعض الاضافات والتعديلات بما يتماشى وأهداف بحثنا. وبغرض التأكّد من تطابق تلك المواصفات على بحثنا أعدنا التأكّد من كلّ من الصدق والثبات. وذلك كمايلي:

1.3.3. صدق عبارات المقياس أو الاستبانة: يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية

بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة"[1]، والتأكّد من صدق العبارات أو صدق عبارات الاستبانة أو المقياس يعني التأكّد من أنّها سوف تقيس ما أعدّت لقياسه. فالصدق خاصية للعبارات وليس للمقياس أو الاستبانة، ولهذا لا يمكن حسابه، وإنّما يتم التأكّد منه بطرق عديدة ومختلفة. وقد قمنا بالتأكّد من صدق الاستبانة أو المقياس بطريقتين وهما:

1.1.3.3. **الصدق الظاهري:** "**صدق المحكمين**": للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء (الاستمارة)، قمنا بعد تصميمها بتوزيع بعض الاستمارات على بعض الأساتذة المتخصصين بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، بما تضمنت من أبعاد وفقرات، لمعرفة جوانب القصور الموجودة فيها. وكانت هناك بعض المقترحات والتوجيهات خاصّة من طرف المشرف تمّ الأخذ بها، والتي في ضوئها قمنا بإجراء التعديلات اللاّزمة.

ثمّ قمنا باختبار القائمة في دراسة استطلاعية على جزء من عيّنة الدراسة (عددها 50 مفردة من مجتمع الدراسة موزعة على المؤسسات الأربعة)، بهدف التعرّف على مدى فهمها ووضوحها ومصداقيتها في قياس المتغيّرات. وفي ضوء هذه الخطوة، اتّضح لنا عدد العبارات. فكانت قائمة الاستقصاء النهائية تحتوي على (58) فقرة موزعة على أبعاد الدراسة كما تمّ عرضه في النقطة المتعلقة بمنهجية تطوير أداة الدراسة.

2.1.3.3. صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء: بعد التأكد من الصدق الظاهري (الشكلي) لقائمة الاستقصاء، نمر الآن الى اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات لمحور الذي تنتمي اليه. ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين

[1] : عبيدات، ذوقان.، وآخرون، "**البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**"، ط.14، عمّان: دار الفكر، (2012)، ص179.

درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

الجدول رقم28: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لكل محور

	محور العدالة والمساواة		محور الأمانة والإخلاص		محور السرّية والثقة		محور المساءلة والشفافية	
	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
مؤسسة ملبنة البخاري	01	0.932**	06	0.802**	11	0.779**	16	0.544**
	02	0.949**	07	0.837**	12	0.702**	17	0.858**
	03	0.881**	08	0.650**	13	0.865**	18	0.841**
	04	0.855**	09	0.931**	14	0.579**	19	0.875**
	05	0.890**	10	0.655**	15	0.731**	20	0.918**
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	01	0.749**	06	0.718**	11	0.649**	16	0.522**
	02	0.702**	07	0.865**	12	0.686**	17	0.895**
	03	0.823**	08	0.782**	13	0.899**	18	0.813**
	04	0.826**	09	0.760**	14	0.763**	19	0.853**
	05	0.817**	10	0.685**	15	0.782**	20	0.789**
مؤسسة بوفال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	01	0.812**	06	0.656**	11	0.551**	16	0.630**
	02	0.808**	07	0.820**	12	0.778**	17	0.840**
	03	0.875**	08	0.821**	13	0.845**	18	0.866**
	04	0.775**	09	0.916**	14	0.869**	19	0.929**
	05	0.714**	10	0.801**	15	0.771**	20	0.803**
مؤسسة صيدال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	01	0.794**	06	0.744**	11	0.711**	16	0.545**
	02	0.883**	07	0.832**	12	0.743**	17	0.832**
	03	0.820**	08	0.797**	13	0.862**	18	0.793**
	04	0.755**	09	0.766**	14	0.798**	19	0.833**
	05	0.769**	10	0.649**	15	0.623**	20	0.837**

**: مستوى معنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

يتضح من الجدول رقم 28 أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور(البعد) الخاص بالعدالة والمساواة موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.883) كحدّ أعلى أمام الفقرة رقم (02) في مؤسسة صيدال، وبين (0.702) في حدها الأدنى

أمام نفس الفقرة رقم (02) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وأنّ جميع فقرات بعد العدالة والمساواة دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنسبة لبعد الأمانة والإخلاص فقد جاءت الفقرات موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.931) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (09) في مؤسسة ملبنة البخاري، وبين (0.649) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(10) في مؤسسة صيدال، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أمّا بعد السرّية والثقة فقد جاءت الفقرات أيضا موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.899) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (13) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وبين (0.551) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (11) في مؤسسة بوفال، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أمّا بالنسبة للبعد الخاص بالمساءلة والشفافية، فقد جاءت الفقرات موجبة موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.929) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (19) في مؤسسة بوفال، وبين (0.522) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (16) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من الجدول رقم 29 أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية لجميع فقرات محور البعد الاقتصادي للأداء التنظيمي موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.887) كحدّ أعلى أمام الفقرة رقم (25) في مؤسسة بوفال، وبين (0.519) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21) في مؤسسة صيدال، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم29:معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور المتغير التابع مع الدرجة الكلية لكل محور

	محور البعد الاقتصادي		محور البعد الاجتماعي		محور البعد النظامي		محور البعد السياسي	
	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
مؤسسة ملبنة البخاري	21	0.726**	26	0.249**	31	0.797**	35	0.821**
	22	0.798**	27	0.728**	32	0.907**	36	0.884**
	23	0.616**	28	0.785**	33	0.861**	37	0.869**
	24	0.853**	29	0.515**	34	0.857**	38	0.792**
	25	0.813**	30	0.833**	/	/	/	/
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	21	0.668**	26	0.554**	31	0.720**	35	0.641**
	22	0.882**	27	0.770**	32	0.718**	36	0.798**
	23	0.820**	28	0.785**	33	0.678**	37	0.781**
	24	0.491**	29	0.675**	34	0.596**	38	0.604**
	25	0.679**	30	0.842**	/	/	/	/
مؤسسة بوفال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	21	0.746**	26	0.296**	31	0.864**	35	0.669**
	22	0.804**	27	0.764**	32	0.834**	36	0.795**
	23	0.803**	28	0.796**	33	0.902**	37	0.875**
	24	0.649**	29	0.673**	34	0.868**	38	0.640**
	25	0.887**	30	0.841**	/	/	/	/
مؤسسة صيدال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	21	0.519**	26	0.357**	31	0.765**	35	0.743**
	22	0.781**	27	0.694**	32	0.786**	36	0.753**
	23	0.806**	28	0.723**	33	0.786**	37	0.831**
	24	0.583**	29	0.824**	34	0.760**	38	0.650**
	25	0.717**	30	0.805**	/	/	/	/
**: مستوى معنوية 0.01								

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

وبالنسبة للبعد الاجتماعي للأداء التنظيمي فقد جاءت فقراته موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.842) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (30) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وبين (0.249) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (26) في مؤسسة ملبنة البخاري، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أمّا البعد النظامي للأداء التنظيمي فقد جاءت فقرات أيضا موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.907) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (32) في مؤسسة ملبنة البخاري، وبين

(0.596) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (34) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أمّا بالنسبة للبعد السياسي للأداء التنظيمي، فقد جاءت فقراته موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.884) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (36) في مؤسسة ملبنة البخاري، وبين (0.604) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (38) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من الجدول رقم 30 أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية لجميع فقرات محور خصائص المؤسسة موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.875) كحدّ أعلى أمام الفقرة رقم (39) في مؤسسة ملبنة البخاري، وبين (0.193) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (41) في نفس المؤسسة ملبنة البخاري، وهي النسبة الوحيدة التي جاءت أصغر من (0.50)، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنسبة لبعد خصائص البيئة فقد جاءت فقراته موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.823) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (47) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وبين (0.342) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (45) في مؤسسة بوفال، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أمّا بعد خصائص الموظفين فقد جاءت فقراته أيضا موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.905) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (52) في مؤسسة بوفال، وبين (0.080) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (50) في مؤسسة صيدال بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.201$)، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ماعدا في مؤسسة صيدال التي جاءت كما هي موضحة في آخر الجدول.

الجدول رقم 30: معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور متغير المراقبة مع الدرجة الكلية لكل محور

	محور خصائص المؤسسة		محور خصائص البيئة		محور خصائص الموظفين		محور السياسات والممارسات الادارية	
	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
مؤسسة ملبنة البخاري	39	0.875**	44	0.572**	49	0.782**	54	0.810**
	40	0.750**	45	0.478**	50	0.780**	55	0.543**
	41	0.193**	46	0.573**	51	0.828**	56	0.522**
	42	0.874**	47	0.766**	52	0.481**	57	0.879**
	43	0.749**	48	0.812**	53	0.730**	58	0.796**
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	39	0.662**	44	0.442**	49	0.696**	54	0.697**
	40	0.742**	45	0.504**	50	0.790**	55	0.885**
	41	0.683**	46	0.594**	51	0.846**	56	0.653**
	42	0.627**	47	0.823**	52	0.806**	57	0.893**
	43	0.678**	48	0.705**	53	0.745**	58	0.806**
مؤسسة بوفال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	39	0.599**	44	0.495**	49	0.875**	54	0.775**
	40	0.659**	45	0.342**	50	0.888**	55	0.867**
	41	0.654**	46	0.583**	51	0.877**	56	0.734**
	42	0.706**	47	0.774**	52	0.905**	57	0.855**
	43	0.585**	48	0.622**	53	0.900**	58	0.718**
مؤسسة صيدال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
	39	0.664**	44	0.650**	49	0.085	54	0.751**
	40	0.758**	45	0.691**	50	0.080	55	0.823**
	41	0.603**	46	0.729**	51	0.081	56	0.692**
	42	0.731**	47	0.584**	52	0.141*	57	0.835**
	43	0.661**	48	0.717**	53	0.127*	58	0.795**

**: مستوى معنوية (0.01) *: مستوى معنوية (0.05)
مستوى المعنوية للفقرات (49) ،(50) ،(51) في مؤسسة صيدال هو (0.17)، (0.201)، (0.194) على الترتيب

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

أمّا بالنسبة لبعد السياسات والممارسات الادارية، فقد جاءت فقراته موجبة في المؤسسات الأربعة، وتراوحت بين (0.885) في حدّها الأعلى أمام الفقرة رقم (55) في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وبين (0.522) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (56) في مؤسسة ملبنة البخاري، وأنّ جميع فقرات هذا البعد دالّة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.3.3. ثبات المقياس أو الاستبانة: أي اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات مع حساب معامل الصدق (جذر معامل الثبات): حيث، يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما اذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما اذا تمّ اعادة توزيعها على نفس أفراد العيّنة.[1] وللتأكّد من ثبات الأداة، قمنا باستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عيّنة الدراسة في كلّ مؤسسة على حدى، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، حسب مايظهر في الجدول رقم 31.

الجدول رقم 31: جدول الثبات

المؤسسّة	ألفا كرونباخ	عدد العناصر
ملبنة البخاري	0,961	58
مطاحن قصر البخاري	0,924	58
مؤسسة بوفال	0,909	58
مؤسسة صيدال	0,935	58

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

يوضح الجدول رقم 31 أنّ قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة تراوحت بين (0.909) و(0.961) في المؤسسات الأربعة أي تفوق (0.90) في كلّ منها، وهي قيمة مرتفعة جدا (وموجبة أيضا) لأنّ (0.60) هي قيمة مقبولة في مجال العلوم الانسانية. أمّا عدد العناصر (الفقرات) فهو (58) عنصر. وبالتالي فهي نسب تدل على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويمكن قبولها لأغراض التحليل.

وكمرحلة أخيرة للتأكّد، قمنا باستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ–ألفا (Cronbach–Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة، ولكلّ مؤسسة على حدى. وذلك كمايلي:

[1] : عبد الفتّاح، عز حسن.، مرجع سابق، ص559–560.

بالنسبة للمتغيّر المستقّل: نلاحظ من الجدول رقم 32 أنّ معامل الثبات للمتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة) كان أعلى من (0.90) في كلّ مؤسسات الدراسة. أمّ بالنسبة لأبعاد هذا المتغيّر، فقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الثبات لبعد العدالة والمساواة في مؤسسة "ملبنة البخاري"، حيث بلغ (0.941)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات لبعد "السرّية والثقة" في نفس المؤسسة، حيث بلغ (0.773)، وهو معدل مقبول.

الجدول رقم 32: قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة)

المؤسسة	المحور	العبارات	الثبات	الصدق*
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	01 – 05	0.941	0.970
	الأمانة والإخلاص	05 – 10	0.838	0.915
	السرّية والثقة	11– 15	0.773	0.879
	المساءلة والشفافية	16– 20	0.875	0.935
المجموع		**20 عبارة**	**0.944**	**0.972**
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	01 – 05	0.843	0.918
	الأمانة والإخلاص	05 – 10	0.821	0.906
	السرّية والثقة	11– 15	0.815	0.903
	المساءلة والشفافية	16– 20	0.839	0.916
المجموع		**20 عبارة**	**0.934**	**0.966**
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	01 – 05	0.853	0.924
	الأمانة والإخلاص	05 – 10	0.862	0.928
	السرّية والثقة	11– 15	0.820	0.906
	المساءلة والشفافية	16– 20	0.876	0.936
المجموع		**20 عبارة**	**0.934**	**0.966**
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	01 – 05	0.864	0.930
	الأمانة والإخلاص	05 – 10	0.816	0.903
	السرّية والثقة	11– 15	0.799	0.894
	المساءلة والشفافية	16– 20	0.825	0.908
المجموع		**20 عبارة**	**0.929**	**0.964**

*: تمّ حساب صدق المحك عن طرق الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء.

وبالنسبة للمتغيّر التابع:

الجدول رقم33 : قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي)

المؤسسة	المحور	العبارات	الثبات	الصدق *
مؤسسة ملبنة البخاري	البعد الاقتصادي	25 – 21	0.815	0.903
	البعد الاجتماعي	30 – 25	0.505	0.710
	البعد النظامي	34 – 31	0.869	0.932
	البعد السياسي	38 – 35	0.860	0.927
المجموع		18	0.920	0.959
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	البعد الاقتصادي	25 – 21	0.741	0.861
	البعد الاجتماعي	30 – 25	0.767	0.876
	البعد النظامي	34 – 31	0.610	0.781
	البعد السياسي	38 – 35	0.651	0.807
المجموع		18	0.829	0.910
مؤسسة بوفال	البعد الاقتصادي	25 – 21	0.840	0.917
	البعد الاجتماعي	30 – 25	0.711	0.843
	البعد النظامي	34 – 31	0.891	0.944
	البعد السياسي	38 – 35	0.738	0.859
المجموع		18	0.908	0.953
مؤسسة صيدال	البعد الاقتصادي	25 – 21	0.716	0.846
	البعد الاجتماعي	30 – 25	0.714	0.845
	البعد النظامي	34 – 31	0.777	0.881
	البعد السياسي	38 – 35	0.734	0.857
المجموع		18	0.887	0.942

* تمّ حساب صدق المحك عن طرق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء.

نلاحظ من الجدول رقم 33 أنّ معامل الثبات للمتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) كان أعلى من (0.80) في كلّ المؤسسات. أمّ بالنسبة لأبعاد هذا المتغيّر، فقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الثبات "للبعد النظامي" في مؤسسة "ملبنة البخاري"، حيث بلغ (0.869)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات "للبعد الاجتماعي" في نفس المؤسسة، حيث بلغ (0.505)، وهو المعدّل الوحيد الذي كان اقّل من (0.60) في كلّ المؤسسات المدروسة.

أمّا بالنسبة لمتغيّر المراقبة:

الجدول رقم34: قيم معامل كرونباخ–الفا لكل بعد من أبعاد المتغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي)

المؤسسة	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق*
مؤسسة ملبنة البخاري	خصائص المؤسسة	43 – 39	0.693	0.832
	خصائص البيئة	48– 44	0.642	0.801
	خصائص الموظفين	53 – 49	0.780	0.883
	السياسات والممارسات الادارية	58 – 54	0.774	0.880
المجموع		20	0.906	0.952
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	خصائص المؤسسة	43 – 39	0.707	0.841
	خصائص البيئة	48– 44	0.704	0.839
	خصائص الموظفين	53 – 49	0.836	0.914
	السياسات والممارسات الادارية	58 – 54	0.849	0.921
المجموع		20	0.883	0.940
مؤسسة بوفال	خصائص المؤسسة	43 – 39	0.699	0.836
	خصائص البيئة	48– 44	0.477	0.691
	خصائص الموظفين	53 – 49	0.933	0.966
	السياسات والممارسات الادارية	58 – 54	0.848	0.921
المجموع		20	0.893	0.945
مؤسسة صيدال	خصائص المؤسسة	43 – 39	0.716	0.846
	خصائص البيئة	48– 44	0.709	0.842
	خصائص الموظفين	53 – 49	0.824	0.908
	السياسات والممارسات الادارية	58 – 54	0.838	0.915
المجموع		20	0.904	0.951

* تمّ حساب صدق المحك عن طرق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء.

نلاحظ من الجدول رقم 34 أنّ معامل الثبات لمتغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) كان أعلى من (0.88) في كلّ المؤسسات. أمّ بالنسبة لأبعاد هذا المتغيّر، فقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الثبات لبعد "خصائص الموظفين" في مؤسسة "بوفال"، حيث بلغ (0.933)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات لبعد " خصائص البيئة" في نفس المؤسسة، حيث بلغ (0.477)، وهو المعدّل الوحيد الذي كان اقّل من (0.60) في كلّ المؤسسات المدروسة.

خلاصة الفصل االرّابع:

قمنا في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعيّنة الدراسة وكيفية اختيارها، وتحديد حجمها تمهيدا لجمع البيانات. حيث كان حجم العيّنة (510) مفردة موّزعة على أربع مؤسسات موّزعة على المختلف المناطق الصناعية لولاية المدّية.

كما تمّ عرض أدوات الدراسة من الأساليب الاحصائية المستخدمة، وقوائم الاستقصاء والمنهجية المتّبعة في بنائها، وكذلك طرقة توزيعها على افراد العيّنة وتجميعها.

وكلّ هذا كان تمهيدا للمرحلة الموالية، وهي تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية من اجل اختبار فرضيات الدراسة. وهذا ينقلنا إلى الفصل الموالي المتمثل في: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمـهيد:

يتمثّل الهدف من هذا الفصل في عرض النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها من خلال توزيع قوائم الاستقصاء وتعبئتها من قبل أفراد العينة، وكذا اختبار الفرضيات. وبناء عليه سوف نقوم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الاستقصاء، بوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، العمر، والمستوى العلمي.

بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستقصاء من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وفي الجزء الأخير من هذا الفصل، سنقوم باختبار الفرضيات وتحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيّرات الدراسة ومدى قوة هذه العلاقات وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20.

إن المعلومات التي سيتم معالجتها في هذا الفصل تمهّد الطريق للخطوة التالية والتي تتعلق باستنتاج النتائج وتقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بهذه الدراسة. لذا سنتطرق من خلاله إلى المباحث التالية:

المبحث الأوّل: عرض الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والأساليب الإحصائية

المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة

المبحث الأوّل: عرض الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، نسعى في هذا المبحث لتقديم عرض تفصيلي لأهم الخصائص الديموغرافية التي تميّزت بها عيّنة الدراسة في المؤسسات الأربعة، وذلك من خلال أربع مطالب تقابل كل مؤسسة من المؤسسات الأربعة كما يلي:

المطلب الأوّل: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "ملبنة البخاري"

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "بوفال"

المطلب الرابع: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "صيدال"

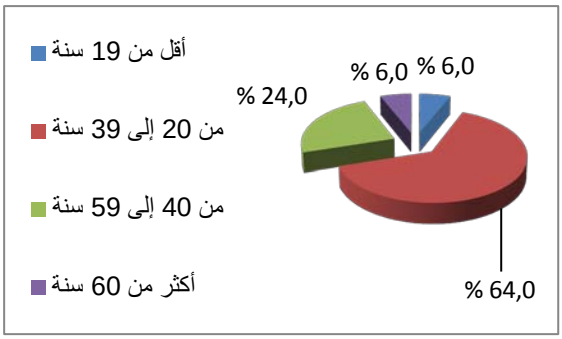
المطلب الأوّل: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "ملبنة البخاري"

تظهر الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة في هذه المؤسّسة كما يلي:

1.1.1. توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية:

نلاحظ من الشكل رقم 19 أنّ (64.0%) من أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم بين (20 و39 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 59 سنة) بنسبة (24.0%)، ثمّ الفئتين العمريتين (أقّل من 19 سنة) و(أكثر من 60 سنة) بنفس النسبة وهي (6.0%).

وتبدو أنّ الفئة الغالبة هي فئة الشّباب، حيث أنّ 70% كلّهم أقّل من 39 سنة. مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل، عليهم أن يسعوا نحو تطوير قدراتهم المعرفية للارتقاء بأدائهم.

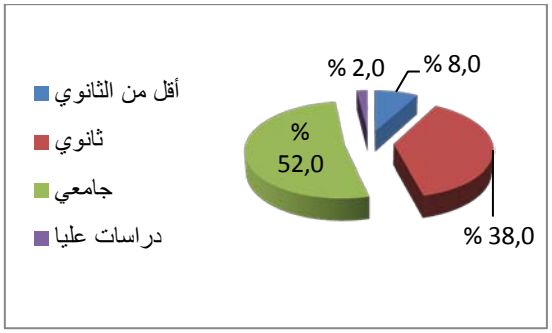


الشكل رقم 19: توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة

2.1.1. توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي:

نلاحظ من الشكل رقم 20 أنّ أكثر من نصف العيّنة لديهم مستوى جامعي بنسبة (52.0%)، ثمّ فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة (38.0%)، وبعدها (8.0%) تتمثّل في الأفراد ذوي المستوى الأقّل من الثانوي. وأخيرا، لا يتجاوز ذوي مستوى الدراسات العليا نسبة (2.0%).

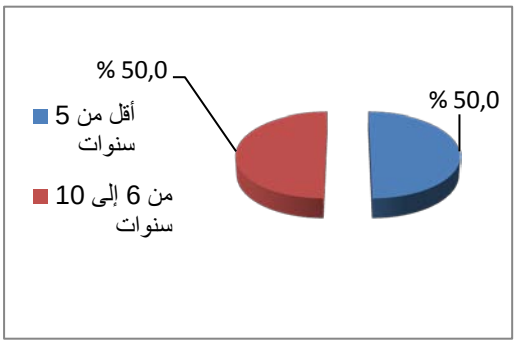


الشكل رقم 20: توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الباحثة

3.1.1. توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 21 أنّ العيّنة مقسومة إلى نصفين متساويين، بحيث (50.0%) من أفرادها لديهم خبرة أقلّ من خمسة سنوات، و(50.0%) الباقية لديهم خبرة في المؤسسة تتراوح بين (06 و10 سنوات)، ومن الطبيعي أن لا نجد من لديهم أكثر من هذه المدّة لأنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" لم تتجاوز بعد 10 سنوات منذ إنشائها. كما نستنتج أنّ عدد العمّال قد تضاعف بين الخمس سنوات الأولى والخمس سنوات الأخيرة في هذه المؤسسة.

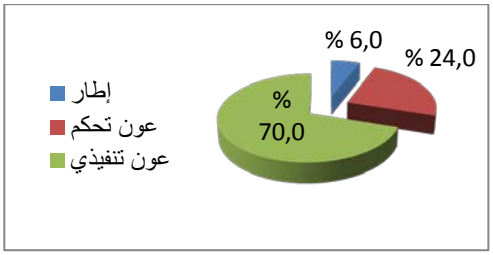


الشكل رقم 21: توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

4.1.1. توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل:

نلاحظ من خلال من الشكل رقم 22 أنّ النسبة الأكبر من أفراد العيّنة تتمثّل الأعوان التنفيذيين بنسبة (70.0%). تليها أعوان التحكّم بنسبة (24.0%)، أمّا الاطارات فيمثلون المرتبة الأخيرة بنسبة (6.0%). وهي مقاربة لنسب هذه الفئات في المؤسسة ككل لأننا أخذنا نفس النسبة 50% من كلّ منها.



الشكل رقم 22: توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل

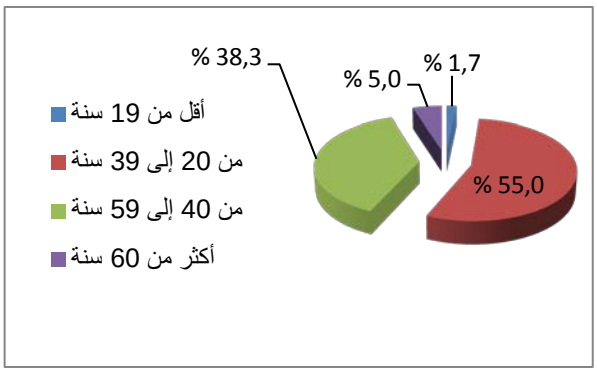
المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

تظهر الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة في هذه المؤسّسة كما يلي:

1.2.1. الفرع الأوّل: توزيع أفراد العيّن حسب الفئة العمرية:

نلاحظ من الشكل رقم 23 أنّ (55.0%) من أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم بين (20 و39 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 59 سنة) بنسبة (38.3%)، ثمّ الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) بنسبة (5.0%). وأخيرا الفئة العمرية (أقّل من 19 سنة) بنسبة (1.7%) فقط.

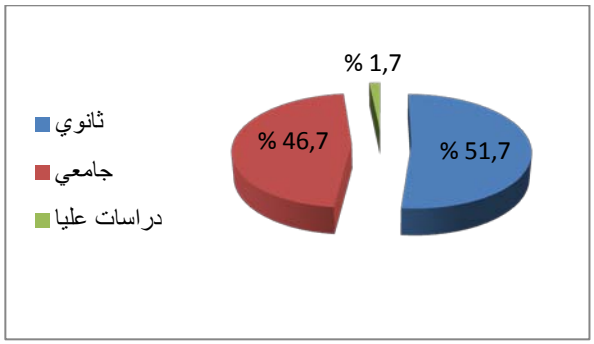


الشكل رقم 23: توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.1. توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي:

نلاحظ من الشكل رقم 24 أنّ أكثر من نصف أفراد العيّنة لديهم مستوى ثانوي بنسبة (51.7%)، ثمّ تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة (46.7%)، وأخيرا، مستوى الدراسات العليا الذي لا يتجاوز أفراده نسبة (1.7%). في حين لا يوجد من هو أقّل من الثانوي.

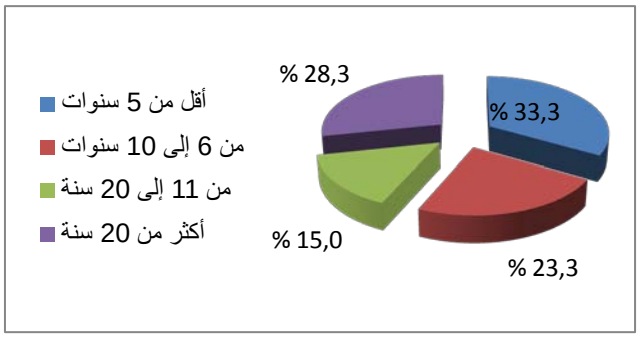


الشكل رقم24: توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الباحثة

3.2.1. توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 25 أنّ هناك تنوّعا في عدد سنوات الخبرة، حيث نجد أنّ (33.3%) من أفراد العيّنة لديهم خبرة أقّل من خمس سنوات. ثمّ تليها فئة الذين لديهم خبر أكثر من (20 سنة) بنسبة (28.3%). بعدها فئة الذين تتراوح خبرتهم من (6 إلى 10 سنوات). وأخيرا فئة الذين لديهم خبر من (11 إلى 20 سنة) بنسبة (15.0%).

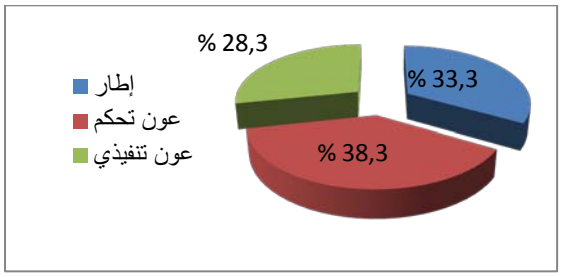


الشكل رقم 25: توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

4.2.1. توزيع العيّنة حسب منصب العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 26 أنّ (38.3%) من أفراد العيّنة تتمثّل في أعوان التحكّم، تليها فئة الاطارات بنسبة (33.3%)، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة الأعوان التنفيذيين بنسبة (28.3%).



الشكل رقم 26: توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل

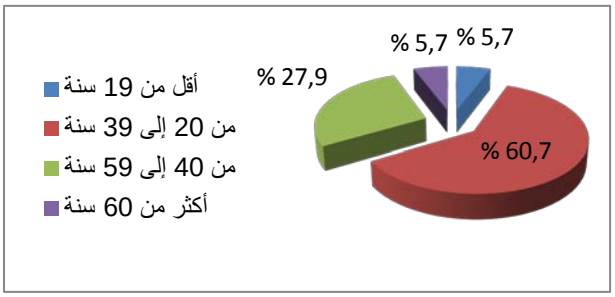
المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "بوفال"

تظهر الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة في هذه المؤسّسة كما يلي:

1.3.1. توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية:

نلاحظ من الشكل رقم 27 أنّ (60.7%) من أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم بين (20 و39 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 59 سنة) بنسبة (27.9%)، ثمّ الفئتين العمريتين (أكثر من 60 سنة) و(أقّل من 19 سنة) بنفس النسبة قدرها (5.7%). إذن الفئة الغالبة هي فئة الشباب.

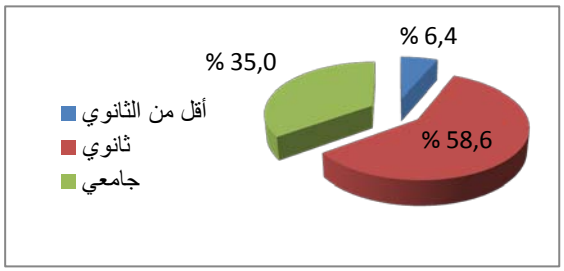


الشكل رقم 27 : توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة

2.3.1. توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي:

نلاحظ من الشكل رقم 28 أنّ أكثر من نصف أفراد العيّنة لديهم مستوى ثانوي بنسبة (58.6%)، ثمّ تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة (35.0%)، وأخيرا، مستوى أقّل من الثانوي الذي يمثّل أفراده نسبة (6.4%). في حين لا يوجد من لديه مستوى الدراسات العليا.

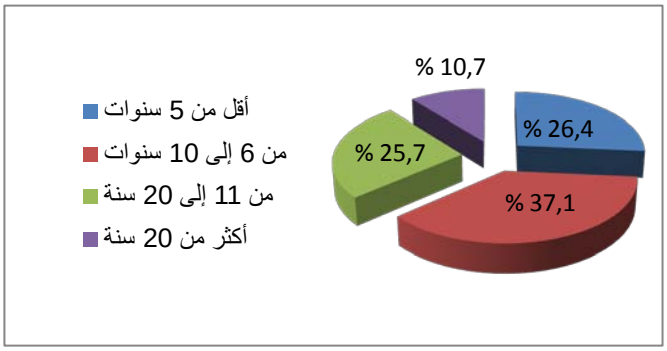


الشكل رقم 28: توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الباحثة

3.3.1. توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 29 أنّ هناك تنوّعا في عدد سنوات الخبرة، حيث نجد أنّ (37.1%) من أفراد العيّنة لديهم خبرة من (6 إلى 10 سنوات). ثمّ تليها فئة الذين لديهم خبرة أقّل من خمس سنوات بنسبة (26.4%). بعدها فئة الذين تتراوح خبرتهم من (11 إلى 20 سنة) بنسبة (25.7%). وأخيرا فئة الذين لديهم خبرة أكثر من (20 سنة) بنسبة (10.7%).

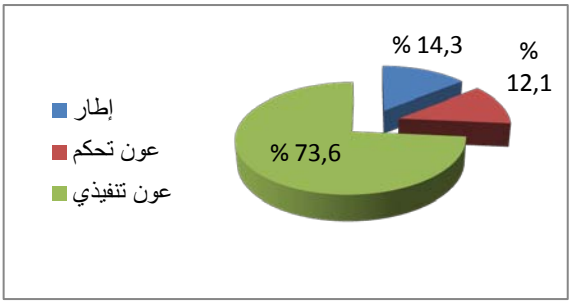


الشكل رقم 29: توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

4.3.1. توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 30 أنّ (73.6%) من أفراد العيّنة تتمثّل في الأعوان التنفيذيين، تليها فئة الاطارات بنسبة (14.3%)، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة أعوان التحكم بنسبة (12.1%).



الشكل رقم 30: توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل:

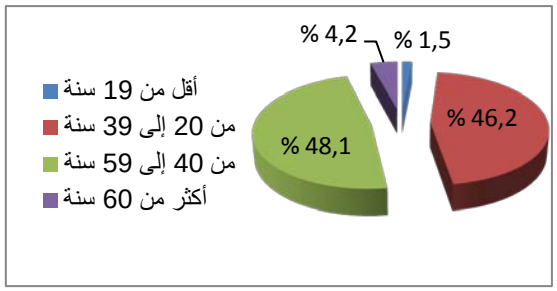
المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الرابع: الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة في مؤسسة "صيدال":

تظهر الخصائص الديمغرافية لعيّنة الدراسة في هذه المؤسّسة كما يلي:

1.4.1. توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية:

نلاحظ من الشكل رقم 31 أنّ (48.1%) من أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 59 سنة)، تليها الفئة العمرية من (20 و39 سنة) بنسبة (46.2%)، ثمّ الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) بنسبة (4.2%). وأخيرا الفئة العمرية (أقّل من 19 سنة) بنسبة قدرها (1.5%).

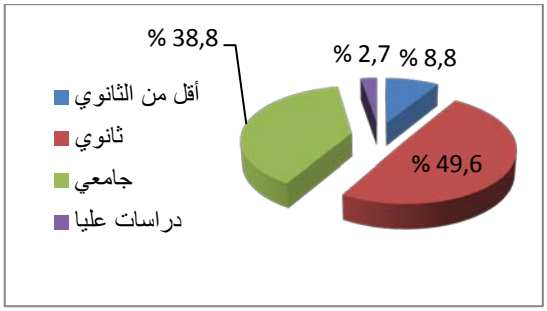


الشكل رقم 31 : توزيع أفراد العيّنة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة

2.4.1. توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي:

نلاحظ من الشكل رقم 32 أنّ (49.6%) من أفراد العيّنة لديهم مستوى ثانوي، ثمّ تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة (38.8%)، وعدها فئة المستوى الأقل من الثانوي بنسبة (8.8%). وأخيرا، مستوى الدراسات العليا الذي يمثّل أفراده نسبة (2.7%).

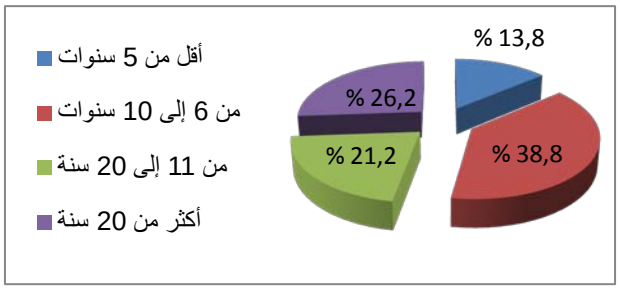


الشكل رقم 32: توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الباحثة

3.4.1. توزيع أفراد العيّن حسب سنوات الخبرة في العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 33 أنّ (38.8%) من أفراد العيّنة لديهم خبرة من (6 إلى 10 سنوات). ثمّ تليها فئة الذين لديهم خبرة أكثر من (20 سنة) بنسبة (26.2%). بعدها فئة الذين تتراوح خبرتهم من (11 إلى 20 سنة) بنسبة (21.2%). وأخيرا فئة الذين لديهم خبرة أقّل من خمس سنوات بنسبة (13.8%).

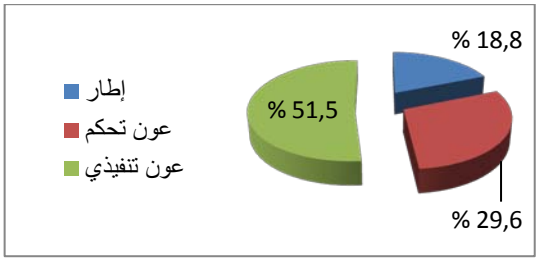


الشكل رقم 33: توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

4.4.1. توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل:

نلاحظ من الشكل رقم 34 أنّ (51.5%) من أفراد العيّنة تتمثّل في فئة الأعوان التنفيذيين، تليها فئة أعوان التحكّم بنسبة (29.6%)، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة الإطارات بنسبة (18.8%).



الشكل رقم 34: توزيع أفراد العيّنة حسب منصب العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والأساليب الإحصائية

بعد ان رأينا في المبحث الأوّل الخصائص الديمغرافية للعيّنة الخاصّة بكلّ مؤسسة، والتي تحصّلنا عليها من خلال تحليل الجزء الأوّل من الاستمارة. نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحليل الأجزاء الثلاثة الباقية منها، من خلال عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة البيانات التي أفرزتها الاستبانة، من حيث التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المرتبة ومستوى الأهمّية. بهدف تحليل استجابات المبحوثين لمعرفة اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة. وكذا معرفة الارتباطات بين متغيّرات الدراسة. وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأوّل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة

المطلب الثاني: معامل الارتباط بيرسون بين المتغيّرات

المطلب الثالث: معامل الارتباط الجزئي بين المتغيّر التابع والمستقل

المطلب الأوّل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة

بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين، قمنا أوّلا بعمل الجداول التكرارية، ثمّ قمنا بحساب المتوسطات (المرّجحة) للعبارات الثمانية والخمسون ولإجمالي المحاور الإثناعشر. وبالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي[1] حصلنا على جداول الإتجاهات للمحاور وفقراتها كما يلي:

1.1.2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بمؤسسة "ملبنة البخاري":

1.1.1.2. المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة):

الجدول رقم 35: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المتغيّر المستقّل:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد العدالة والمساواة	126	73	15	23	10	1.8720	1.01560	2	موافق (مرتفع)
	%50.4	%29.2	%5.6	%9.2	%4				
بعد الأمانة والإخلاص	117	88	11	24	10	1.888	0.8611	3	موافق (مرتفع)
	%46.8	%33.2	%4.4	%9.6	%4				
بعد السرّية والثقة	101	121	11	12	5	1.796	0.63694	1	موافق جدّا (مرتفع)
	%40.4	%48.4	%4.4	%4.8	%1				
بعد المساءلة والشفافية	127	45	38	26	14	2.020	0.98665	4	موافق (مرتفع)
	%50.8	%18	%15.2	10.4	%5.6				
أخلاقيات الإدارة	**471**	**327**	**75**	**85**	**39**	**1.8940**	**0.75577**		
	%47.1	**%32.2**	**%7.4**	**%8.5**	**%3.65**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص ببعد العدالة والمساواة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 35 أنّ مؤسسة ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود عدالة ومساواة بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (1.872)، والانحراف المعياري (1.0156). بحيث لاحظنا وجود موافقة شديدة على العدالة والمساواة في كلّ من تقييم الأداء،

[1] : راجع: الجدول رقم27: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الحوافز والترقية. ووجود موافقة على العدالة والمساواة في الحقوق وتطبيق القوانين بين الموظفين. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير جيّد للعدالة والمساواة بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالأمانة والإخلاص في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 35 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود أمانة وإخلاص بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأمانة والإخلاص (1.888)، والانحراف المعياري (0.8611). ولاحظنا أيضا وجود موافقة شديدة على كلّ من نشر الإخلاص في العمل والتزام الادارة الأمانة والإخلاص كشعار في العمل. ووجود موافقة على كلّ من نشر الأمانة بين الموظفين، تعامل الادارة بأمانة مع الموظفين ومكافئة أمانة الموظفين وإخلاصهم في العمل. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير جيّد للأمانة والإخلاص بمؤسسة "ملبنة البخاري".[2]
- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالسرّية والثقة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 35 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود سرّية وثقة بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثقة (1.796)، والانحراف المعياري (0.63694).ولاحظنا أيضا وجود موافقة شديدة على مساهمة الثقة في تسهيل التعامل بين المستويات المختلفة للمؤسسة وكذلك في تحقيق أهداف المؤسسة. ووجود موافقة على كلّ من التزام المؤسسة بسرّية البيانات، تطويرها للتقنيات الخاصة بذلك وتعزيز الثقة من خلال العدالة في التعامل. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير جيّد جدّا للسرّية والثقة بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

[1] : أنظر الملحق رقم04: (الجدول رقم 04-01).
[2] : أنظر الملحق رقم04: (الجدول رقم 04-02).
[1] : أنظر الملحق رقم 04: (الجدول رقم 04-03).

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالمساءلة والشفافية في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 35 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود مساءلة وشفافية بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد المساءلة والشفافية (2.020)، والانحراف المعياري (0.98665). كما لاحظنا أيضا وجود موافقة شديدة على انتهاج المؤسسة لمبدأ المساءلة (المحاسبة على الأخطاء) للسيطرة على العمل. ووجود موافقة على باقي العبارات الخاصة بالشفافية سواء مع العمال أو المستويات المختلفة للمؤسسة أو الزبائن. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير جيّد للمساءلة والشفافية بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

2.1.1.2. المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 36: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري"

المتغيّر التابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
البعد الاقتصادي	137	78	26	7	2	1.636	0.63592	1	**ارتفاع كبير** (مرتفع)
	%54.8	%31.2	%10.4	%2.8	%0.8				
البعد الاجتماعي	119	69	38	14	10	1.908	0.60906	4	**ارتفاع طفيف** (مرتفع)
	%47.6	%27.6	%15.2	%5.6	%4				
البعد النظامي	98	65	24	10	3	1.775	0.80218	3	**ارتفاع كبير** (مرتفع)
	%49	32.5%	%12	%5	%1.5				
البعد السياسي	117	45	25	8	5	1.695	0.8471	2	**ارتفاع كبير** (مرتفع)
	%58.5	%22.5	%12.5	%4	%2				
الأداء التنظيمي	**471**	**257**	**113**	**39**	**20**	**1.7535**	**0.63944**		
	52.475	**28.45**	**12.525**	**%4.35**	**2.075**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالبعد الاقتصادي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم 36 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود أداء اقتصادي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاقتصادي (1.636)،

[1] : أنظر الملحق رقم 04: (الجدول رقم 04-04).

والانحراف المعياري (0.63592). كما لاحظنا أيضا وجود ارتفاع كبير في كل عبارات المحور الأوّل. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تحسّن (ارتفاع) كبير في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاقتصادي بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالبعد الاجتماعي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم36 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود أداء اجتماعي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاجتماعي (1.908)، والانحراف المعياري (0.60906). كما لاحظنا أيضا وجود ارتفاع طفيف في كلّ من دوران العمل والمساهمة في الإنتاجية وكذلك المبادرة والابتكار. ووجود ارتفاع كبير في التزام الموظفين والتمكن من أداء المهام. وانعكس ذلك اجماليا بوجود تحسّن طفيف في البعد الاجتماعي للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري". [2]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالبعد النظامي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم36 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود أداء نظامي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد النظامي (1.775)، والانحراف المعياري (0.80218). كما لاحظنا أيضا وجود ارتفاع كبير في حجم الحصّة السوقية للمؤسسة والأنواع الجديدة للمنتجات. ووجود ارتفاع طفيف في تلبية رغبات الزبائن وكذلك تحسن طفيف في صورة المؤسسة. كما يتضح من الجدول أيضا

[1] : أنظر الملحق رقم05: (الجدول رقم 05-01).
[2] : أنظر الملحق رقم05: (الجدول رقم 05-02).

اجماليا أنّ هناك تحسن طفيف في البعد النظامي للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري".[1]

• وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالبعد السياسي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم36 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود أداء سياسي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد السياسي (1.695)، والانحراف المعياري (0.4871). كما لاحظنا وجود ارتفاع كبير في كلّ العبارات ماعدا مساهمة البيئة في حلّ مشاكل البيئة التي ارتفعت بشكل طفيف. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع كبير في البعد السياسي للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري".[2]

3.1.1.2. متغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي):

• بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بخصائص المؤسسة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم37 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود لخصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص المؤسسة (2.152)، والانحراف المعياري (0.81472). كما لاحظنا أيضا تواجد كبير للهيكل التنظيمي المعلن لكلّ الموظفين، بالإضافة إلى تواجد أقلّ منه لباقي الخصائص. ممّا انعكس على اتجاه أفراد العيّنة اجماليا بأنّ هناك تواجد مرتفع لخصائص المؤسسة المحددة للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري".[1]

---

[1] : أنظر الملحق رقم05: (الجدول رقم 05-03).
[2] : أنظر الملحق رقم05: (الجدول رقم 05-04).
[1] : أنظر الملحق رقم06: (الجدول رقم 06-01).

الجدول رقم 37: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

متغيّر المراقبة:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد خصائص المؤسسة	104	66	30	49	12	2.152	0.81472	2	موجود (مرتفع)
	%41.6	%26.4	13.6	16.4	%4.8				
بعد خصائص البيئة	68	79	44	25	59	2.512	0.83706	4	موجود (متوسط)
	%27.5	%32	18.8	%10	13.6				
بعد خصائص الموظفين	128	59	16	22	25	2.024	0.96099	1	موجود (مرتفع)
	%51.2	%23.6	%6.4	%8.8	%9.6				
بعد السياسات والممارسات الادارية	118	27	39	48	18	2.284	0.98569	3	موجود (مرتفع)
	%43.6	%10.8	15.6	19.2	%7.2				
محدّدات الأداء التنظيمي	**418**	**231**	**129**	**144**	**114**	**2.2430**	**0.77919**		
	40.975	**23.2**	**13.6**	**13.6**	**8.8**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بخصائص الموظفين في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم37 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود لخصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص البيئة (2.512)، والانحراف المعياري (0.83706). بحيث يتضح وجود استجابة مرتفعة من طرف المؤسسة للتغيّرات في قوانين القطاع. بينما هناك تواجد بشكل متوسط لكلّ من استجابة المؤسسة للتغيّرات البيئية الأخرى والتعاون بيتن العمّال. مع حياد أفراد العيّنة بخصوص التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية وتوفير فرص التدريب والتكوين للعمال. ممّا انعكس اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لوجود خصائص البيئة المحددة للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بخصائص البيئة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم37 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود لخصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص

[1] : أنظر الملحق رقم06: (الجدول رقم 06-02).

الموظفين (2.02)، والانحراف المعياري (1.286). كما يظهر وجود تقيّد كبير من طرف الموظفين بالأنظمة الخاصّة بالعمل. بينما هناك تواجد أقّل منه لباقي الخصائص والمتمثّلة في التفاهم والمشاركة بين الموظفين وكذا بذلهم مجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة. في حين هناك تواجد متوسط للتوافق بين المهارات ومتطلّبات المنصب. ممّا انعكس اجماليا على أنّ هناك تقديرا مرتفعا لبعد خصائص الموظفين المحددة للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالسياسات والممارسات الادارية في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم37 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" تتمتّع بوجود للسياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السياسات والممارسات الادارية (2.284)، والانحراف المعياري (0.98569). كما لاحظنا وجود كبير لآليات الرقابة والتغذية الرجعية. ثمّ تليها بدرجة أقّل توضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموظفين وكذا جدّية ممارسات الموارد البشرية. في حين يظهر هناك حياد بخصوص السهولة في الاتصال والتنسيق في توزيع الموارد بين مختلف الاقسام. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا مرتفعا لبعد السياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري". [1]

2.1.2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

1.2.1.2. المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة):

[1] : أنظر الملحق رقم06: (الجدول رقم 06-03).
[1] : أنظر الملحق رقم06: (الجدول رقم 06-04).

الجدول رقم 38: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

المتغيّر المستقّل:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد العدالة والمساواة	28	140	65	39	28	2.6633	0.86318	4	محايد (متوسط)
	%9.34	46.66	%21.68	%13	9.34 %				
بعد الأمانة والإخلاص	28	147	79	37	9	2.5067	0.70684	3	موافق (متوسط)
	%9.34	%49	%26.32	%12.35	%3				
بعد السرّية والثقة	36	173	57	37	12	2.4033	0.74424	1	موافق (متوسط)
	%12	%56	%15.66	%12.32	%4				
بعد المساءلة والشفافية	48	138	55	39	20	2.4833	0.86302	2	موافق (متوسط)
	16.02 %	45.98	%18.32	%12.98	%6.6 6				
أخلاقيات الإدارة	**140**	**598**	**256**	**152**	**69**	**2.5142**	**0.68613**		
	11.675	**49.41**	**20.495**	**12.6625**	**5.75**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- فبالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالعدالة والمساواة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة):

نلاحظ من الجدول رقم38 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود عدالة ومساواة بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.6633)، والانحراف المعياري (0.86318). كما يظهر وجود موافقة متوسطة على العدالة والمساواة في كلّ من تقييم الأداء، الحوافز والترقية. ووجود حياد بخصوص العدالة والمساواة في الحقوق وتطبيق القوانين بين الموظفين. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير محايد للعدالة والمساواة بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالأمانة والإخلاص في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة):

نلاحظ من الجدول رقم38 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود أمانة واخلاص بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.5067)، والانحراف المعياري (0.70648). بحيث توجد موافقة متوسطة على الأمانة والإخلاص في كلّ العبارات، ماعدا العبارة

[1] : أنظر الملحق رقم07: (الجدول رقم 07-01).

الأخيرة المتعلّقة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل التي جاءت الموافقة عليها بدرجة مرتفعة. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للأمانة والإخلاص بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالسرّية والثقة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم38 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود سرّية وثقة بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.4033)، والانحراف المعياري (0.74424). بحيث توجد موافقة بدرجة (مرتفعة) بخصوص سرّية بيانات العاملين ونشر الثقة كأساس لتحقيق أهداف المؤسسة. ووجود موافقة بدرجة (متوسطة) على كلّ من تطوير تقنيات الحفاظ على سرّية البيانات، وتعزيز الثقة من خلال العدالة في التعامل وكذلك تسهيل الثقة للتعامل بين مستويات المؤسسة. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للسرّية والثقة بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[2]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالمساءلة والشفافية في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم38 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود مساءلة وشفافية بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.4833)، والانحراف المعياري (0.86302). بحيث توجد موافقة شديدة على انتهاج المؤسّسة لمبدأ المساءلة (المحاسبة على الأخطاء) للسيطرة على العمل. وتوجد موافقة بدرجة (متوسطة) على باقي العبارات الخاصة بالشفافية سواء مع العمال أو المستويات المختلفة للمؤسسة أو الزبائن. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للمساءلة والشفافية بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

---

[1] : أنظر الملحق رقم07: (الجدول رقم 07-02).
[2] : أنظر الملحق رقم07: (الجدول رقم 07-03).
[1] : أنظر الملحق رقم07: (الجدول رقم 07-04).

2.2.1.2. المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 39: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المتغيّر التابع:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
البعد الاقتصادي	60	115	75	38	12	2.4233	2.73285	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%20	38.32	%25	12.68	%4				
البعد الاجتماعي	46	70	125	23	15	2.5667	0.71797	3	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	15.34	30.32	41.66	7.66 %	%5				
البعد النظامي	40	114	64	16	6	2.3083	0.61817	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	16.675	%47.5	26.65	6.65	%2.5				
البعد السياسي	24	85	83	22	26	2.7542	0.75421	4	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%10	35.425	34.6	9.15	10.825				
الأداء التنظيمي	**170**	**384**	**347**	**99**	**59**	**2.5131**	**0.50164**		
	15.504	**%37.89**	**31.98**	**9.035**	**%5.58**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالبعد الاقتصادي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم39 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد الاقتصادي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي (2.4233)، والانحراف المعياري (2.73285). كما نلاحظ وجود طفيف في كل من تكاليف الانتاج وحجم المبيعات والجودة والإنتاجية. أمّا الأرباح السنوية التي لم تتغيّر. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاقتصادي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالبعد الاجتماعي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم39 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد

[1]: أنظر الملحق رقم08: (الجدول رقم 08-01).

الاجتماعي للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء االاجتماعي (2.5667)، والانحراف المعياري (0.71797). كما لاحظنا وجود ارتفاع طفيف في مساهمة العمّال في الانتاجية، والتزام الموظفين وكذا تمكنهم من أداء المهام والمهارات. أمّا معدّل دوران الموظفين والمبادرة والابتكار في العمل لم تتغيّر. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاجتماعي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالبعد النظامي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم39 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد النظامي للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء النظامي (2.3083)، والانحراف المعياري (0.61817). إذ يوجد ارتفاع طفيف في جميع عبارات هذا البعد النظامي من حيث حجم الحصّة السوقية، والتنويع في المنتجات، التجاوب مع احتياجات المستهلكين، وتحسّن صورة المؤسسة في السوق. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد النظامي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالبعد السياسي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم39 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد السياسي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء السياسي (2.7542)، والانحراف المعياري (0.75421). يظهر هذا الارتفاع الطفيف في التزام المؤسسة بقوانين القطاع. بينما باقي عبارات هذا البعد لم تتغيّر. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد االسياسي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[2]

[1] : أنظر الملحق رقم08: (الجدول رقم 08-01).
[1] : أنظر الملحق رقم08: (الجدول رقم 08-03).
[2] : أنظر الملحق رقم08: (الجدول رقم 08-04).

3.2.1.2. متغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 40: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

متغيّر المراقبة:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد خصائص المؤسسة	31	156	67	41	5	2.4433	0.61627	2	موجود (متوسط)
	10.34	%52	22.32	13.68	%1.66				
بعد خصائص البيئة	45	140	74	31	10	2.4033	0.60112	1	موجود (متوسط)
	%15	46.68	24.66	10.36	3.34				
بعد خصائص الموظفين	38	127	59	64	18	2.6767	0.87534	4	لا أدري (متوسط)
	12.66	40.32	19.66	21.32	%6				
بعد السياسات والممارسات الادارية	42	130	66	40	22	2.5667	0.87927	3	موجود (متوسط)
	%14	43.34	22.02	13.34	7.34				
محدّدات الأداء التنظيمي	**156**	**553**	**266**	**176**	**55**	**2.5225**	**0.59092**		
	%13	**45.585**	**22.165**	**14.675**	**4.585**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بخصائص المؤسسة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم40 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص المؤسسة (2.4433)، والانحراف المعياري (0.61627). كما يتضّح أيضا وجود لجميع العبارات بدرجة متوسطة. ماعدا سلطات اتخاذ القرار مركّزة في يد المدير وحده التي جاءت موجودة بدرجة مرتفعة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري". [1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بخصائص الموظفين في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم40 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود خصائص

[1] : أنظر الملحق رقم09: (الجدول رقم 09-01).

البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص البيئة (2.4033)، والانحراف المعياري (0.60112). بحيث توجد كلّ من المنافسة الشديدة، وتوفير فرص التدريب والتكوين للعمال بدرجة مرتفعة. بينما التعاون بين العمّال بدرجة متوسطة. وجاءت الاستجابات محايدة بخصوص استجابة المؤسسة للتغيير في قوانين القطاع ومقدرتها على التأقلم مع باقي المتغيّرات في البيئة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بخصائص البيئة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم40 أنّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص الموظفين (2.6767)، والانحراف المعياري (0.87534). إذ جاءت الاستجابات محايدة في معظم العبارات. ماعدا عبارة بذل الموظفين مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة موجودة بدرجة متوسطة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالسياسات والممارسات الادارية في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم40 أنّ مؤسّسة "مطاحن قصر البخاري" تتمتّع بوجود للسياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص الموظفين (2.5667)، والانحراف المعياري (0.87927). كما لاحظنا وجود لتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموظفين، والتنسيق في توزيع الموارد بين مختلف الاقسام، السهولة في الاتصال بدرجة متوسطة. في حين يظهر هناك حياد بخصوص آليات الرقابة

[1] : أنظر الملحق رقم09: (الجدول رقم 09-02).
[1] : أنظر الملحق رقم09: (الجدول رقم 09-03).

والتغذية الرجعية وجدّية ممارسات الموارد البشرية. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد السياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري".[1]

3.1.2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة في مؤسسة "بوفال":

1.3.1.2. المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة):

الجدول رقم 41: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "بوفال"

المتغيّر المستقّل:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد العدالة والمساواة	60	324	142	67	63	2.7043	0.88162	4	محايد (متوسط)
	%8.54	46.26	20.28	%15.84	%9.36				
بعد الأمانة والإخلاص	62	381	142	86	29	2.4843	0.76659	3	موافق (متوسط)
	%8.86	54.42	%20.3	%12.3	%4.14				
بعد السرّية والثقة	104	392	97	98	9	2.3086	0.70939	1	موافق (مرتفع)
	14.86	%56.02	13.84	%14.02	%1.28				
بعد المساءلة والشفافية	96	402	77	100	25	2.3657	0.80928	2	موافق (متوسط)
	13.72	%57.42	%11	%14.28	0.712				
أخلاقيات الإدارة	**322**	**1499**	**458**	**351**	**126**	**2.4657**	**0.66514**		
	11.495	**53.53**	**16.355**	**14.11**	**4.585**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- فبالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالعدالة والمساواة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 41 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود عدالة ومساواة بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.7043)، والانحراف المعياري (0.88162). كما يتضح وجود موافقة بدرجة متوسطة على العدالة والمساواة في تقييم الأداء. ووجود حياد بخصوص

[1] : أنظر الملحق رقم09: (الجدول رقم 09-04).

العدالة والمساواة في الحوافز والترقية وفي الحقوق وتطبيق القوانين بين الموظفين. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير محايد بدرجة متوسطة للعدالة والمساواة بمؤسسة "بوفال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالأمانة والإخلاص في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 41 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود أمانة واخلاص بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.4843)، والانحراف المعياري (0.76659). بحيث توجد موافقة بدرجة متوسطة على الأمانة والإخلاص في كلّ العبارات. ويوجد حياد بخصوص العبارة المتعلّقة بتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للأمانة والإخلاص بمؤسسة "بوفال".[2]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالسرّية والثقة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 41 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود سرّية وثقة بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.3086)، والانحراف المعياري (0.70939). بحيث توجد موافقة بدرجة (مرتفعة) بخصوص سرّية بيانات العاملين، وتعزيز الثقة من خلال العدالة في التعامل، ونشر الثقة كأساس لتحقيق أهداف المؤسسة. ووجود موافقة بدرجة (متوسطة) على كلّ من تطوير تقنيات الحفاظ على سرّية البيانات، وكذلك تسهيل الثقة للتعامل بين مستويات المؤسسة. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك موافقة بتقدير مرتفع للسرّية والثقة بمؤسسة "بوفال".[1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالمساءلة والشفافية في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 41 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود مساءلة وشفافية بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.3657)، والانحراف المعياري (0.80928). بحيث توجد موافقة شديدة على انتهاج المؤسسة لمبدأ المساءلة (المحاسبة على الأخطاء) للسيطرة

[1] : أنظر الملحق رقم10: (الجدول رقم 10-01).
[2] : أنظر الملحق رقم10: (الجدول رقم 10-02).
[1] : أنظر الملحق رقم10: (الجدول رقم 10-03).

على العمل. وتوجد موافقة بدرجة (متوسطة) على باقي العبارات الخاصة بالشفافية سواء مع العمال أو المستويات المختلفة للمؤسسة أو الزبائن. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك موافقة بتقدير متوسط للمساءلة والشفافية بمؤسسة "بوفال".[1]

2.3.1.2. المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 42: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

المتغيّر التابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
البعد الاقتصادي	71	255	269	54	51	2.6557	0.76018	4	لا يوجد تغيير (متوسط)
	10.16	36.42	38.44	7.72	%35.8				
البعد الاجتماعي	70	224	334	53	19	2.61	0.58878	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	12.58	%31.98	%47.7	%7.58	%2.7				
البعد النظامي	74	194	249	29	5	2.4589	0.70813	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	10.56	%34.56	46.075	%4.14	%0.875				
البعد السياسي	92	212	200	38	20	2.4286	0.68599	1	ارتفاع طفيف (متوسط)
	16.425	37.875	35.725	6.375	%3.575				
الأداء التنظيمي	307	885	1049	174	95	2.5383	0.56338		
	%12.43	**35.21**	**41.985**	**6.454**	**%3.62**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالبعد الاقتصادي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي):

نلاحظ من الجدول رقم 42 أنّ الأداء الاقتصادي لمؤسسة "بوفال" لم يتغيّر بمستوى أهمّية (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي (2.6557)، والانحراف المعياري (2.76018). كما نلاحظ وجود ارتفاع طفيف في كل من تكاليف الانتاج والجودة. أمّا وحجم المبيعات، والأرباح السنوية، والانتاجية لم تتغيّر. ممّا انعكس اجماليا أنّ هناك ثبات في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاقتصادي بمستوى أهمّية متوسط بمؤسسة "بوفال".[1]

[1] : أنظر الملحق رقم10: (الجدول رقم 10-04).
[1] : أنظر الملحق رقم11: (الجدول رقم 11-01).

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالبعد الاجتماعي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم 42 أنّ الأداء الاجتماعي لمؤسسة "بوفال" لم يتغّير في بمستوى أهمّية (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاجتماعي (2.61)، والانحراف المعياري (0.58878). بحيث يوجد ارتفاع طفيف في مساهمة العمّال في الإنتاجية، والمبادرة والابتكار في العمل. أمّا التزام الموظفين، وكذا تمكنهم من أداء المهام والمهارات، ومعدّل دوران الموظفين لم تتغيّر. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ثبات في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاجتماعي بمستوى أهمّية متوسط بمؤسسة "بوفال". [1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالبعد النظامي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم42 أنّ هناك ارتفاعا طفيفا في الأداء النظامي بمؤسسة "بوفال" بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء النظامي (2.4589)، والانحراف المعياري (0.70813). إذ يوجد ارتفاع طفيف في جميع عبارات هذا البعد النظامي من حيث التنويع في المنتجات، التجاوب مع احتياجات المستهلكين، وتحسّن صورة المؤسسة في السوق. ماعدا حجم الحصّة السوقية لم يتغيّر. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد النظامي بمستوى أهمّية متوسط بمؤسسة "بوفال".[1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالبعد السياسي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم42 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد السياسي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء السياسي (2.4286)، والانحراف المعياري (0.68599). يظهر هذا الارتفاع الطفيف في فتح فرص العمل بالمؤسسة، والتزام المؤسسة بقوانين القطاع. بينما لم تتغيّر مساهمة المؤسسة في البرامج الخيرية، وكذا مساهمتها في

[1] : أنظر الملحق رقم11: (الجدول رقم 11-02).
[1] : أنظر الملحق رقم11: (الجدول رقم 11-03).

حماية البيئة. ممّا انعكس اجماليا أنّ هناك ارتفاعا طفيفا في الأداء التنظيمي من جانب البعد االسياسي بدرجة متوسطة بمؤسسة "بوفال".[1]

3.3.1.2. متغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 43: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

متغيّر المراقبة:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد خصائص المؤسسة	132	320	160	77	11	2.3071	0.63717	1	موجود (متوسط)
	%18.84	45.68	22.86	%11.0	%1.56				
بعد خصائص البيئة	97	327	200	69	7	2.3743	0.49157	2	موجود (متوسط)
	%13.86	%46.7	28.58	%9.86	%1.0				
بعد خصائص الموظفين	155	258	124	142	21	2.4514	1.00284	3	موجود (متوسط)
	%22.16	36.84	17.72	%20.3	%1.28				
بعد السياسات والممارسات الادارية	85	347	151	96	21	2.4586	0.76938	4	موجود (متوسط)
	%12.14	%49.58	21.56 %	%13.7	%3.0				
محدّدات الأداء التنظيمي	**240**	**1252**	**635**	**384**	**60**	**2.3979**	**0.56527**		
	16.75	**%44.7**	**22.68**	**13.715**	**%1.71**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بخصائص المؤسسة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي: نلاحظ من الجدول رقم 43 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص المؤسسة (2.3071)، والانحراف المعياري (0.63717). كما يتضح أيضا وجود لجميع العبارات بدرجة مرتفعة. ماعدا سهولة تدفق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق التي جاءت موجودة بدرجة

[1] : أنظر الملحق رقم11: (الجدول رقم 11-04).

متوسطة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بخصائص الموظفين في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم 43 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود خصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص البيئة (2.3743)، والانحراف المعياري (0.49157). بحيث توجد كلّ من المنافسة الشديدة، واستجابة المؤسسة للتغيير في قوانين القطاع ومقدرتها على التأقلم مع باقي المتغيّرات في البيئة بدرجة متوسطة. بينما التعاون بين العمّال بدرجة مرتفعة. وجاءت الاستجابات محايدة بخصوص توفير فرص التدريب والتكوين للعمال. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال".[2]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بخصائص البيئة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم 43 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص الموظفين (2.4514)، والانحراف المعياري (1.00284). إذ جاءت معظم العبارات موجودة بدرجة متوسطة، ماعدا التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة موجودة بدرجة متوسطة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال".[1]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالسياسات والممارسات الادارية في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم 43 أنّ مؤسسة "بوفال" تتمتّع بوجود للسياسات

[1] : أنظر الملحق رقم12: (الجدول رقم 12-01).
[2] : أنظر الملحق رقم12: (الجدول رقم 12-02).
[1] : أنظر الملحق رقم12: (الجدول رقم 12-03).

والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص الموظفين (2.4586)، والانحراف المعياري (0.76938). كما نلاحظ وجود بدرجة متوسطة لكلّ العبارات والمتمثلة في توضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموظفين، والتنسيق في توزيع الموارد بين مختلف الاقسام، وآليات الرقابة والتغذية الرجعية، وجدّية ممارسات الموارد البشرية، والسهولة في الاتصال. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد السياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال".[1]

4.1.2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة في مؤسسة "صيدال":

1.4.1.2. المتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة):

الجدول رقم 44: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر المستقّل (أخلاقيات الإدارة) بمؤسسة "صيدال"

المتغيّر المستقّل:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد العدالة والمساواة	155	576	319	131	119	2.6354	0.82290	3	محايد (متوسط)
	11.94	%44.3	%24.54	%10.08	9.16				
بعد الأمانة والإخلاص	135	594	291	170	110	2.6354	0.8329	3	محايد (متوسط)
	10.38	%45.7	%22.38	%13.08	8.48				
بعد السرّية والثقة	170	613	286	140	91	2.5415	0.82338	2	موافق (متوسط)
	13.08	%47.16	%22.02	%10.76	7.02				
بعد المساءلة والشفافية	193	599	239	169	100	2.5262	0.86409	1	موافق (متوسط)
	14.86	%46.08	%18.38	%13	7.72				
أخلاقيات الإدارة	**653**	**2382**	**1135**	**610**	**420**	**2.5763**	**0.72323**		
	12.565	**45.81**	**21.83**	**11.73**	**8.095**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- فبالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالعدالة والمساواة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 44 أنّ مؤسسة "صيدال" تتمتّع بوجود عدالة ومساواة بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.6354)، والانحراف المعياري (0.82290). كما

[1] : أنظر الملحق رقم12: (الجدول رقم 12-04).

يتضح من الجدول السابق وجود موافقة متوسطة على العدالة والمساواة في تطبيق القوانين بين الموظفين. ووجود حياد بخصوص العدالة والمساواة في باقي العبارات المتمثّلة في كلّ من تقييم الأداء، الحوافز والترقية الحقوق. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير محايد للعدالة والمساواة بمؤسسة "صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالأمانة والإخلاص في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 44 أنّ مؤسسة " صيدال" تتمتّع بوجود أمانة وإخلاص بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة والمساواة (2.6354)، والانحراف المعياري (0.8329). بحيث توجد موافقة بدرجة متوسطة بخصوص التزام الادارة بالأمانة والاخباص كشعار في العمل. أمّا باقي العبارات فقد جاءت الاستجابات محايدة بالنسبة لها. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للأمانة والإخلاص بمؤسسة " صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالسرّية والثقة في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 44 أنّ مؤسسة " صيدال " تتمتّع بوجود سرّية وثقة بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.5415)، والانحراف المعياري (0.82338). بحيث يوجد حياد بدرجة (متوسطة) بخصوص سرّية بيانات العاملين. ووجود موافقة بدرجة (متوسطة) على باقي العبارات. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للسرّية والثقة بمؤسسة " صيدال".[2]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالمساءلة والشفافية في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة): نلاحظ من الجدول رقم 44 أنّ مؤسسة " صيدال" تتمتّع بوجود مساءلة وشفافية بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرّية والثّقة (2.5262)، والانحراف المعياري (0.864). بحيث

[1] : أنظر الملحق رقم13: (الجدول رقم 13-01).
[1] : أنظر الملحق رقم13: (الجدول رقم 13-02).
[2] : أنظر الملحق رقم13: (الجدول رقم 13-03).

توجد موافقة شديدة على انتهاج المؤسسة لمبدأ المساءلة (المحاسبة على الأخطاء) للسيطرة على العمل. وتوجد موافقة بدرجة (متوسطة) على باقي العبارات الخاصة بالشفافية سواء مع العمال أو المستويات المختلفة للمؤسسة أو الزبائن. كما يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك تقدير متوسط للمساءلة والشفافية بمؤسسة " صيدال".[1]

2.4.1.2. المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 45: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"

المتغيّر التابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
البعد الاقتصادي	190	407	394	148	73	2.5531	0.70724	3	ارتفاع كبير (متوسط)
	14.64 %	%38.1	%30.3	%11.4	5.62 %				
البعد الاجتماعي	274	417	415	108	86	2.4731	0.75227	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	21.06 %	%32.18	31.904	%8.34	6.62 %				
البعد النظامي	138	365	306	84	37	2.4298	0.72708	1	ارتفاع كبير (متوسط)
	13.275	45.675	29.425	8.075	3.525				
البعد السياسي	169	382	298	114	77	2.5654	0.82904	4	ارتفاع كبير (متوسط)
	16.25	36.725	28.65	10.95	%7.4				
الأداء التنظيمي	**771**	**1571**	**1393**	**454**	**273**	**2.5053**	**0.61562**		
	16.31	**%38.17**	**%36.17**	**%9.69**	**5.79**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بالبعد الاقتصادي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي):

نلاحظ من الجدول رقم45 أنّ مؤسسة " صيدال" تتمتّع بارتفاع كبير في البعد الاقتصادي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي (2.5531)، والانحراف المعياري (2.70724). بحيث نلاحظ وجود الارتفاع الكبير في كل من تكاليف الانتاج

[1] : أنظر الملحق رقم13: (الجدول رقم 13-04).

وحجم المبيعات والجودة والإنتاجية والأرباح السنوية. وبالتالي انعكس كلّ ذلك على ظهور ارتفاع كبير في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاقتصادي بمؤسسة " صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالبعد الاجتماعي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم45 أنّ مؤسسة " صيدال" تتمتّع بارتفاع طفيف في البعد الاجتماعي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء االاجتماعي (2.4731)، والانحراف المعياري (0.75227). بحيث يوجد ارتفاع كبير في التزام الموظفين وكذا تمكنهم من أداء المهام والمهارات. وكذا ارتفاع طفيف في معدّل دوران الموظفين، ومساهمة العمّال في الانتاجية، والمبادرة والابتكار في العمل. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاع طفيف في الأداء التنظيمي من جانب البعد الاجتماعي بمؤسسة "صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بالبعد النظامي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم45 أنّ مؤسسة " صيدال" تتمتّع بارتفاع كبير في البعد النظامي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء النظامي (2.4298)، والانحراف المعياري (0.72708). إذ يوجد ارتفاع طفيف في كلّ من حجم الحصّة السوقية، والتجاوب مع احتياجات المستهلكين. وارتفاع كبير في كلّ من والتنويع في المنتجات، وتحسّن صورة المؤسسة في السوق. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاعا كبيرا في الأداء التنظيمي من جانب البعد النظامي بمؤسسة "صيدال".[2]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالبعد السياسي في المتغير التابع (الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم45 أنّ مؤسسة "صيدال" تتمتّع بارتفاع كبير في البعد السياسي للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء السياسي (2.5654)، والانحراف

[1] : أنظر الملحق رقم14: (الجدول رقم14-01).
[1] : أنظر الملحق رقم14: (الجدول رقم14-02).
[2] : أنظر الملحق رقم14: (الجدول رقم 14-03).

المعياري (0.82904). يظهر هذا الارتفاع الطفيف في كلّ العبارات ماعدا التزام المؤسسة بقوانين القطاع الذي ارتفع بشكل كبير. كمّا يتضح من الجدول أيضا اجماليا أنّ هناك ارتفاعا كبيرا في الأداء التنظيمي من جانب البعد االسياسي بمؤسسة "صيدال".[1]

3.4.1.2. متغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي):

الجدول رقم 46: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"

متغيّر المراقبة:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
بعد خصائص المؤسسة	139	632	367	140	22	2.4415	0.60049	1	موجود (متوسط)
	10.68	%48.64	%28.24	10.76	%1.7				
بعد خصائص البيئة	134	627	356	142	41	2.5323	0.69839	3	موجود (متوسط)
	%10.32	%48.22	%27.38	%13	3.08				
بعد خصائص الموظفين	179	579	310	156	77	2.5192	0.80927	2	موجود (متوسط)
	%13.7	%44.54	%23.84	%12	5.92				
بعد السياسات والممارسات الادارية	115	569	385	164	67	2.6146	0.76865	4	موجود (متوسط)
	%8.84	%43.78	%29.64	%12.6	5.14				
محدّدات الأداء التنظيمي	**567**	**2407**	**1418**	**602**	**207**	**2.5033**	**0.49766**		
	10.885	**46.295**	**27.275**	**12.09**	**3.96**				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

- بالنسبة للمحور الأوّل الخاص بخصائص المؤسسة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم46 أنّ مؤسسة "صيدال" تتمتّع بوجود خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص المؤسسة (2.4415)، والانحراف المعياري (0.60049). كما نلاحظ أيضا وجود لجميع العبارات بدرجة متوسطة. ماعدا عبارة الهيكل التنظيمي المعلن والمنشور بشكل واضح للموظفين التي جاءت

[1] : أنظر الملحق رقم14: (الجدول رقم 14-04).

موجودة بدرجة مرتفعة. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص المؤسسة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة " صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بخصائص الموظفين في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم46 أنّ مؤسّسة "صيدال" تتمتّع بوجود خصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص البيئة (2.5323)، والانحراف المعياري (0.69839). بحيث توجد كلّ من استجابة المؤسسة للتغيير في قوانين القطاع ومقدرتها على التأقلم مع باقي المتغيّرات في البيئة، و التعاون بين العمّال بدرجة متوسطة. بينما جاءت الاستجابات محايدة بخصوص المنافسة الشديدة، وتوفير فرص التدريب والتكوين للعمال. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص البيئة المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسّسة "صيدال".[1]

- وبالنسبة للمحور الثالث الخاص بخصائص البيئة في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي: نلاحظ من الجدول رقم46 أنّ مؤسسة "صيدال " تتمتّع بوجود خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد خصائص الموظفين (2.5192)، والانحراف المعياري (0.80927). إذ توجد كلّ العبارات بدرجة متوسطة. ماعدا تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصّة بالعمل موجودة بشكل كبير. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد خصائص الموظفين المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "صيدال". [2]

- وبالنسبة للمحور الرابع الخاص بالسياسات والممارسات الادارية في متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي): نلاحظ من الجدول رقم46 أنّ مؤسسة "صيدال" تتمتّع بوجود للسياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد

[1] : أنظر الملحق رقم15: (الجدول رقم 15-01).
[1] : أنظر الملحق رقم15: (الجدول رقم 15-02).
[2] : أنظر الملحق رقم15: (الجدول رقم 15-03).

خصائص الموظفين (2.6146)، والانحراف المعياري (0.76865). كما يتضح أيضا وجود لتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للموظفين، وجدّية ممارسات الموارد البشرية بدرجة متوسطة. أمّا آليات الرقابة والتغذية الرجعية فهي موجودة بشكل كبير. في حين يظهر هناك حياد بخصوص التنسيق في توزيع الموارد بين مختلف الاقسام، السهولة في الاتصال. وقد انعكس كلّ هذا اجماليا على أنّ هناك تقديرا متوسطا لبعد السياسات والممارسات الادارية المحدّدة للأداء التنظيمي بمؤسسة "صيدال".[1]

المطلب الثاني: معامل الارتباط بيرسون بين المتغيّرات

1.2.2. معامل الارتباط بيرسون بمؤسسة "ملبنة البخاري"

1.1.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي:

يتضح من الجدول رقم 47 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة كانت موجبة وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين بعدي الأمانة والإخلاص مع العدالة والمساواة (0,843)، ويأتي بعد ذلك العلاقة بين بعدي المساءلة والشفافية مع الأمانة والإخلاص (0,714)، ثمّ مع السرّية والثقة (0,691) ثمّ مع العدالة والمساواة (0,618) وهذا يعني أنّ المساءلة والشفافية ترتبط ارتباطا وثيقا بباقي الأبعاد وتعكس الالتزام بها. ثمّ يليها بعد ذلك العلاقة بين بعدي السرّية والثقة مع العدالة والمساواة (0,570) ثمّ مع الأمانة والإخلاص (0,416). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد صعوبة الفصل بين مكونات أخلاقيات الادارة بعضها عن بعض.

[1] : أنظر الملحق رقم15: (الجدول رقم 15-04).

الجدول رقم47: معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "ملبنة البخاري"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي
متوسط محور العدالة والمساواة	1,00							
متوسط محور الأمانة والإخلاص	0,843**	1,00						
متوسط محور السرّية والثقة	0,570**	0,416**	1,00					
متوسط محور المساءلة والشفافية	0,618**	0,714**	0,691**	1,00				
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,357*	0,379**	0,283*	0,506**	1,00			
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,511**	0,484**	0,422**	0,510**	0,704**	1,00		
متوسط محور البعد النظامي	0,573**	0,570**	0,398**	0,512**	0,672**	0,656**	1,00	
متوسط محور البعد السياسي	0,592**	0,614**	0,508**	0,633**	0,610**	0,730**	0,826**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

كما نلاحظ من نفس الجدول رقم 47 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أو مكونات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين البعد السياسي والبعد النظامي (0,826) ثمّ مع البعد الاجتماعي (0,730)، ويأتي بعد ذلك العلاقة بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي (0,704). يأتي بعد ذلك العلاقة بين البعد النظامي والبعد الاقتصادي (0,672) ثمّ مع البعد الاجتماعي(0,656). وأخيرا العلاقة بين البعد السياسي والاقتصادي (0,610) . ونستنتج من هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات الأداء التنظيمي بعضها عن بعض. أمّا عن معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي، فقد كانت أيضا موجبة وذات دلالة إحصائية، بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.506)، والأمانة والإخلاص(0.379)، والعدالة والمساواة (0.357)، والسرّية والثقة (0.283).

- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.511)، والمساءلة والشفافية(0.510)، والأمانة والإخلاص(0.484)، والسرّية والثقة(0.422).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.573)، والأمانة والإخلاص(0.570)، والمساءلة والشفافية(0.512)، والسرّية والثقة(0.398).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.633)، والأمانة والإخلاص(0.614)، والعدالة والمساواة (0.592)، والسرّية والثقة (0.508).

نستنتج مما سبق أنّ كلّ أبعاد الأداء التنظيمي لديها علاقة موجبة (طردية) ذات دلالة احصائية مع كلّ أبعاد أخلاقيات الإدارة، أي لا يمكن فصلها عنها. وهذا يعني أنّ أيّ تغيير في هذه الأبعاد يتمّ بالضرورة في نفس الاتجاه مع الالتزام بأخلاقيات الادارة بالزيادة أو النقصان، لكن ليس بنفس النسبة دائما.

2.1.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته:

الجدول رقم 48: معاملات الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "ملبنة البخاري"

	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي	متوسط محور خصائص المؤسسة	متوسط محور خصائص البيئة	متوسط محور خصائص الموظفين	متوسط محور الممارسات الادارية
متوسط محور خصائص المؤسسة	0,408**	0,526**	0,623**	0,580**	1,00			
متوسط محور خصائص البيئة	0,357*	0,399**	0,503**	0,466**	0,700**	1,00		
متوسط محور خصائص الموظفين	0,505**	0,467**	0,505**	0,458**	0,609**	0,674**	1,00	
متوسط محور الممارسات الادارية	0,594**	0,602**	0,590**	0,534**	0,685**	0,536**	0,779**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

يتضح من الجدول رقم 48 أنّ معاملات الارتباط بين محددات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين خصائص الموظفين مع السياسات والممارسات الادارية (0,779) ثمّ يأتي بعد ذلك الارتباط بين خصائص المؤسسة وخصائص البيئة

(0,700) ثم مع السياسات والممارسات الادارية (0,685). ويأتي بعد ذلك العلاقة بين خصائص الموظفين مع كلّ من خصائص البيئة (0,674) ثم مع خصائص المؤسسة (0,609). وأخيرا العلاقة بين السياسات والممارسات الادارية مع خصائص البيئة (0,536). وبالتالي يبدو الارتباط شديدا بين محددات الأداء التنظيمي. أمّا عن معاملات الارتباط بين وأبعاد الأداء التنظيمي ومحدّداته، فقد كانت أيضا موجبة وذات دلالة إحصائية، بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السياسات والممارسات الادارية (0.594)، وخصائص الموظفين (0.505)، وخصائص المؤسسة (0.408)، وخصائص البيئة (0.357).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السياسات والممارسات الادارية (0.602)، خصائص المؤسسة (0.526)، وخصائص الموظفين (0.467)، وخصائص البيئة (0.399).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص المؤسسة (0.623)، والسياسات والممارسات الادارية (0.590)، وخصائص الموظفين (0.505)، وخصائص البيئة (0.503).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص المؤسسة (0.580)، والسياسات والممارسات الادارية (0.534)، وخصائص البيئة (0.466)، وخصائص الموظفين (0.458).

2.2.2. معامل الارتباط بيرسون بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

1.2.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي:

يتضح من الجدول رقم 49 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة كانت موجبة وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين بعدي الأمانة والإخلاص مع العدالة والمساواة (0,803). ويأتي بعد ذلك العلاقة بين بعدي السرّية والثقة مع الأمانة والإخلاص (0,694). ثمّ العلاقة بين المساءلة والشفافية مع العدالة والمساواة (0,659) ثمّ مع الأمانة والإخلاص (0,648) وهذا يعني أنّ المساءلة والشفافية ترتبط ارتباطا وثيقا بباقي الأبعاد وتعكس الالتزام بها. ثمّ يليها بعد ذلك العلاقة بين بعدي السرّية والثقة مع العدالة والمساواة (0,590) ثمّ مع المساءلة والشفافية (0,583). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد صعوبة الفصل بين مكونات أخلاقيات الادارة بعضها عن بعض.

الجدول رقم 49: معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي
متوسط محور العدالة والمساواة	1,00							
متوسط محور الأمانة والإخلاص	0,803**	1,00						
متوسط محور السرّية والثقة	0,590**	0,694**	1,00					
متوسط محور المساءلة والشفافية	0,659**	0,648**	0,583**	1,00				
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,093	0,084	0,165	−0,080	1,00			
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,206	0,133	0,254	0,124	0,504**	1,00		
متوسط محور البعد النظامي	0,150	0,079	0,012	−0,132	0,554**	0,581**	1,00	
متوسط محور البعد السياسي	0,427**	0,492**	0,361**	0,484**	0,199	0,266*	−0,037	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

كما نلاحظ من نفس الجدول رقم 49 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أو مكونات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية، ماعدا العلاقة بين البعد السياسي بالبعد النظامي التي كانت سالبة (عكسية) حيث بلغ الارتباط بين هذين البعدين (0,037−)، ويرجع هذا إلى تركيز الاهتمام على أحدهما يؤدي إلى إهمال الآخر، ولا توجد موازنة بينهما. رغم أنّهما يرتبطان ايجابيا بباقي الأبعاد. حيث بلغ الارتباط بين البعد النظامي مع البعد الاجتماعي (0,581)، ثمّ مع البعد الاقتصادي (0,554). يأتي بعد ذلك العلاقة بين البعد الإجتماعي والبعد الاقتصادي (0,504) ثمّ مع البعد السياسي (0,266). وأخيرا العلاقة بين البعد السياسي والاقتصادي (0,199) وهذه الأخيرة ليست ذات دلالة احصائية. ونستنتج من هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات الأداء التنظيمي بعضها عن بعض، مع عدم التّوازن بين البعدين السياسي والنظامي. أمّا عن معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي، فقد كانت معظمها أيضا موجبة وذات دلالة إحصائية، مع وجود علاقتين عكسيتين تتعلّق بالمساءلة والشفافية بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.165)، والعدالة والمساواة (0.093)، والأمانة والإخلاص (0.379)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع المساءلة والشفافية (0.080−).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.254)، والعدالة والمساواة (0.206)، والأمانة والإخلاص (0.133)، والمساءلة والشفافية (0.124).

- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.150)، والأمانة والإخلاص (0.079)، والسرّية والثقة (0.012)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع المساءلة والشفافية (0.080−).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.492)، والمساءلة والشفافية (0.484)،والعدالة والمساواة (0.427)، والسرّية والثقة (0.361).

نستنتج مما سبق أنّ الأداء السياسي فقط هو الذي لديه علاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ أبعاد أخلاقيات الإدارة، أي لا يمكن فصله عنها. أمّا باقي أبعاد الأداء فعلاقتها ليست ذات دلالة احصائية سواء كانت موجبة أو سالبة، وهذا يعني أنّ أيّ تغيير في هذه الأبعاد ليس بالضرورة مرتبطا بالالتزام بأخلاقيات الادارة.

2.2.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته:

الجدول رقم 50: معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي	متوسط محور خصائص المؤسسة	متوسط محور خصائص البيئة	متوسط محور خصائص الموظفين	متوسط محور الممارسات الادارية
متوسط محور خصائص المؤسسة	0,203	0,284*	0,133	0,238	1,00			
متوسط محور خصائص البيئة	−0,297*	−0,113	−0,181	−0,093	0,419**	1,00		
متوسط محور خصائص الموظفين	−0,060	0,221	−0,082	0,338**	0,439**	0,386**	1,00	
متوسط محور الممارسات الادارية	−0,118	0,077	−0,146	0,396**	0,710**	0,483**	0,544**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

يتضح من الجدول رقم 50 أنّ معاملات الارتباط بين محددات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين السياسات والممارسات الادارية مع

خصائص المؤسسة (0,710)، ومع خصائص الموظفين (0,544)، ثم مع خصائص البيئة (0,483). ويأتي بعد ذلك العلاقة بين خصائص المؤسسة مع كلّ من خصائص الموظفين (0,439)، ثم مع خصائص البيئة (0,419). وأخيرا العلاقة خصائص الموظفين مع خصائص البيئة (0,386). وبالتالي يبدو الارتباط شديدا بين محددات الأداء التنظيمي.أمّا عن معاملات الارتباط بين وأبعاد الأداء التنظيمي ومحدّداته، فقد كانت أيضا موجبة وذات دلالة إحصائية، بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع خصائص المؤسسة (0.203)، وبعلاقة سالبة ذات دلالة احصائية مع خصائص البيئة (0.297−)، وبعلاقة سالبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من السياسات والممارسات الادارية (0.118−)، وخصائص الموظفين (0.060−).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع خصائص المؤسسة (0.284)، وبعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.221) والسياسات والممارسات الادارية (0.077). وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع خصائص البيئة (0.113−).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع خصائص المؤسسة (0.133)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذلت دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.082−)، والسياسات والممارسات الادارية (0.146−)، وخصائص البيئة (0.181−).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السياسات والممارسات الادارية (0.396)، وخصائص الموظفين (0.338). وبعلاقة موجبة ليست ذات دلالة

احصائية مع خصائص المؤسسة (0.238). وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذلت دلالة احصائية مع خصائص البيئة (0.093−).

3.2.2. معامل الارتباط بيرسون بمؤسسة "بوفال"

1.3.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي:

يتضح من الجدول رقم 51 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة كانت موجبة وكلّها ذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين بعدي السرّية والثقة مع العدالة والمساواة (0,771). ويأتي بعد ذلك العلاقة بين بعدي المساءلة والشفافية مع الأمانة والإخلاص (0,691). ثمّ مع العدالة والمساواة (0,623) ثمّ العلاقة بين بعدي السرّية والثقة مع الأمانة والإخلاص (0,521). ثمّ مع العدالة والمساواة (0,516). وأخيرا العلاقة بين بعدي المساءلة والشفافية مع السرّية والثقة (0,484). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد صعوبة الفصل بين مكونات أخلاقيات الادارة بعضها عن بعض.

الجدول رقم51: معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "بوفال"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي
متوسط محور العدالة والمساواة	1,00							
متوسط محور الأمانة والإخلاص	0,771**	1,00						
متوسط محور السرّية والثقة	0,516**	0,521**	1,00					
متوسط محور المساءلة والشفافية	0,623**	0,691**	0,484**	1,00				
متوسط محور البعد الاقتصادي	−0,012	0,004	0,018	0,060	1,00			
متوسط محور البعد الاجتماعي	−0,074	−0,077	−0,145	−0,020	0,386**	1,00		
متوسط محور البعد النظامي	0,088	0,065	0,080	0,103	0,745**	0,530**	1,00	
متوسط محور البعد السياسي	0,177*	0,181*	0,049	0,143	0,443**	0,715**	0,569**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

كما نلاحظ من نفس الجدول رقم 51 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أو مكونات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية، حيث بلغ الارتباط بين البعد الاجتماعي مع البعد الاقتصادي (0,745)، ثمّ مع البعد السياسي (0,715). يأتي بعد ذلك العلاقة بين البعد النظامي والبعد السياسي (0,569) ثمّ مع البعد الاجتماعي (0,530). وأخيرا العلاقة بين البعد الاقتصادي والبعد السياسي (0,443)، ثمّ مع البعد الاجتماعي (0,386). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات الأداء التنظيمي بعضها عن بعض. أمّا عن معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي، فقد كانت متذبذبة بين علاقة موجبة (طردية)، وعلاقة سالبة (عكسية)، وليست ذات دلالة إحصائية. بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.060)، السرّية والثقة (0.018)، والأمانة والإخلاص (0.004)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع العدالة والمساواة (0.012−).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.020−)، والعدالة والمساواة (0.074−)، والأمانة والإخلاص (0.077−)، والسرّية والثقة (0.145−).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.103)، العدالة والمساواة (0.088)، والسرّية والثقة (0.080)، والأمانة والإخلاص (0.065).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.177)، الأمانة والإخلاص (0.181)، وبعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.143)، والسرّية والثقة (0.049).

نستنتج مما سبق أنّ الأداء الاجتماعي له علاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ أبعاد أخلاقيات الإدارة. ونفس الملاحظة بالنسبة للأداء الاقتصادي مع بعد العدالة والمساواة. أمّا باقي أبعاد الأداء فعلاقتها موجبة ليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أنّ أيّ تغيير في هذه الأبعاد ليس بالضرورة مرتبطا بأخلاقيات الادارة. ماعدا علاقة الأداء السياسي مع بعدي "العدالة والمساواة" و"الأمانة والاخلاص" التي كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، ممّا يصعب الفصل بينها.

2.3.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته:

الجدول رقم 52: معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "بوفال"

	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي	متوسط محور خصائص المؤسسة	متوسط محور خصائص البيئة	متوسط محور خصائص الموظفين	متوسط محور الممارسات الادارية
متوسط محور خصائص المؤسسة	0,287**	0,288**	0,305**	0,362**	1,00			
متوسط محور خصائص البيئة	−0,016	0,182*	0,054	0,178*	0,315**	1,00		
متوسط محور خصائص الموظفين	−0,141	0,346**	−0,001	0,268**	0,231**	0,575**	1,00	
متوسط محور الممارسات الادارية	−0,137	0,168*	−0,040	0,146	0,318**	0,553**	0,698**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

يتضح من الجدول رقم 52 أنّ معاملات الارتباط بين محددات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين السياسات والممارسات الادارية مع خصائص المؤسسة (0,698)، ويأتي بعد ذلك العلاقة بين خصائص البيئة مع كلّ من خصائص الموظفين (0,575)، ثم مع السياسات والممارسات الادارية (0,553). وبعدها العلاقة بين خصائص المؤسسة وكلّ من السياسات والممارسات الادارية (0,318)، ثم مع خصائص البيئة

(0,315). وأخيرا مع خصائص الموظفين (0,231). وبالتالي يبدو الارتباط شديدا بين محددات الأداء التنظيمي.

أمّا عن معاملات الارتباط بين وأبعاد الأداء التنظيمي ومحدّداته، فقد تراوحت بين علاقة موجبة (طردية)، وعلاقة سالبة (عكسية). بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع خصائص المؤسسة (0.287)، وبعلاقة سالبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص البيئة (0.016−)، والسياسات والممارسات الادارية (0.137−)، وخصائص الموظفين (0.141−).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.246)، وخصائص المؤسسة (0.288)، وخصائص البيئة (0.182)، والسياسات والممارسات الادارية (0.168).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع خصائص المؤسسة (0.305)، بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع وخصائص البيئة (0.054). وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.001−)، والسياسات والممارسات الادارية (0.040−).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.268)، وخصائص المؤسسة (0.362)، وخصائص البيئة (0.238)، السياسات والممارسات الادارية (0.146) وهذه الأخيرة ليست ذات دلالة احصائية.

4.2.2. معامل الارتباط بيرسون بمؤسسة "صيدال":

1.4.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي:

الجدول رقم53: معامل الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسة "صيدال"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي
متوسط محور العدالة والمساواة	1,00							
متوسط محور الأمانة والإخلاص	0,713**	1,00						
متوسط محور السرّية والثقة	0,584**	0,633**	1,00					
متوسط محور المساءلة والشفافية	0,532**	0,674**	0,621**	1,00				
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,153*	0,194**	0,215**	0,169**	1,00			
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,154*	0,216**	0,221**	0,205**	0,611**	1,00		
متوسط محور البعد النظامي	0,107	0,234**	0,175**	0,181**	0,526**	0,594**	1,00	
متوسط محور البعد السياسي	0,252**	0,342**	0,312**	0,319**	0,501**	0,633**	0,468**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

يتضح من الجدول رقم 53 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة كانت موجبة وكلّها ذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين بعدي الأمانة والإخلاص مع العدالة والمساواة (0,713)، ثمّ مع المساءلة والشفافية (0,674)، ثمّ مع السرّية والثقة (0,633). ويأتي بعد ذلك العلاقة بين بعدي السرّية والثقة مع المساءلة والشفافية (0,621). ثمّ مع العدالة والمساواة (0,584) وأخيرا العلاقة بين بعدي العدالة والمساواة مع المساءلة والشفافية (0,484). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد صعوبة الفصل بين مكونات أخلاقيات الادارة بعضها عن بعض.

كما نلاحظ من نفس الجدول رقم 53 أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد أو مكونات الأداء التنظيمي كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية، حيث بلغ الارتباط بين البعد الاجتماعي مع

البعد السياسي (0,633)، ثمّ مع البعد الاقتصادي (0,611)، ثمّ مع البعد النظامي (0,594). يأتي بعد ذلك العلاقة بين البعد الاقتصادي والبعد النظامي (0,526) ثمّ مع البعد السياسي (0,501). وأخيرا العلاقة بين البعد النظامي والبعد السياسي (0,468). ونستنتج من هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات الأداء التنظيمي بعضها عن بعض. أمّا عن معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي، فقد كانت موجبة (طردية)، وذات دلالة إحصائية. بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.215)، والأمانة والإخلاص (0.194) والمساءلة والشفافية (0.169)، والعدالة والمساواة (0.153).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.221)، والأمانة والإخلاص (0.216)، والمساءلة والشفافية (0.205)، العدالة والمساواة (0.154).
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.234)، والمساءلة والشفافية (0.181)، والسرّية والثقة (0.175)، وأخيرا مع العدالة والمساواة (0.107)، وهذه الأخيرة ليست ذات دلالة احصائية.
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.342)، والمساءلة والشفافية (0.319)، والسرّية والثقة (0.312)، والعدالة والمساواة (0.252).

نستنتج مما سبق أنّ كلّ أبعاد الأداء التنظيمي لديها علاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ أبعاد أخلاقيات الإدارة، أي لا يمكن فصلها عنها. وهذا يعني أنّ أيّ تغيير في هذه الأبعاد يتمّ في نفس الاتجاه مع الالتزام بأخلاقيات الادارة بالزيادة أو النقصان، لكن ليس بنفس النسبة دائما.

2.4.2.2. معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته:

الجدول رقم 54: معامل الارتباط بين أبعاد الأداء التنظيمي ومحدداته بمؤسسة "صيدال"

	متوسط محور البعد الاقتصادي	متوسط محور البعد الاجتماعي	متوسط محور البعد النظامي	متوسط محور البعد السياسي	متوسط محور خصائص المؤسسة	متوسط محور خصائص البيئة	متوسط محور خصائص الموظفين	متوسط محور الممارسات الادارية
متوسط محور خصائص المؤسسة	0,249**	0,236**	0,210**	0,312**	1,00			
متوسط محور خصائص البيئة	0,127*	0,106	0,173**	0,217**	0,574**	1,00		
متوسط محور خصائص الموظفين	0,535**	0,620**	0,950**	0,639**	0,238**	0,203**	1,00	
متوسط محور الممارسات الادارية	0,131*	0,203**	0,136*	0,302**	0,571**	0,635**	0,178**	1,00

** : مستوى معنوية 0.01 * : مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

يتضح من الجدول رقم 54 أنّ معاملات الارتباط بين محددات الأداء التنظيمي فيما بينها كانت موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية. حث بلغ الارتباط بين السياسات والممارسات الادارية مع خصائص البيئة (0,635)، ويأتي بعد ذلك العلاقة بين خصائص المؤسسة مع خصائص البيئة (0,574)، ثم مع السياسات والممارسات الادارية (0,571)، ثمّ مع خصائص الموظفين(0,238). وبعدها أخيرا العلاقة بين خصائص الموظفين مع كلّ من خصائص البيئة (0,203)، ثم مع السياسات والممارسات الادارية (0,178). وبالتالي يبدو الارتباط شديدا بين محددات الأداء التنظيمي فيما بينها. أمّا عن معاملات الارتباط بين وأبعاد الأداء التنظيمي ومحدّداته، فقد كانت أيضا موجبة وذات دلالة إحصائية، بحيث:

- يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.535)، وخصائص المؤسسة (0.249)، وخصائص البيئة (0.131)، والسياسات والممارسات الادارية (0.127).
- يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.620)، وخصائص المؤسسة (0.236)، والسياسات والممارسات الادارية (0.203)، وخصائص البيئة (0.106)، وهذه الأخيرة ليست ذات دلالة احصائية.
- يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.950)، وخصائص المؤسسة (0.210)، وخصائص البيئة (0.173)، والسياسات والممارسات الادارية (0.136).
- يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من خصائص الموظفين (0.639)، وخصائص المؤسسة (0.312)، والسياسات والممارسات الادارية (0.302)، وخصائص البيئة (0.217).

المطلب الثالث: معاملات الارتباط الجزئي بين المتغيّر التابع والمستقل

1.3.2. معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

الجدول رقم55: معاملات الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,003	0,095	0,243	0,419**
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,207	0,234	0,328*	0,363*
متوسط محور البعد النظامي	0,268	0,340*	0,238	0,311*
متوسط محور البعد السياسي	0,342*	0,437**	0,409**	0,500**
** : مستوى معنوية 0.01		* : مستوى معنوية 0.05		

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 55 أنّ محدّدات الأداء التنظيمي تؤثر على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي. وذلك كما يلي:

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والمساءلة والشفافية (0.419) وهي ذات دلالة احصائية. والسرّية والثقة (0.243)، والأمانة والإخلاص (0.095)، والعدالة والمساواة (0.003) وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والمساءلة والشفافية (0.363)، والسرّية والثقة (0.328) وهي ذات دلالة إحصائية، والأمانة والإخلاص (0.234)، والعدالة والمساواة (0.207) وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والأمانة والإخلاص (0.340)، والمساءلة والشفافية (0.311) وهي ذات دلالة إحصائية، والعدالة والمساواة (0.268)، والسرّية والثقة (0.238).
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والمساءلة والشفافية (0.500)، والسرّية والثقة (0.409)، والعدالة والمساواة (0.342)، والأمانة والإخلاص (0.437) وهي ذات دلالة احصائية.

2.3.2. معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

الجدول رقم56: معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,079	0,068	0,235	-0,018
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,107	0,004	0,200	0,079
متوسط محور البعد النظامي	0,195	0,118	0,069	-0,058
متوسط محور البعد السياسي	0,265*	0,321*	0,137	0,335*
* : مستوى معنوية 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 56 أنّ محدّدات الأداء التنظيمي تؤثر على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي. وذلك كما يلي:

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.243)، والأمانة والإخلاص (0.095)، والعدالة والمساواة (0.003)، وهي ذات دلالة احصائية. أمّا مع المساءلة والشفافية فقد كان سالبا (0.018-)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والسرّية والثقة (0.200)، والعدالة والمساواة (0.107)، والمساءلة والشفافية (0.079)، والأمانة والإخلاص (0.004)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والعدالة والمساواة (0.195)، والأمانة والإخلاص (0.118)، والسرّية والثقة (0.069)، أمّا مع المساءلة والشفافية فقد كان سالبا (0.058)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء السياسي والمساءلة والشفافية (0.335)، والأمانة والإخلاص (0.321)، والعدالة والمساواة (0.265)، والسرّية والثقة (0.137)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

3.3.2. معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

الجدول رقم57: معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية
متوسط محور البعد الاقتصادي	-0,092	-0,044	-0,017	-0,012
متوسط محور البعد الاجتماعي	-0,142	-0,130	-0,151	-0,082
متوسط محور البعد النظامي	0,020	0,020	0,059	0,037
متوسط محور البعد السياسي	0,118	0,143	0,046	0,082

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 57 أنّ محدّدات الأداء التنظيمي تؤثر على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي. وذلك كمايلي:

- كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء الاقتصادي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث، بلغ مع المساءلة والشفافية (0.012-)، والسرّية والثقة (0.017-)، والأمانة والإخلاص (0.044-)، والعدالة والمساواة (0.092-)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء الاجتماعي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث بلغ مع المساءلة والشفافية (0.082-)، والأمانة والإخلاص (0.130-)، والعدالة والمساواة (0.142-)، والسرّية والثقة (0.151-)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والسرّية والثقة (0.059)، والمساءلة والشفافية (0.037)، والأمانة والإخلاص (0.020)، والعدالة والمساواة (0.020)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والأمانة والإخلاص (0.143)، والعدالة والمساواة (0.118)، والمساءلة والشفافية (0.082)، والسرّية والثقة (0.046)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

4.3.2. معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"

الجدول رقم58: معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي (تأثير محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال"

	متوسط محور العدالة والمساواة	متوسط محور الأمانة والإخلاص	متوسط محور السرّية والثقة	متوسط محور المساءلة والشفافية
متوسط محور البعد الاقتصادي	0,074	0,029	0,105	0,038
متوسط محور البعد الاجتماعي	0,061	0,023	0,083	0,050
متوسط محور البعد النظامي	-0,060	-0,131*	-0,081	-0,068
متوسط محور البعد السياسي	0,148*	0,150*	0,158*	0,145*
* : مستوى معنوية 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 58 أنّ محدّدات الأداء التنظيمي تؤثر على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي. وذلك كمايلي:

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.105)، والعدالة والمساواة (0.074)، والمساءلة والشفافية (0.038)، والأمانة والإخلاص (0.029)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والسرّية والثقة (0.083)، والعدالة والمساواة (0.061)، والمساءلة والشفافية (0.050)، والأمانة والإخلاص (0.023)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء النظامي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث بلغ مع العدالة والمساواة (0.060−)، المساءلة والشفافية (0.068−)، والسرّية والثقة (0.081)، وهي ليست ذات دلالة احصائية. والأمانة والإخلاص (0.131−) وهي ذات دلالة احصائية.
- بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.158)، والأمانة والإخلاص (0.150)، والعدالة والمساواة (0.148)، والمساءلة والشفافية (0.145)، وهي ذات دلالة احصائية.

المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة

نتناول من خلال هذا المبحث الاختبار الاحصائي للفرضيات من أجل التأكّد من صحّتها، باستخدام نتائج التحليل الاحصائي في المبحث السابق، بالإضافة إلى تحليل الانحدار. وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأوّل: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية

المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة

المطلب الأوّل: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى

الفرضية العدمية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد النظامي، البعد النظامي، البعد السياسي) من وجهة نظر مفردات العيّنة

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على نتائج مصفوفة الارتباط لبرسون المحسوبة في المطلب الثاني من المبحث الثاني لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة. وبغرض معرفة علاقة كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء **الاقتصادي** للمؤسسة".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.506)، والأمانة والإخلاص (0.379)، والعدالة والمساواة (0.357)، والسرّية والثقة (0.283).
- وبالنسبة لمؤسسة صيدال يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.215)، والأمانة والإخلاص (0.194) والمساءلة والشفافية (0.169)، والعدالة والمساواة (0.153).

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.165)، والعدالة والمساواة (0.093)، والأمانة والإخلاص (0.379)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع المساءلة والشفافية (−0.080).
- بالنسبة لمؤسسة بوفال يرتبط الأداء الاقتصادي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.060)، السرّية والثقة (0.018)، والأمانة والإخلاص (0.004)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع العدالة والمساواة (−0.012).

وبناء على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال.

2.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء **الاجتماعي** للمؤسسة".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.511)، والمساءلة والشفافية (0.510)، والأمانة والإخلاص (0.484)، والسرّية والثقة (0.422).

- بالنسبة لمؤسسة صيدال يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.221)، والأمانة والإخلاص (0.216)، والمساءلة والشفافية (0.205)، العدالة والمساواة (0.154).

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاجتماعي في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من السرّية والثقة (0.254)، والعدالة والمساواة (0.206)، والأمانة والإخلاص (0.133)، والمساءلة والشفافية (0.124).
- بالنسبة لمؤسسة بوفال يرتبط الأداء الاجتماعي بعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.020−)، والعدالة والمساواة (0.074−)، والأمانة والإخلاص (0.077−)، والسرّية والثقة (0.145−).

وبناء على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الإجتماعي في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال.

3.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء **النظامي** للمؤسسة".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.573)، والأمانة والإخلاص (0.570)، والمساءلة والشفافية (0.512)، والسرّية والثقة (0.398).
- بالنسبة لمؤسسة صيدال يرتبط الأداء النظامي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.234)، والمساءلة والشفافية (0.181)، والسرّية والثقة (0.175)، وأخيرا مع العدالة والمساواة (0.107)، وهذه الأخيرة ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.150)، والأمانة والإخلاص (0.079)، والسرّية والثقة (0.012)، وبعلاقة سالبة (عكسية) ليست ذات دلالة احصائية مع المساءلة والشفافية (−0.080).
- بالنسبة لمؤسسة بوفال يرتبط الأداء النظامي بعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.103)، العدالة والمساواة (0.088)، والسرّية والثقة (0.080)، والأمانة والإخلاص (0.065).

وبناء على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال.

4.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء **السياسي** للمؤسسة".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.633)، والأمانة والإخلاص (0.614)، والعدالة والمساواة (0.592)، والسرّية والثقة (0.508).
- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.492)، والمساءلة والشفافية (0.484)، والعدالة والمساواة (0.427)، والسرّية والثقة (0.361).
- بالنسبة لمؤسسة صيدال يرتبط الأداء السياسي بعلاقة بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من الأمانة والإخلاص (0.342)، والمساءلة والشفافية (0.319)، والسرّية والثقة (0.312)، والعدالة والمساواة (0.252).

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة صيدال.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال يرتبط الأداء السياسي بعلاقة موجبة ذات دلالة احصائية مع كلّ من العدالة والمساواة (0.177)، الأمانة والإخلاص (0.181)، وبعلاقة موجبة ليست ذات دلالة احصائية مع كلّ من المساءلة والشفافية (0.143)، والسرّية والثقة (0.049).

وبناء على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي في مؤسسة بوفال.

ومن خلال الاختبارات السابقة تمّ:

- رفض الفرضية **العدمية الرئيسية الأولى بالنسبة لكل من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال. ممّا يعني: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) من وجهة نظر مفردات العيّنة في هاتين المؤسستين"**
- قبول الفرضية **العدمية الرئيسية الأولى بالنسبة لكل من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة يوفال. ممّا يعني: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) من وجهة نظر مفردات العيّنة في هاتين المؤسستين"**

المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية

الفرضية العدمية الرئيسية الثانية: لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة .

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على نتائج مصفوفة الارتباط الجزئي المحسوبة في المطلب الثالث من المبحث الثاني لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة بعد استبعاد أثر محدّدات الأداء الأخرى مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية). وبغرض معرفة هذا الأثر على علاقة كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية)".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والمساءلة والشفافية (0.419) وهي ذات دلالة احصائية. والسرّية والثقة (0.243)، والأمانة والإخلاص (0.095)، والعدالة والمساواة (0.003) وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.243)، والأمانة والإخلاص (0.095)، والعدالة والمساواة (0.003)، وهي ذات دلالة احصائية. أمّا مع المساءلة والشفافية فقد كان سالبا (0.018−)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء الاقتصادي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث، بلغ مع المساءلة والشفافية (0.012−)، والسرّية والثقة (0.017−)، والأمانة والإخلاص (0.044−)، والعدالة والمساواة (0.092−)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة صيدال بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.105)، والعدالة والمساواة (0.074)، والمساءلة والشفافية (0.038)، والأمانة والإخلاص (0.029)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

نلاحظ أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط).

وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة.

2.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية)".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والمساءلة والشفافية (0.363)، والسرّية والثقة (0.328) وهي ذات دلالة إحصائية، والأمانة والإخلاص (0.234)، والعدالة والمساواة (0.207) وهي ليست ذات دلالة احصائية.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والسرّية والثقة (0.200)، والعدالة والمساواة (0.107)، والمساءلة والشفافية (0.079)، والأمانة والإخلاص (0.004)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة بوفال كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء الاجتماعي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث بلغ مع المساءلة والشفافية(0.082−)، والأمانة والإخلاص(0.130−)، والعدالة والمساواة (0.142−)، والسرّية والثقة (0.151−)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة صيدال بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاجتماعي والسرّية والثقة (0.083)، والعدالة والمساواة (0.061)، والمساءلة والشفافية (0.050)، والأمانة والإخلاص (0.023)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.

نلاحظ أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط).

وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة.

3.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية)".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والأمانة والإخلاص (0.340)، والمساءلة والشفافية (0.311) وهي ذات دلالة إحصائية، والعدالة والمساواة (0.268)، والسرّية والثقة (0.238).
- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والعدالة والمساواة (0.195)، والأمانة والإخلاص (0.118)، والسرّية والثقة (0.069)، أمّا مع المساءلة والشفافية فقد كان سالبا (0.058−)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة بوفال بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء النظامي والسرّية والثقة (0.059)، والمساءلة والشفافية (0.037)، والأمانة والإخلاص (0.020)، والعدالة والمساواة (0.020)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة صيدال كانت معاملات الارتباط الجزئي سالبا بين الأداء النظامي وجميع أبعاد أخلاقيات الإدارة، بحيث بلغ مع العدالة والمساواة (0.060−)، المساءلة والشفافية (0.068−)، والسرّية والثقة (0.081−)، وهي ليست ذات دلالة احصائية. والأمانة والإخلاص (0.131−) وهي ذات دلالة احصائية.

نلاحظ أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء النظامي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط).

وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة.

4.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السياسي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية)".

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والمساءلة والشفافية (0.500)، والسرّية والثقة (0.409)، والعدالة والمساواة (0.342)، والأمانة والإخلاص (0.437) وهي ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء السياسي والمساءلة والشفافية (0.335)، والأمانة والإخلاص (0.321)، والعدالة والمساواة (0.265)، والسرّية والثقة (0.137)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة بوفال بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والأمانة والإخلاص (0.143)، والعدالة والمساواة (0.118)، والمساءلة والشفافية (0.082)، والسرّية والثقة (0.046)، وهي ليست ذات دلالة احصائية.
- بالنسبة لمؤسسة صيدال بلغت معاملات الارتباط الجزئي بين الأداء الاقتصادي والسرّية والثقة (0.158)، والأمانة والإخلاص (0.150)، والعدالة والمساواة (0.148)، والمساءلة والشفافية (0.145)، وهي ذات دلالة احصائية.

نلاحظ أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء السياسي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط).

وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السياسي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة.

ومن خلال الاختبارات السابقة تمّ رفض الفرضية **العدمية الرئيسية الثانية بالنسبة لكل المؤسسات وقبول الفرضية البديلة. ممّا يعني أنّ: "العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة .**

المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)[1] واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة (10)[2]، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)[1] والجدول رقم59 يبين نتائج هذه الاختبارات.

[1] : VIF: Variance Inflation Factory

[2] : والأحسن أن تكون أقّل من (5) ، لأنّها بين (5 و 10) تكون مشكوكا فيها نوعا ما.

[1] : تعتبر البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) أو أكبر منه قليلا يمكن أيضا أن يتمّ قبولها.

الجدول رقم59: نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المؤسسة	المتغيّرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	4,864	0,206	1,318
	الأمانة والإخلاص	5,883	0,170	0,873
	السرّية والثقة	2,755	0,363	0,919
	المساءلة والشفافية	3,720	0,269	1,031
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	3,109	0,322	0,674
	الأمانة والإخلاص	3,637	0,275	0,418
	السرّية والثقة	2,051	0,488	1,003
	المساءلة والشفافية	2,009	0,498	0,518
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	2,650	0,377	0,719
	الأمانة والإخلاص	3,064	0,326	0,996
	السرّية والثقة	1,477	0,677	0,560
	المساءلة والشفافية	2,046	0,489	0,768
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	2,163	0,462	1,159
	الأمانة والإخلاص	2,809	0,356	0,955
	السرّية والثقة	1,986	0,503	0,954
	المساءلة والشفافية	2,070	0,483	0,823

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم 63 أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات في المؤسسات الأربعة تقل عن 10 وتتراوح بين (1.447– 5.883)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.170–0.677)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) أو أكبر منه بقليل. كما تمّ التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدى.

وبغرض معرفة أثر كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة على كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:"لا يوجد لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء **الاقتصادي**".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي في مؤسسات دراسة الحالة، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم60: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيّر التابع: الأداء الاقتصادي	البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة Sig. (F)
مؤسسة ملبنة البخاري	الانحدار الخطأ	0,530	0,281	5,561 14,254	1,390 0,317	4,389	0,004
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	الانحدار الخطأ	0,296	0,088	2,778 28,909	0,695 0,526	1,321	0,274
مؤسسة بوفال	الانحدار الخطأ	0,089	0,008	0,636 79,689	0,159 0,950	0,269	0,897
مؤسسة صيدال	الانحدار الخطأ	0,228	0,052	6,739 122,809	1,685 0,482	3,498	0,008

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

حسب الجدول رقم 60، أظهر التحليل الاحصائي النتائج التالية في كلّ مؤسسة:

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (4.389) عند مستوى معنوية (0.004) أي بدرجة ثقة (99.6%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.281) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (28.1%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاقتصادي وهي نسبة منخفضة نوعا ما، أمّا النسبة المتبقية (71.9%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (53%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.001) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد احصائيا على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين (أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي) لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.172)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.427) أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاقتصادي بمقدار(0.172) و(0.427) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعدي الأمانة والإخلاص والسرّية والثقة فكانت (0.168−) و (0.238−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاقتصادي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاقتصادي في مؤسسة ملبنة البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري: عند اجراء اختبار(F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.274)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.088) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير، وتعني أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (8.8%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاقتصادي،

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−01)

أمّا النسبة المتبقية (91.12%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (29.6%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.593) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد احصائيا على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين (أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي) لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.152)، ولبعد السرّية والثقة (0.278) أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاقتصادي بمقدار(0.152) و(0.278) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعدي الأمانة والإخلاص والمساءلة والشفافية فكانت (0.037−) و (0.289−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاقتصادي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاقتصادي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.897)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.008) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير ولا تكاد تذكر، وتعني أنّ أخلاقيات

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−01)

الإدارة تفسّر ما نسبته (0.8%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاقتصادي، أمّا النسبة المتبقية (92%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (29.6%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.813) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد احصائيا على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين (أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي) لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد السرّية والثقة (0.013)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.110) أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاقتصادي بمقدار(0.013) و(0.110) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعدي العدالة والمساواة والأمانة والإخلاص فكانت (0.058−) و (0.231−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاقتصادي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاقتصادي في مؤسسة بوفال.

- بالنسبة لمؤسسة صيدال: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (3.498) عند مستوى معنوية (0.008) أي بدرجة ثقة (99.2%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−01)

($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.052) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (5.2%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاقتصادي وهي نسبة منخفضة جدا، أمّا النسبة المتبقية (94.8%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (22.8%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد احصائيا على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين (أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي) لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص (0.081)، ولبعد السرّية والثقة (0.129)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.015). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاقتصادي بمقدار(0.081) و(0.129) و(0.015) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.010−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاقتصادي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاقتصادي في مؤسسة صيدال.

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−01)

2.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:"لا يوجد لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء **الاجتماعي**".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي في مؤسسات دراسة الحالة، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم61: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيّر التابع: الأداء الاجتماعي	البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة Sig. (F)
مؤسسة ملبنة البخاري	الانحدار الخطأ	0,569	0,232	5,878 12,299	1,469 0,273	5,377	0,001
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	الانحدار الخطأ	0,306	0,093	2,842 27,571	0,711 0,501	1,417	0,240
مؤسسة بوفال	الانحدار الخطأ	0,162	0,062	1,257 46,929	0,314 0,348	0,904	0,464
مؤسسة صيدال	الانحدار الخطأ	0,248	0,062	9,030 137,542	2,258 0,539	4,185	0,003

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم 61، فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية حسب كلّ مؤسسة:

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (5.377) عند مستوى معنوية (0.001) أي بدرجة ثقة (99.9%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا

يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.232) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (28.1%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاجتماعي وهي نسبة منخفضة نوعا ما، أمّا النسبة المتبقية (23.2%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (53%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.010)، ولبعد الأمانة والإخلاص (0.005)، ولبعد السرّية والثقة (0.050)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.175). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ بعد من هذه الأبعاد تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاجتماعي بمقدار (0.010) و(0.005) و(0.050) (0.175) على الترتيب.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاجتماعي في مؤسسة ملبنة البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.240)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.093) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير، وتعني أنّ أخلاقيات

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16-02)

الادارة تفسّر ما نسبته (9.3%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاجتماعي، أمّا النسبة المتبقية (90.7%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (30.6%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.113) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.233)، ولبعد السرّية والثقة (0.303) أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاجتماعي بمقدار(0.233) و(0.303) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعدي الأمانة والإخلاص والمساءلة والشفافية فكانت (0.266−) و (0.062−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاجتماعي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاجتماعي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.464)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.026) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير ولا تكاد تذكر، وتعني أنّ أخلاقيات

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−02)

الإدارة تفسّر ما نسبته (2.6%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاجتماعي، أمّا النسبة المتبقية (93.8%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (16.2%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.283) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد المساءلة والشفافية (0.075)، أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من هذا البعد تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاجتماعي بمقدار(0.075). أمّا درجة التأثير لكل من العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص والسرّية والثقة فكانت (0.266−) و(0.062−) و(0.062−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من هذه الأبعاد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاجتماعي بالمقادير المذكورة على الترتيب.[1]

وبناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاجتماعي في مؤسسة بوفال.

- بالنسبة لمؤسسة صيدال: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (4.185) عند مستوى معنوية (0.003) أي بدرجة ثقة (99.7%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−02)

يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.062) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (6.2%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء الاجتماعي وهي نسبة منخفضة جدا، أمّا النسبة المتبقية (93.8%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (24.8%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص (0.109)، ولبعد السرّية والثقة (0.117)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.059). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء الاجتماعي بمقدار (0.109) و(0.117) و(0.059) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.036−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء الاجتماعي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاجتماعي في مؤسسة صيدال.

3.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:"لا يوجد لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء **النظامي**".

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−03)

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي في مؤسسات دراسة الحالة، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم62: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيّر التابع: الأداء النظامي	البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة Sig. (F)
مؤسسة ملبنة البخاري	الانحدار الخطأ	0,613	0,375	11,833 19,698	2,958 0,438	6,758	0,000
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	الانحدار الخطأ	0,342	0,117	2,630 19,916	0,657 0,362	1,815	0,139
مؤسسة بوفال	الانحدار الخطأ	0,117	0,014	0,949 68,752	0,237 0,509	4,466	0,761
مؤسسة صيدال	الانحدار الخطأ	0,256	0,066	9,001 127,906	2,250 0,502	4,486	0,002

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم 62، فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية حسب كلّ مؤسسة:

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (6.758) عند مستوى معنوية (0.000) أي بدرجة ثقة (100%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.375) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (37.5%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء النظامي وهي نسبة منخفضة نوعا ما، أمّا النسبة المتبقية (62.5%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (61.3 %). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.224)، ولبعد الأمانة والإخلاص (0.176)، ولبعد السرّية والثقة (0.043)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.146). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ بعد من هذه الأبعاد تؤدي إلى الزيادة في الأداء النظامي بمقدار(0.224) و(0.176) و(0.043) (0.146) على الترتيب.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء النظامي في مؤسسة ملبنة البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.139)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.117) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير، وتعني أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (11.7%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء النظامي، أمّا النسبة المتبقية (88.3%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16-03)

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (34.2%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.823) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.291)، ولبعد الأمانة والإخلاص (0.016)، ولبعد السرّية والثقة (0.000). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء النظامي بمقدار (0.291) و (0.016) و (0.000) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد المساءلة والشفافية فكانت (0.295−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء النظامي بالمقدارين المذكورين.[1]

بناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء النظامي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.761)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.014) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير ولا تكاد تذكر، وتعني أنّ أخلاقيات الإدارة تفسّر ما نسبته (1.4%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء النظامي، أمّا النسبة المتبقية (98.6%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−03)

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (11.7%) ومن أجل معرفة معنوية الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط غير دالّ احصائيا حيث بلغت قيمة (sig t) قيمة (0.238) وهي أكبر من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني انّه لا يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.050)، ولبعد السرّية والثقة (0.038)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.080). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء النظامي بمقدار(0.050) و(0.038) و(0.080) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص فكانت (0.061−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء النظامي بمقدار (0.061).[1]

وبناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء النظامي في مؤسسة بوفال.

- بالنسبة لمؤسسة صيدال: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (4.486) عند مستوى معنوية (0.002) أي بدرجة ثقة (92%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.066) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (6.6%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−03)

النظامي وهي نسبة منخفضة جدا، أمّا النسبة المتبقية (93.4%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (25.6%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.001) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص (0.236)، ولبعد السرّية والثقة (0.059)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.028). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء النظامي بمقدار(0.236) و(0.059) و(0.028) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.116−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء النظامي بمقدار (0.116).[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء النظامي في مؤسسة صيدال.

4.3.3. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء **السياسي**". لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السّياسي في مؤسسات دراسة الحالة، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−03)

الجدول رقم63: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيّر التابع: الأداء السياسي	البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة Sig. (F)
مؤسسة ملبنة البخاري	الانحدار الخطأ	0,690	0,476	16,747 18,414	4,187 0,409	10,232	0,000
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	الانحدار الخطأ	0,538	0,290	9,731 23,830	2,433 0,433	5,615	0,001
مؤسسة بوفال	الانحدار الخطأ	0,203	0,041	2,706 62,705	0,676 0,464	1,456	0,219
مؤسسة صيدال	الانحدار الخطأ	0,373	0,139	24,825 153,188	6,206 0,601	10,331	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم 63، فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية حسب كلّ مؤسسة:

- بالنسبة لمؤسسة ملبنة البخاري: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (10.232) عند مستوى معنوية (0.000) أي بدرجة ثقة (100%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.476) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (47.6%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء السّياسي وهي نسبة منخفضة نوعا ما، أمّا النسبة المتبقية (52.4%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (69%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا

حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.117)، ولبعد الأمانة والإخلاص (0.233)، ولبعد السرّية والثقة (0.177)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.245). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ بعد من هذه الأبعاد تؤدي إلى الزيادة في الأداء السياسي بمقدار (0.117) و(0.233) و(0.177) (0.245) على الترتيب.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السّياسي في مؤسسة ملبنة البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (5.615) عند مستوى معنوية (0.001) أي بدرجة ثقة (99.9%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.290) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (29%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء السّياسي وهي نسبة منخفضة، أمّا النسبة المتبقية (71%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (20.3%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16-04)

احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص (0.368)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.262) أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء السياسي بمقدار (0.368) و(0.262) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعدي العدالة والمساواة والسرّية والثقة فكانت (0.022−) و (0.039−) على الترتيب، وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الانخفاض في الأداء السياسي بالمقدارين المذكورين.[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السّياسي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

- بالنسبة لمؤسسة بوفال: عند اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ هذا النموذج لا يصلح لتمثيل تلك العلاقة حيث بلغت (sig f) قيمة (0.219)، وهي غير دالّة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05). وهذا يدّل أنّ النموذج غير صالح لتمثيل تلك العلاقة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.041) وهي نسبة منخفضة جدّا في التفسير ولا تكاد تذكر، وتعني أنّ أخلاقيات الإدارة تفسّر ما نسبته (4.1%) فقط من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء السّياسي، أمّا النسبة المتبقية (95.9%) فتعود لعوامل أخرى غير العوامل التي تضمّنها النموذج (وهي محدّدات الأداء التنظيمي).

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−04)

كما أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، قد بلغ (20.3%) ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.048) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة (0.084)، ولبعد الأمانة والإخلاص (0.104)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.031). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء السياسي بمقدار(0.084) و(0.104) و(0.031) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد السرّية والثقة فكانت (0.082−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء السياسي بمقدار (0.082).[1]

وبناء على ماتقدّم، يمكن قبول الفرضية العدمية والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء السّياسي في مؤسسة بوفال.

- بالنسبة لمؤسسة صيدال: استخدمنا نموذج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. ولدى اجراء اختبار (F) لقياس مدى صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقل تبيّن أنّ قيمة النسبة الفائية (F) هي (10.331) عند مستوى معنوية (0.000) أي بدرجة ثقة (100%). وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقّل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإنّنا نستدّل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. (وهذا يدّل أنّ النموذج صالح لتمثيل تلك العلاقة). كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.139) أي أنّ أخلاقيات الادارة تفسّر ما نسبته (13.9%) من التغيّرات الحاصلة في المتغيّر التابع الأداء

[1] : أنظر الملحق رقم16: (الجدول رقم: 16−04)

السّياسي وهي نسبة منخفضة جدا، أمّا النسبة المتبقية (86.1%) فتعود لعوامل أخرى بخلاف أخلاقيات الإدارة (محدّدات الأداء التنظيمي).

وفيما يخصّ معامل الارتباط (R) بين المتغيّر التابع والمتغيّر المستقّل، نجد أنّ الارتباط موجب ويساوي (37.3%). ومن أجل معرفة معنوية هذا الارتباط نجد أنّ هذا الارتباط دالّ احصائيا حيث بلغت (sig t) قيمة (0.000) وهي أقّل من مستوى الثّقة 5% ممّا يعني أنّه يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بين المتغيّرين المذكورين احصائيا لبيان تلك العلاقة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعد الأمانة والإخلاص (0.201)، ولبعد السرّية والثقة (0.127)، ولبعد المساءلة والشفافية (0.116). أي أنّ زيادة وحدة واحدة في أيّ من البعدين تؤدي إلى الزيادة في الأداء السياسي بمقدار(0.201) و(0.127) و(0.116) على الترتيب. أمّا درجة التأثير لبعد العدالة والمساواة فكانت (0.028−) وهي سالبة. أي أنّ زيادة وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى الانخفاض في الأداء السياسي بمقدار (0.028).[1]

وبناء على ما تقدّم، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السّياسي في مؤسسة صيدال.

5.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نظرا لتباين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من مؤسسة لأخرى، سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر كلّ أبعاد أخلاقيات الادارة مجتمعة على أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة، في المؤسسات الأربعة من أجل الخروج بنتيجة نهائية تمكننا من الحكم على هذه الفرضية المتمثّلة في:

الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة: لا يوجد للإلتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء

[1] : أنظر الملحق: (الجدول رقم: 16−04)

التنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية)

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم64: تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي

أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	معامل الانحدار(β)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة Sig. (F)
مؤسسة ملبنة البخاري	0.665	0.442	0.562	37,986	0.000
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	0.301	0.090	0.220	5.770	0.020
مؤسسة بوفال	0.065	0.004	0.055	0.594	0.442
مؤسسة صيدال	0.315	0.099	0.268	28.359	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

حسب الجدول رقم 64 أظهرت نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية حسب كلّ مؤسسة:

- بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري": أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.665) عند مستوى (α=0.05)، وبلغ معامل التحديد (0.442) أي أنّ ما قيمته (44.2%) من التغيّرات في الأداء التنظيمي ناتج عن التغيّر في أخلاقيات الادارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير بين المتغيّرين (0.562)، أي أنّ الزيادة وحدة واحدة في أخلاقيات الادارة تؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (0.562). وتؤكّد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (37.986) وهي دالّة عند مستوى (α=0.05). وهذا يؤكد عدم صحّة الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة.
- بالنسبة لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري": أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.301) عند مستوى (α=0.05)، وبلغ معامل التحديد (0.090) أي أنّ ما قيمته (9%) من

التغيّرات في الأداء التنظيمي ناتج عن التغيّر في أخلاقيات الادارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير بين المتغيّرين (0.268)، أي أنّ الزيادة وحدة واحدة في أخلاقيات الادارة تؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (0.268). وتؤكّد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (0.594) وهي غير دالّة عند مستوى (α=0.05). وهذا يؤكد صحّة الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة.

- بالنسبة لمؤسسة "بوفال": أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.065) عند مستوى (α=0.05)، وبلغ معامل التحديد (0.004) أي أنّ ما قيمته (0.4%) من التغيّرات في الأداء التنظيمي ناتج عن التغيّر في أخلاقيات الادارة وهي نسبة ضعيفة جدّا. كما بلغت قيمة درجة التأثير بين المتغيّرين (0.220)، أي أنّ الزيادة وحدة واحدة في أخلاقيات الادارة تؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (0.220). وتؤكّد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (5.770) وهي دالّة عند مستوى (α=0.05). وهذا يؤكد عدم صحّة الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة.

- بالنسبة لمؤسسة "صيدال": أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.315) عند مستوى (α=0.05)، وبلغ معامل التحديد (0.099) أي أنّ ما قيمته (9.9%) من التغيّرات في الأداء التنظيمي ناتج عن التغيّر في أخلاقيات الادارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير بين المتغيّرين (0.220)، أي أنّ الزيادة وحدة واحدة في أخلاقيات الادارة تؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بمقدار (0.220). وتؤكّد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (28.359) وهي دالّة عند مستوى (α=0.05). وهذا يؤكد عدم صحّة الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة.

ومنه تمّ قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على:

"**يوجد للإلتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، الأداء السياسي) عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)**"

خلاصة الفصل الخامس:

ناقشنا في هذا الفصل النتائج التي توصلنا إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها من خلال توزيع قوائم الاستقصاء وتعبئتها من قبل أفراد العينة. وبناء عليه، قمنا في المبحث الأوّل بعرض الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة، فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، العمر، والمستوى العلمي. وفي المبحث الثاني عرضنا نتائج التحليل الاحصائي الوصفي والأساليب الإحصائية، من خلال وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستقصاء باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أمّا المبحث الثالث فخصصناه للاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة وتحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيّرات الدراسة ومدى قوة هذه العلاقات.

إن المعلومات التي تمّت معالجتها في هذا الفصل تمهّد الطريق للخطوة التالية في الفصل الموالي المتعلّق بتحليل ومناقشة النتائج التي توصّلنا إليها في هذا الفصل.

الفصل السّادس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمـهيد:

يتناول هذا الفصل ملخصا لنتائج الدراسة التي توصّلنا إليها بعد تحليل العلاقة والأثر بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في عيّنة من المؤسسات الجزائرية. ومدى توّفر الأخلاقيات في هذه المؤسسات، ومستوى الأداء التنظيمي بها، ومدى توّفر المحدّدات المؤثرة في الأداء التنظيمي، وتأثيرها على علاقته بأخلاقيات الادارة. حيث أشارت معطيات التحليل الاحصائي للبيانات الواردة في الفصل الخامس أنّ هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين المؤسّسات الأربعة سيتمّ عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

وقد قمنا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيات

المبحث الثالث: حوصلة نتائج التحليل والمناقشة

المبحث الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات

تناولت الدراسة البحث في قياس مدى وجود أخلاقيات الادارة في عيّنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلاقتها بالأداء التنظيمي لهذه المؤسسات ومدى تأثّر هذه العلاقة بالمحدّدات الأداء الكلاسيكية المذكورة في دراسة مورين، وكذلك أثر أخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي. واختبرت الدراسة أخلاقيات الإدارة من خلال أربعة أبعاد وهي: (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السرّية والثّقة، والمساءلة والشفافية). أمّا الأداء التنظيمي فكانت أبعاده كما يلي: (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي والأداء السياسي). في حين تمثّلت محدّدات الأداء في: (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الإدارية).

وبعد تحليل الاستجابات بشأن المتغيرات آنفة الذكر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، سيتمّ تحليلها في المطالب التالية:

المطلب الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (مدى ممارسة المؤسسات لأخلاقيات الادارة)؛

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّر التابع (تقييم الأداء التنظيمي)؛

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بمتغيّر المراقبة (مدى توافر محدّدات الأداء التنظيمي).

المطلب الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج **المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (مدى ممارسة المؤسسات لأخلاقيات الادارة)**

أظهرت النتائج المتعلّقة بوجهة نظر المبحوثين أنّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة كانت ايجابية نحو أخلاقيات الإدارة في المؤسسات الأربعة، حيث كان تقييم مفردات العيّنة في مؤسسات الدراسة إيجابيا وبدرجة متوّسطة. استنادا إلى تكرارات الموافقة واختيار القيمة الأولى أو الثانية من المقياس الخماسي لكلّ فقرة. حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد أخلاقيات الإدارة في المؤسسات الأربعة مجتمعة (2.36255) وهو يعبّر عن الموافقة على ممارسة هذه المؤسسات لسلوكيات أخلاقيات الادارة بدرجة متوسطة. وهذا يعني أنّ هذه المؤسسات تحرص على تطبيق اخلاقيات الادارة وتحرص كذلك على نشرها بين العاملين. كما هو موّضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 65: مدى ممارسة أخلاقيات الادارة في مؤسسات دراسة الحالة

المتغيّر المستقل: أخلاقيات الادارة	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
مؤسسة "ملبنة البخاري"	471	327	75	85	39	1.8940	0.75577	1	موافق (مرتفع)
	%47.1	%32.2	%7.4	%8.5	%3.65				
مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	140	598	256	152	69	2.5142	0.68613	3	موافق (متوسط)
	11.675	%49.41	%20.495	12.6625 %	%5.75				
مؤسسة "بوفال"	322	1499	458	351	126	2.4657	0.66514	2	موافق (متوسط)
	11.495	%53.53	16.355	14.11	4.585				
مؤسسة "صيدال"	653	2382	1135	610	420	2.5763	0.72323	4	موافق (متوسط)
	12.565	45.81	21.83	11.73	8.095				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 65 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" جاءت في المرتبة الأولى من حيث ممارسة أخلاقيات الادارة بمتوسط حسابي (1.8940) وانحراف معياري (0.75577)، ثمّ في المرتبة الثانية مؤسسة "بوفال" بمتوسط حسابي (2.4657) وانحراف معياري (0.66514)، تليها في المرتبة الثالثة مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمتوسط حسابي (2.5142) وانحراف معياري

(0.68613). وفي المرتبة الأخيرة، جاءت مؤسسة "صيدال" بمتوسط حسابي (2.5763) وانحراف معياري (0.72323). أمّا بالنسبة لأهمّية كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة فاختلفت من مؤسسّة لأخرى، وذلك كما يلي:

- بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري" التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة. حيث كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين للسرّية والثّقة (1.796) ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص على السرّية والثّقة في العمل. وجاء تقييم أفراد العيّنة للعدالة والمساواة بمتوسط حسابي (1.872) أحسن من الأمانة والإخلاص الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (1.888). وارتفع هذا المتوسط لبعد المساءلة والشفافية ليصل (2.020) لتكون هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق هذه الأبعاد كان ايجابيا ومرتفعا، ممّا يعكس الممارسة الجيّدة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "ملبنة البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. وهذا بهدف خلق الولاء والانتماء للمؤسسة. وبالتالي تحسين الأداء.
- وبالنسبة لمؤسسة "بوفال" التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين للسرّية والثّقة (2.3086) وهو تقييم مرتفع ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص على السرّية والثّقة في العمل. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي (2.3657) أحسن من الأمانة والإخلاص الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.4843). وارتفع هذا المتوسط لبعد العدالة والمساواة ليصل (2.7043) لتكون هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة، وإيجابيا بدرجة متوسطة لباقي الأبعاد. ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف

مؤسسة "بوفال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم65.

- وبالنسبة لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري" التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين للسرّية والثّقة (2.4033) وهو تقييم مرتفع ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة أيضا تحرص على السرّية والثّقة في العمل. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي (2.4833) أحسن من الأمانة والإخلاص الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.5067). وارتفع هذا المتوسط لبعد العدالة والمساواة ليصل (2.6633) لتكون هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة، وإيجابيا بدرجة متوسطة لباقي الأبعاد. ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 65
- وبالنسبة لمؤسسة "صيدال" التي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين للسرّية والثّقة (2.5415) وهو تقييم مرتفع ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة أيضا تحرص على السرّية والثّقة في العمل. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي (2.5262) أحسن من بعدي العدالة والمساواة والأمانة والإخلاص واللذان بلغ المتوسط الحسابي لكلّ منهما (2.6354). ليكونا هما الممارستين الأقّل تطبيقا مقارنة بالبعدين الأوّلين. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة، وإيجابيا بدرجة متوسطة لباقي الأبعاد. ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "صيدال"

بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 65.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّر التابع (تقييم الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج المتعلّقة بوجهة نظر المبحوثين أنّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة كانت ايجابية نحو الأداء التنظيمي في المؤسسات الأربعة، حيث كان التقييم العام لمفردات العيّنة في مؤسسات الدراسة إيجابيا وبدرجة متوّسطة. استنادا إلى تكرارات الموافقة واختيار القيمة الأولى أو الثانية من المقياس الخماسي لكلّ فقرة. حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسات الأربعة مجتمعة (2.32755) وهو يعبّر عن الموافقة على تحسّن الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة. وهذا يعني أنّ هذه المؤسسات تحرص على تحسين أدائها التنظيمي من اجل استمرارها وتحقيق أهدافها. كما هو موّضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 66: تقييم العاملين للأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة

المتغيّر التابع: الأداء التنظيمي	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
مؤسسة "ملبنة البخاري"	471	257	113	39	20	1.7535	0.63944	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	52.475	28.45	12.525	%4.35	2.075				
مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	170	384	347	99	59	2.5131	0.50164	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	15.504	%37.89	%31.98	9.035	%5.58				
مؤسسة "بوفال"	307	885	1049	174	95	2.5383	0.56338	4	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%12.43	%35.21	41.985	6.454	%3.62				
مؤسسة "صيدال"	771	1571	1393	454	273	2.5053	0.61562	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%16.31	%38.17	%36.17	%9.69	%5.79				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم 66 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" جاءت في المرتبة الأولى من حيث التحسّن في الأداء التنظيمي بمتوسط حسابي (1.7535) وانحراف معياري (0.63944)، ثمّ في

المرتبة الثانية مؤسسة "صيدال" بمتوسط حسابي (2.5053) وانحراف معياري (0.61562)، تليها في المرتبة الثالثة مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمتوسط حسابي (2.5131) وانحراف معياري (0.50164). وفي المرتبة الأخيرة، جاءت مؤسسة "بوفال" بمتوسط حسابي (2.5383) وانحراف معياري (0.56338). أمّا بالنسبة لأهمّية كلّ بعد من الأداء التنظيمي فاختلفت من مؤسسّة لأخرى، وذلك كما يلي:

- بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري" التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث كان المتوسط الحسابي للأداء الاقتصادي (1.636) ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تعطي الأولوية لتحسين أدائها الاقتصادي من كلّ الجوانب خاصّة من خلال التحكّم في التكاليف وزيادة رقم الأعمال. وجاء تقييم أفراد العيّنة للأداء السّياسي بمتوسط حسابي (1.695) وهذا التحسّن يعكس اهتمام المؤسسة بأصحاب المصالح لكسب ثقتهم. وهو أحسن من الأداء النظامي الذي بلغ المتوسط الحسابي لتحسّنه (1.775) وهو يعكس اهتمام المؤّسسّة باستمراريتها وتعزيز مكانتها في السوق. وارتفع هذا المتوسط للأداء الاجتماعي ليصل (2.908) ليكون هو الأداء الأقل تحسنّا مقارنة بالأبعاد الأخرى للأداء. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتحسّن هذه الأبعاد كان ايجابيا ومرتفعا، ممّا يعكس التحسّن الجيّد لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك.
- وبالنسبة لمؤسسة "صيدال" التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث كان المتوسط الحسابي للأداء النظامي (2.4298) وهذا يعني أنّ هذه المؤسّسة تحرص على تحسين أدائها النظامي، أي أنّها تعطي أهمّية كبيرة لمكانتها في السّوق. وجاء بعدها تقييم أفراد العيّنة للأداء الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.4731) أحسن من الأداء الاقتصادي الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.5531). وارتفع هذا المتوسط للأداء السياسي ليصل

(2.5654) ليكون هو الأداء الأقل تحسنّا مقارنة بالأبعاد الأخرى للأداء. وعلى العموم كان تقييم أفراد العيّنة لمدى تحسّن هذه الأبعاد ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "صيدال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 66.

- وبالنسبة لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري" التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث كان المتوسط الحسابي للأداء النظامي (2.3083) وهذا يعني أنّ هذه المؤسّسة تحرص على تحسين أدائها النظامي، أي أنّها تعطي أهمّية كبيرة لمكانتها في السّوق. وجاء بعدها تقييم أفراد العيّنة للأداء الاقتصادي بمتوسط حسابي (2.4233) أحسن من الأداء الاجتماعي الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.5667). وارتفع هذا المتوسط للأداء السياسي ليصل (2.7542) ليكون هو الأداء الأقل تحسنّا مقارنة بالأبعاد الأخرى للأداء. وعلى العموم كان تقييم أفراد العيّنة لمدى تحسّن هذه الأبعاد ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 66.
- وبالنسبة لمؤسسة "بوفال" التي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث كان المتوسط الحسابي للأداء السياسي (2.4286) ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص على تحسين أدائها السياسي واهتمامها بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم. وجاء تقييم أفراد العيّنة للأداء النظامي بمتوسط حسابي (2.4589) أحسن من الأداء الاجتماعي الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.61). وارتفع هذا المتوسط للأداء الاقتصادي ليصل (2.6557) ليكون هو الأداء الأقل تحسنّا مقارنة بالأبعاد الأخرى للأداء. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لتحسّن هذه الأبعاد كان ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن الطفيف لمختلف أبعاد

الأداء التنظيمي في مؤسسة "بوفال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بمتغيّر المراقبة (مدى توافر محدّدات الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج المتعلّقة بوجهة نظر المبحوثين أنّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة كانت ايجابية نحو محدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الأربعة، حيث كان التقييم العام لمفردات العيّنة في مؤسسات الدراسة إيجابيا وبدرجة متوّسطة. استنادا إلى تكرارات الموافقة واختيار القيمة الأولى أو الثانية من المقياس الخماسي لكلّ فقرة. حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسات الأربعة مجتمعة (2.416675) وهو يعبّر عن الموافقة على توفّر محدّدات الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة. وهذا يعني أنّ هذه المؤسسات تهتم بكلّ المحدّدات التي من شأنها تحسين أدائها التنظيمي من اجل استمرارها وتحقيق أهدافها. كما هو موّضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 67: تقييم العاملين لمحدّدات التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة

متغيّر المراقبة: محدّدات الأداء التنظيمي	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
مؤسسة "ملبنة البخاري"	418	231	129	144	114	2.2430	0.77919	1	موجود (مرتفع)
	40.975	23.2	13.6	13.6	8.8				
مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"	156	553	266	176	55	2.5225	0.59092	4	موجود (متوسط)
	%13	45.585	22.165	14.675	4.585				
مؤسسة "بوفال"	240	1252	635	384	60	2.3979	0.56527	2	موجود (متوسط)
	%16.75	%44.7	22.68 %	13.715	%1.71				
مؤسسة "صيدال"	567	2407	1418	602	207	2.5033	0.49766	3	موجود (متوسط)
	10.885	46.295	27.275	12.09 %	%3.96				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم 67 أنّ مؤسسة "ملبنة البخاري" جاءت في المرتبة الأولى من حيث اهتمامها بتوفير محدّدات الأداء التنظيمي بمتوسط حسابي (2.2430) وانحراف معياري (0.77919)، ثمّ في المرتبة الثانية مؤسسة "بوفال" بمتوسط حسابي (2.3979) وانحراف معياري (0.56527)، تليها في المرتبة الثالثة مؤسسة "صيدال" بمتوسط حسابي (2.5225) وانحراف معياري (0.59092). وفي المرتبة الأخيرة، جاءت مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمتوسط حسابي (2.5225) وانحراف معياري (0.59092). أمّا بالنسبة لأهمّية كلّ بعد من محدّدات الأداء التنظيمي فاختلفت من مؤسسّة لأخرى، وذلك كما يلي:

- بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري" التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث تقييم أفراد العيّنة لمحدّدات الأداء التنظيمي المتواجدة. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لخصائص الموظفين (2.024) وهو تقييم مرتفع ويعني ذلك اهتمام العاملين بالمصلحة العامّة للمؤسسة وعملهم على تحقيقها. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد خصائص المؤسسة بمتوسط حسابي (2.152) أحسن من السياسات والممارسات الادارية الذي بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقها (2.284). وارتفع هذا المتوسط لبعد خصائص البيئة ليصل (2.512) لتكون هي المحدّد الأقّل تواجدا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة لجميع الأبعاد، ماعدا خصائص البيئة التي تتواجد بدرجة متوسطة. ممّا انعكس على المتوسط العام الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف أبعاد محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري". وهذا بهدف تحسين الأداء.
- وبالنسبة لمؤسسة "بوفال" التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لخصائص المؤسسة (2.3071) وهو تقييم متوسط وهذا يعكس مدى تنظيم المؤسسة والالتزام بالجانب الرسمي في العمل. وجاء تقييم أفراد

العيّنة لبعد خصائص البيئة بمتوسط حسابي (2.3743) أحسن من خصائص الموظفين الذي بلغ المتوسط الحسابي لها (2.4514). وارتفع هذا المتوسط لبعد السياسات والممارسات الادارية ليصل (2.4586) لتكون هي المحدّد الأقّل تواجدا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة متوسطة بالنسبة لجميع الأبعاد. ممّا انعكس على المتوسط العام الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف أبعاد محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "بوفال". نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 67.

- وبالنسبة لمؤسسة "صيدال" التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لخصائص المؤسسة (2.4415) وهو تقييم متوسط وهذا يعكس مدى تنظيم المؤسسة والالتزام بالجانب الرسمي في العمل. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد خصائص الموظفين بمتوسط حسابي (2.5192) أحسن من خصائص البيئة الذي بلغ المتوسط الحسابي لها (2.5323). وارتفع هذا المتوسط لبعد السياسات والممارسات الادارية ليصل (2.6146) لتكون هي المحدّد الأقّل تواجدا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة متوسطة بالنسبة لجميع الأبعاد. ممّا انعكس على المتوسط العام الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف أبعاد محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "صيدال". نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 67.

- وبالنسبة لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري" التي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. فقد كان المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لخصائص البيئة (2.4033) وهو تقييم متوسط وهذا يعكس محدودية الاهتمام بهذه الخصائص. وجاء تقييم أفراد العيّنة لبعد

خصائص المؤسسة بمتوسط حسابي (2.4433) أحسن من خصائص الموظفين الذي بلغ المتوسط الحسابي لها (2.6767). وارتفع هذا المتوسط لبعد السياسات والممارسات الادارية ليصل (2.5667) لتكون هي المحدّد الأقّل تواجدا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ونلاحظ من خلال هذه المتوسّطات أنّ تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد كان ايجابيا وبدرجة متوسطة بالنسبة لجميع الأبعاد. ممّا انعكس على المتوسط العام الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف أبعاد محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "صيدال". نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حسب ما يظهر في الجدول رقم 67.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيات

تضمّنت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية، وجاءت كلّ فرضية مجزّأة إلى أربع فرضيات فرعية تمحورت كلّها حول الاشكالية العامّة للدراسة، والمتمثّلة في قياس مدى وجود أخلاقيات الادارة في عيّنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلاقتها بالأداء التنظيمي لهذه المؤسسات ومدى تأثّر هذه العلاقة بالمحدّدات الأداء الكلاسيكية المذكورة في دراسة مورين، وكذلك أثر أخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي. واختبرت الدراسة الفرضية الأولى باستخدام نتائج مصفوفة الارتباط لبرسون من أجل معرفة مدى العلاقة بين أبعاد الأداء التنظيمي وأبعاد أخلاقيات الادارة. واختبرت الفرضية الثانية من خلال معامل الارتباط الجزئي من أجل معرفة مدى تأثّر العلاقة المدروسة بمحدّدات الأداء التنظيمي الأخرى. أمّا الفرضية الأخيرة فتمّ اختبارها باستخدام تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي.

وبعد تحليل نتائج الاختبارات آنفة الذكر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، سيتمّ تحليلها في المطالب التالية:

المطلب الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الأولى

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثانية

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثالثة

المطلب الأوّل: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الأولى

تعلّقت الفرضية الأولى باختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة، حيث كانت الفرضية العدمية الرئيسية الأولى: "**لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، المساءلة والشفافية) والأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد النظامي، البعد النظامي، البعد السياسي) من وجهة نظر مفردات العيّنة**".

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على نتائج مصفوفة الارتباط لبرسون المحسوبة في المطلب الثاني من المبحث الثاني لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة. من خلال اختبار علاقة كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على حدى لإختبار الفرضيات الفرعية، ثمّ اختبار العلاقة بين كلّ أبعاد أخلاقيات الادارة مجتمعة مع أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة لإختبار الفرضية الرئيسية. فتحصّلنا على النتائج التالية:

1.1.2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء **الاقتصادي** للمؤسسة".

بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال. ممّا يعني أنّه تمّ اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي في هاتين المؤسستين.

بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال. ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاقتصادي في هاتين المؤسستين.

2.1.2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء **الاجتماعي** للمؤسسة".

بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال. ممّا يعني أنّه ممّا يعني أنّه تمّ اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الاجتماعي في هاتين المؤسستين.

بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال. ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء الإجتماعي في هاتين المؤسستين.

3.1.2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء **النظامي** للمؤسسة".

بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة صيدال. ممّا يعني أنّه تمّ اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي في هاتين المؤسستين.

بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في كلّ من مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة بوفال. ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء النظامي.

4.1.2. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء **السياسي** للمؤسسة".

بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة ملبنة البخاري ومؤسسة مطاحن قصر البخاري ومؤسسة صيدال. ممّا يعني أنّه تمّ اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء السياسي في هذه المؤسسات الثلاث.

بينها تمّ قبول الفرضية العدمية في مؤسسة بوفال. ممّا يعني أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء السياسي في هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثانية

تعلّقت الفرضية الثانية باختبار مدى تأثّر العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء بمحدّدات الأداء (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة، حيث كانت الفرضية العدمية الرئيسية الثانية: "**لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة**".

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على نتائج مصفوفة الارتباط الجزئي المحسوبة في المطلب الثالث من المبحث الثاني لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وأبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة بعد استبعاد أثر محدّدات الأداء الأخرى مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية). من خلال اختبار هذا الأثر على علاقة كلّ بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي على حدى لإختبار الفرضيات الفرعية، ثمّ اختبار هذا الأثر على العلاقة بين كلّ أبعاد أخلاقيات الادارة مجتمعة مع أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة لإختبار الفرضية الرئيسية. فتحصّلنا على النتائج التالية:

1.2.2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي بمحدّدات الأداء مجتمعة". بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي،

لاحظنا أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي (أي أن محدّدات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط). وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات والممارسات الادارية)" بالنسبة لجميع مؤسسات عيّنة الدراسة.

2.2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي بمحدّدات الأداء مجتمعة". بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي، لاحظنا أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط). وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة بالنسبة لجميع مؤسسات عيّنة الدراسة.

3.2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي بمحدّدات الأداء مجتمعة". بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي، لاحظنا أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء

التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء النظامي (أي أن محدّدات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط). وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة بالنسبة لجميع مؤسسات عيّنة الدراسة.

4.2.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا تتأثر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السياسي بمحدّدات الأداء مجتمعة". بناء على نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي، لاحظنا أنّ كلّ قيم معاملات الارتباط الجزئية بعد عزل أثر متغيّر المراقبة (محدّدات الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة) انخفضت قيمتها عن معامل الارتباط البسيط قبل عزل أثر محدّدات الأداء في المؤسسات الأربعة لدراسة الحالة. إذاً متغيّر المراقبة (محدّدات الداء التنظيمي) له تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء السياسي (أي أن محدّات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط).

وبناء على ذلك، تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ممّا يعني أنّه **العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السياسي تتأثر بمحدّدات الأداء مجتمعة"**.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الثالثة.

تعلّقت الفرضية الثالثة باختبار أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر أخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة لإختبار الفرضية الرئيسية. ثمّ أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسات دراسة الحالة على حدى لإختبار الفرضيات الفرعية. فتحصّلنا على النتائج التالية:

1.3.2. بالنسبة للفرضية الرئيسية: :"لا يوجد لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثقة، والمساءلة والشفافية) أثر على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد النظامي، البعد النظامي، البعد السياسي) عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة". (أو لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية)

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لجميع مؤسسات عيّنة الدراسة. وهذا يؤكد عدم صحّة الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة. وبالتالي تمّ قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على: وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)".

2.3.2. **الفرضية الفرعية الأولى: "لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة أثر على تحسين الأداء الاقتصادي"**. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاقتصادي في مؤسسات دراسة الحالة، وبناء على نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية في كلّ مؤسسة، فقد تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسسة "مؤسسة صيدال". ممّا يعني أنّ أخلاقيات

الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاقتصادي في هاتين المؤسستين. بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" ومؤسسة "بوفال". والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاقتصادي في هاتين المؤسستين.

3.3.2. الفرضية الفرعية الثانية: "لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة أثر على تحسين الأداء الاجتماعي". لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء الاجتماعي في مؤسسات دراسة الحالة. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية في كلّ مؤسسة، فقد تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسسة "مؤسسة صيدال". ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء الاجتماعي في هاتين المؤسستين. بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" ومؤسسة "بوفال". والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء الاجتماعي في هاتين المؤسستين.

4.3.2. الفرضية الفرعية الثالثة: "لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة أثر على تحسين الأداء النظامي". لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء النظامي في مؤسسات دراسة الحالة. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية في كلّ مؤسسة، فقد تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسسة "مؤسسة صيدال". ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء النظامي في هاتين المؤسستين. بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" ومؤسسة "بوفال". والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء النظامي في هاتين المؤسستين.

5.3.2. الفرضية الفرعية الرابعة: "لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة أثر على تحسين الأداء السياسي". لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة والأداء السّياسي في مؤسسات دراسة الحالة. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي النتائج التالية في كلّ مؤسسة، فقد تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة في كلّ من مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "مطاحن قصر البخاري" ومؤسسة "صيدال". ممّا يعني أنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السّياسي في هذه المؤسسات الثلاثة. بينما تمّ قبول الفرضية العدمية في مؤسسة "بوفال". والتي تقضي بأنّ أخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في الأداء السياسي في هذه المؤسّسة.

المبحث الثالث: حوصلة نتائج التحليل والمناقشة

سنحاول في هذا المبحث، إعادة ترتيب وتلخيص وحوصلة كلّ ما توّصلنا إليه من نتائج منذ بداية هذا الفصل، ومقارنتها مع نتائج دراسات سابقة تتعلّق بموضوع الدراسة أو بأحد جوانبه. وذلك من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأوّل: عرض النتائج حسب كلّ مؤسسة

المطلب الثاني: جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج المؤسسات الأربعة

المطلب الثالث: الحوصلة النهائية للدراسة الميدانية

المطلب الأوّل: عرض النتائج حسب كلّ مؤسسة

سنفصل بين نتائج المؤسّسات الأربعة، ونعرضها كلّ على حدى في ما يلي:

1.1.3. بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري":

1.1.1.3. بالنسبة للمتغيّر المستقّل: جاءت مؤسسة "ملبنة البخاري" في المرتبة الأولى مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة، من حيث ممارسة أخلاقيات الادارة بمتوسط حسابي (1.8940) وانحراف معياري (0.75577). حيث أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق أبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا ومرتفعا، ممّا يعكس الممارسة الجيّدة لمختلف هذه الأبعاد من طرف المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لاتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص على الجانب الأخلاقي في العمل بهدف خلق الولاء والانتماء للمؤسسة لدى موظفيها، وبالتالي تحسين الأداء. حيث كان أحسن تقييم من طرف العاملين لبعد السرّية والثّقة. ثمّ بعد ذلك جاء تقييمهم للعدالة والمساواة، تلاها بعد الأمانة والإخلاص. وأخيرا، كانت المساءلة والشفافية هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويظهر من خلال ذلك الحرص الشديد على حفظ أسرار العمل لتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة والعكس، بالإضافة إلى حماية خصوصية المؤسّسة. دون إغفال الأبعاد الأخرى للأخلاقيات التي جاءت متقاربة في نتائج التقييم.

2.1.1.3. أمّا بالنسبة للمتغيّر التابع: جاءت أيضا مؤسسة "ملبنة البخاري" في المرتبة الأولى مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث دلّت المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي أنّ تقييم أفراد العيّنة لهذه الأبعاد كان ايجابيا ومرتفعا، ممّا يعكس التحسّن الجيّد للأداء التنظيمي في المؤسسة وهذا باتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. بحيث تعطي هذه المؤسّسة الأولوية لتحسين أدائها الاقتصادي من خلال التحكّم في التكاليف

وزيادة رقم الأعمال. ثمّ بعد ذلك جاء تحسّن الأداء السياسي الذي يعكس اهتمام المؤسسة بأصحاب المصالح لكسب ثقتهم. ثمّ جاء اهتمام المؤسسة باستمراريتها وتعزيز مكانتها في السوق من خلال تحسين أدائها النظامي. دون إغفالها لتحسين البعد الاجتماعي للأداء من خلال التزام الموظفين ومدى تمكنهم من أداء مهامهم للمساهمة في تحسين أدائها التنظيمي.

3.1.1.3. أمّا بالنسبة لمتغيّر المراقبة: جاءت أيضا مؤسسة "ملبنة البخاري" في المرتبة الأولى مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة من حيث تقييم أفراد العيّنة لمحدّدات الأداء التنظيمي الخاصّة بها، رغم أنّ هذا التقييم كان متوسطا في مجمله. لكن من حيث التفصيل فقد كان تقييم أفراد العيّنة ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة لثلاثة أبعاد من محدّدات الأداء الخاصّة بهذه المؤسسة، والمتمثّلة في خصائص الموظفين التي تعبّر عن اهتمام العاملين بالمصلحة العامّة للمؤسسة وعملهم على تحقيقها. ثمّ خصائص المؤسسة لتليها السياسات والممارسات الادارية. بينما جاء تقييمهم لبعد خصائص البيئة بدرجة متوسطة. وهذا التقييم الأخير أثّر على المتوسط العام الذي عكس تواجدا متوسطا لمحدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري". **وهذا التقييم المتوسط أقّل من تقييم أفراد العيّنة لممارسات أخلاقيات الادارة الذي كان مرتفعا. ممّا يدّل على أنّ أخلاقيات الادارة كممارسة تتواجد بشكل أقوى من كلّ محدّدات الأداء التنظيمي بهذه المؤسسة.**

4.1.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الأولى: التي تعلّقت باختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) في هذه المؤسسة.

5.1.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثانية: التي تعلّقت باختبار مدى تأثّر العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء بمحدّدات الأداء (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة، فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي أنّ العلاقة بين أبعاد أخلاقيات وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) **تتأثر** بمحدّدات الأداء مجتمعة في هذه المؤسسّة.وبناء على ذلك، وبناء على ذلك، فإنّ محدّدات الأداء الكلاسيكية لها تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي (أي أن محدّدات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط بينهما).

6.1.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثالثة: التي تعلّقت باختبار أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري". وهذا يؤكد وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)". وتمّ تأكيد ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) التي بيّنت أنّ أخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من هذه الأبعاد على حدى.

2.1.3. بالنسبة لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

1.2.1.3. بالنسبة للمتغيّر المستقّل: جاءت مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة، من حيث ممارسة أخلاقيات الادارة بمتوسط حسابي (2.5142) وانحراف معياري (0.68613). ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص إلى حدّ ما على الجانب الأخلاقي في العمل بهدف خلق الولاء والانتماء للمؤسسة لدى موظفيها، وبالتالي تحسين الأداء. حيث أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق أبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة وهو أحسن تقييم. أمّا بالنسبة لباقي الأبعاد فكان إيجابيا وبدرجة متوسطة. بدءا بالمساءلة والشفافية، ثمّ الأمانة والإخلاص. وأخيرا، كانت العدالة والمساواة هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويظهر من خلال ذلك الحرص الشديد على حفظ أسرار العمل لتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة والعكس، بالاضافة إلى حماية خصوصية المؤسّسة. دون إغفال الأبعاد الأخرى للأخلاقيات التي جاءت متقاربة في نتائج التقييم وأقلّ من السرّية والثقة.

2.2.1.3. أمّا بالنسبة للمتغيّر التابع: جاءت مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" في المرتبة الثالثة من حيث تحسّن الأداء التنظيمي مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة . حيث دلّت المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي أنّ تقييم أفراد العيّنة لهذه الأبعاد كان ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لاتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. بحيث تعطي هذه المؤسّسة الأولوية لتحسين أدائها النظامي أي أنّها تعطي أهمّية كبيرة لمكانتها في السّوق. ثمّ بعد ذلك جاء تحسّن الأداء الاقتصادي من خلال التحكّم في التكاليف وزيادة رقم الأعمال. ثمّ تلاه

التحسّن في الأداء الاجتماعي من خلال التزام الموظفين ومدى تمكنهم من أداء مهامهم للمساهمة في تحسين أدائها التنظيمي. وأخيرا جاء اهتمام المؤسسة باستمراريتها وتعزيز مكانتها في السوق من خلال تحسين أدائها النظامي.

3.2.1.3. أمّا بالنسبة لمتغيّر المراقبة: جاءت مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" في المرتبة الرابعة من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. وذلك مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة. وكان تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد ايجابيا وبدرجة متوسطة في مجمله بالنسبة لجميع الأبعاد. الأمر الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري". نظرا لاتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. لكن من حيث التفصيل فقد كانت خصائص البيئة هي الأكثر تواجدا، ثمّ بعد ذلك كانت خصائص المؤسسة، ثمّ خصائص الموظفين التي تعبّر عن اهتمام العاملين بالمصلحة العامّة للمؤسسة وعملهم على تحقيقها. ثمّ السياسات والممارسات الادارية. **ويعتبر هذا التقييم المتوسط متقاربا مع تقييم أفراد العيّنة لممارسات أخلاقيات الادارة الذي كان متوسطا أيضا. ممّا يدّل على أنّ أخلاقيات الادارة كممارسة تتواجد بدرجة متقاربة مع تواجد محدّدات الأداء التنظيمي الأخرى بهذه المؤسسة.**

4.2.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الأولى: التي تعلّقت باختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، أنّه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة مع ثلاثة أبعاد من أبعاد الأداء التنظيمي المتمثّلة في (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي). **بينما** توجد علاقة ارتباط واحدة فقط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء السياسي في هذه المؤسسة.

5.2.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثانية: التي تعلّقت باختبار مدى تأثّر العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء بمحدّدات الأداء (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة، فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي أنّ العلاقة بين أبعاد أخلاقيات وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) **تتأثر** بمحدّدات الأداء مجتمعة في هذه المؤسسّة. وبناء على ذلك، فإنّ محدّدات الأداء الكلاسيكية لها تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي (أي أن محدّدات الأداء الأخرى تقوّي من معامل الارتباط بينهما).

6.2.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثالثة: التي تعلّقت باختبار أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري". وهذا يؤكد وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)". أمّا بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) كلّ منها على حدى، فقد بيّنت أنّ أخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط لهذه المؤسسة. بينما لا تؤثر في الأبعاد الثلاثة الأخرى من أبعاد الأداء التنظيمي وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء النظامي).

3.1.3. بالنسبة لمؤسسة "بوفال":

1.3.1.3. بالنسبة للمتغيّر المستقّل: جاءت مؤسسة "بوفال" التي جاءت في المرتبة الثانية من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة، من حيث ممارسة أخلاقيات الادارة بمتوسط حسابي (2.4657) وانحراف معياري (0.66514). ويدّل ذلك على أنّ تقييم أفراد العيّنة لأبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا ومتوسطا في مجمله. ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "بوفال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص إلى حدّ ما على الجانب الأخلاقي في العمل بهدف خلق الولاء والانتماء للمؤسسة لدى موظفيها، وبالتالي تحسين الأداء. حيث أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق أبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة وهو أحسن تقييم. أمّا بالنسبة لباقي الأبعاد فكان إيجابيا وبدرجة متوسطة. بدءا بالمساءلة والشفافية، ثمّ الأمانة والإخلاص. وأخيرا، كانت العدالة والمساواة هي الممارسة الأقّل تطبيقا مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويظهر من خلال ذلك الحرص الشديد على حفظ أسرار العمل لتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة والعكس، بالاضافة إلى حماية خصوصية المؤسّسة. دون إغفال الأبعاد الأخرى للأخلاقيات التي جاءت متقاربة في نتائج التقييم وأقلّ من السرّية والثقة.

2.3.1.3. أمّا بالنسبة للمتغيّر التابع: جاءت مؤسسة "بوفال" في المرتبة الرابعة من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث دلّت المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي أنّ تقييم أفراد العيّنة لهذه الأبعاد كان ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. بحيث تعطي هذه المؤسّسة الأولوية لتحسين أدائها السياسي ويعني ذلك أنّ هذه المؤسسة تعطي الأولوية في حرصها واهتمامها بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم. ثمّ

بعد ذلك جاء تحسّن الأداء النظامي الذي يعكس اهتمامها باستمراريتها وتعزيز مكانتها في السّوق. ثمّ تلاه التحسّن في الأداء الاجتماعي من خلال التزام الموظفين ومدى تمكنهم من أداء مهامهم للمساهمة في تحسين أدائها التنظيمي. وأخيرا جاء اهتمام المؤسسة بالتحكّم في التكاليف وزيادة رقم أعمالها من خلال تحسّن الأداء الاقتصادي.

3.3.1.3. أمّا بالنسبة لمتغيّر المراقبة: جاءت مؤسسة "بوفال" في المرتبة الثانية من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. وذلك مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة. وكان تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد ايجابيا وبدرجة متوسطة في مجمله بالنسبة لجميع الأبعاد. الأمر الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "بوفال". نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. لكن من حيث التفصيل فقد كانت خصائص المؤسسة هي الأكثر تواجدا وهو يعكس مدى تنظيم المؤسسة والالتزام بالجانب الرسمي في العمل. ثمّ خصائص البيئة، وبعدها خصائص الموظفين التي تعبّر عن اهتمام العاملين بالمصلحة العامّة للمؤسسة وعملهم على تحقيقها. ثمّ السياسات والممارسات الادارية. **ويعتبر هذا التقييم المتوسط متقاربا مع تقييم أفراد العيّنة لممارسات أخلاقيات الادارة الذي كان متوسطا أيضا. ممّا يدّل على أنّ أخلاقيات الادارة كممارسة تتواجد بدرجة متقاربة مع تواجد محدّدات الأداء التنظيمي الأخرى بهذه المؤسسة.**

4.3.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الأولى: التي تعلّقت باختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، أنّه **لا توجد** علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) في هذه المؤسسة.

5.3.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثانية: التي تعلّقت باختبار مدى تأثّر العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء بمحدّدات الأداء (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة، فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي أنّ العلاقة بين أبعاد أخلاقيات وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) **تتأثر** بمحدّدات الأداء مجتمعة في هذه المؤسسّة. وبناء على ذلك، فإنّ محدّدات الأداء الكلاسيكية لها تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي (أي أن هذه المحدّات تقوّي من معامل الارتباط بينهما).

6.3.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثالثة: التي تعلّقت باختبار أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة "ملبنة البخاري". وهذا يؤكد وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)". أمّا بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) كلّ منها على حدى، فقد بيّنت أنّ أخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة لا تؤثر في أيّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي، والأداء السياسي).

4.1.3. بالنسبة لمؤسسة "صيدال":

1.4.1.3. بالنسبة للمتغيّر المستقّل: جاءت مؤسسة "صيدال" في المرتبة الرابعة من حيث ممارسات أخلاقيات الادارة مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.5763) وانحراف معياري (0.72323). ويدّل ذلك على أنّ تقييم أفراد العيّنة لأبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا ومتوسطا في مجمله. ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لمختلف أبعاد أخلاقيات الادارة من طرف مؤسسة "صيدال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. ويعني ذلك أنّ هذه المؤسّسة تحرص إلى حدّ ما على الجانب الأخلاقي في العمل بهدف خلق الولاء والانتماء للمؤسسة لدى موظفيها، وبالتالي تحسين الأداء. حيث أنّ تقييم أفراد العيّنة لتطبيق أبعاد أخلاقيات الادارة كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة للسرّية والثّقة وهو أحسن تقييم. أمّا بالنسبة لباقي الأبعاد فكان إيجابيا وبدرجة متوسطة. بدءا بالمساءلة والشفافية، ثمّ بعدي العدالة والمساواة والأمانة والإخلاص اللذين كانا متساويان من حيث التقييم ويمثّلان الممارستين الأقّل تطبيقا مقارنة بالبعدين الأوّلين. ويظهر من خلال ذلك الحرص الشديد على حفظ أسرار العمل لتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة والعكس، بالاضافة إلى حماية خصوصية المؤسّسة. دون إغفال الأبعاد الأخرى للأخلاقيات التي جاءت متقاربة في نتائج التقييم وأقلّ من السرّية والثقة.

2.4.1.3. أمّا بالنسبة للمتغيّر التابع: جاءت مؤسسة "صيدال" في المرتبة الثانية من حيث تحسّن الأداء التنظيمي. حيث دلّت المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي أنّ تقييم أفراد العيّنة لهذه الأبعاد كان ايجابيا ومتوسطا، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "صيدال" بمختلف مستوياتها التنظيمية نظرا لاتّفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. حيث كان تحسّن الأداء النظامي أكثر من باقي الأبعاد، ويعني ذلك أنّ هذه المؤسسة تعطي الأولوية في اهتمامها لاستمراريتها وتعزيز مكانتها في السّوق. ثمّ تلاه التحسّن في أدائها

السياسي الذي يعبّر عن حرصها واهتمامها بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم. ثمّ بعد ذلك تحسّن الأداء الاقتصادي من خلال اهتمام المؤسسة بالتحكّم في التكاليف وزيادة رقم أعمالها. وأخيرا جاء تحسّن الأداء الاجتماعي الذي يعكس التزام الموظفين ومدى تمكنهم من أداء مهامهم للمساهمة في تحسين أدائها التنظيمي.

3.4.1.3. أمّا بالنسبة لمتغيّر المراقبة: جاءت مؤسسة "صيدال" في المرتبة الثالثة من حيث تواجد محدّدات الأداء التنظيمي. وذلك مقارنة بباقي مؤسسات عيّنة الدراسة. وكان تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد ايجابيا وبدرجة متوسطة في مجمله بالنسبة لجميع الأبعاد. الأمر الذي يعكس تواجدا متوسطا لمختلف محدّدات الأداء التنظيمي في مؤسسة "صيدال" نظرا لإتفاق كلّ أفراد العيّنة على ذلك. لكن من حيث التفصيل فقد كانت خصائص المؤسسة هي الأكثر تواجدا وهو يعكس مدى تنظيم المؤسسة والالتزام بالجانب الرسمي في العمل. ثمّ خصائص الموظفين التي تعبّر عن اهتمام العاملين بالمصلحة العامّة للمؤسسة وعملهم على تحقيقها. وبعدها خصائص البيئة، ثمّ السياسات والممارسات الادارية. **ويعتبر هذا التقييم المتوسط متقاربا مع تقييم أفراد العيّنة لممارسات أخلاقيات الادارة الذي كان متوسطا أيضا. ممّا يدّل على أنّ أخلاقيات الادارة كممارسة تتواجد بدرجة متقاربة مع تواجد محدّدات الأداء التنظيمي الأخرى بهذه المؤسسة.**

4.4.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الأولى: التي تعلّقت باختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) في هذه المؤسسة.

5.4.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثانية: التي تعلّقت باختبار مدى تأثّر العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء بمحدّدات الأداء (خصائص المؤسسة، البيئة، خصائص الموظفين، الممارسات الادارية) من وجهة نظر مفردات العيّنة، فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي أنّ العلاقة بين أبعاد أخلاقيات وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) **تتأثر** بمحدّدات الأداء مجتمعة في هذه المؤسسّة. وبناء على ذلك، فإنّ محدّدات الأداء الكلاسيكية لها تأثير ايجابي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي (أي أن هذه المحدّات تقوّي من معامل الارتباط بينهما).

5.4.1.3. أمّا بالنسبة للفرضية الثالثة: التي تعلّقت باختبار أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة "صيدال". وهذا يؤكد وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة (أو توجد علاقة ذات دلالة احصائية)". وتمّ تأكيد ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) التي بيّنت أنّ أخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من هذه الأبعاد على حدى.

المطلب الثاني: جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج المؤسسات الأربعة

اتّضح لنا من خلال المطلب السابق التباين في بعض نتائج التحليل من مؤسسة لأخرى، واتفاق بعضها الآخر في أحيان أخرى. لهذا سنحاول في هذا المطلب استخراج جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه النتائج، التي تمكننا من أخذ النظرة النهائية لتوضيح ما توصّلت إليه الدراسة.

1.2.3. جوانب الاتّفاّق بين نتائج المؤسسات الأربعة في عيّنة الدراسة:

لم تتّفق النتائج التحليل بين المؤسسات الأربعة إلّا في مواطن قليلة تمثّلت في:

1.1.2.3. تقييم متغيرات المراقبة (محدّدات الأداء): أظهرت المتوسطات الحسابية العامّة والانحرافات المعيارية تواجدا متوسطا لمختلف أبعاد محدّدات الأداء التنظيمي في المؤسسات الأربعة المكوّنة لعيّنة الدراسة. أي أنّ تقييم مفردات العيّنة لهذه المحّددات كان متقاربا في تلك المؤسسات حسب الترتيب التالي (مؤسسة "ملبنة البخاري"، ثمّ مؤسسة "بوفال"، " ثمّ مؤسسة "صيدال"، ثمّ أخيرا مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"). إلاّ أنّ تقييم الأبعاد كلّ محدّد على حدى كان مختلفا وغير متساوٍ بين المؤسسات الأربعة وحتى داخل المؤسّسة الواحدة. كما سنرى لاحقا. وهذا التقارب في التقييم يفسّر تواجد هذه المؤسسات في نفس المحيط، وعملها في نفس الظروف الاجتماعية والبيئية والثقافية، التي انعكست على مختلف خصائص المؤسسات والموظفين والبيئة التي تعمل بها. لهذا كان تقييم أفراد العيّنة متقاربا في المؤسسات الأربعة رغم الاختلاف في نشاط كلّ منها.

2.1.2.3. تأثير محدّدات الأداء التنظيمي على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي (الفرضية الثانية): فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط الجزئي أنّ محدّدات الأداء مجتمعة (خصائص المؤسسة، خصائص البيئة، خصائص الموظفين، والسياسات

والممارسات الادارية)" **تؤثّر** على العلاقة بين أبعاد أخلاقيات وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) في كلّ مؤسسات عيّنة الدراسة. وهذا التأثير على العلاقة بين المتغيّرين هو تأثير ايجابي أي أن هذه المحدّات تقوّي من معامل الارتباط بينهما. لأنّ قيم معاملات الارتباط الصافي بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التابع كلّها انخفضت بعد عزل أثر محدّدات الأداء التنظيمي (معامل الارتباط الجزئي). وهذا يعني أنّ وجودها ضروري، فكلّما تواجدت هذه المحدّدات كلّما أدى ذلك إلى تحسين العلاقة بين أخلاقيات الادارة كممارسة والأداء التنظيمي. ولا يمكن أن تؤثر فيه بمعزل عن باقي المحدّدات. فتحسّن الأداء التنظيمي بكلّ أبعاده هو نتيجة محصّلة لكلّ العوامل المؤثرة فيه والمحدّدة له بما فيها أخلاقيات الادارة كممارسة.

3.1.2.3. أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة: فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والاخلاص، السرّية والثّقة، المساءلة والشفافية) على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النظامي و الأداء السياسي) عند مستوى دلالة (α=0.05) من وجهة نظر مفردات العيّنة. وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي بالنسبة لجميع المؤسسات في عيّنة الدراسة. إلاّ أنّ هذا التأثير العام لكلّ الأبعاد مجتمعة، لكن بالنسبة لأثر أخلاقيات الادارة على كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، فالأمر مختلف. وهذا ما سوف نراه لاحقا.

2.2.3. جوانب الاختلاف بين نتائج المؤسسات الأربعة في عيّنة الدراسة:

رصدنا مجموعة من الاختلافات في نتائج تحليل المؤسسات الأربعة، يمكننا توضيحها فيمايلي:

1.2.2.3. لم يكن تقييم أفراد العيّنة لممارسة أخلاقيات الادارة متساويا بالنسبة لجميع المؤسسات الأربعة، فقد تقدّمت مؤسّسة "ملبنة البخاري" على باقي المؤسّسات من حيث تقييم أفراد العيّنة لتطبيق أبعاد أخلاقيات الادارة الذي كان ايجابيا ومرتفعا بها، ممّا عكس الممارسة الجيّدة للأخلاقيات من طرف المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية. في حين جاء تقييم أفراد العيّنة لأبعاد أخلاقيات الادارة ايجابيا ومتوسطا في مجمله وبشكل متقارب بباقي المؤسسات الثلاثة الأخرى مرّتبة كمايلي: (مؤسسة "بوفال" ، ثمّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" ثمّ مؤسسة "صيدال"). أي أقّل من مؤسسة "ملبنة البخاري" ممّا يعكس الممارسة المتوسطة لها بهذه المؤسسات. ونستنتج من ذلك أن الاهتمام بأخلاقيات الادارة بهذه المؤسسة يفوق الاهتمام بها في باقي المؤسسات.

2.2.2.3. كما لم يكن التقييم أيضا متساويا بالنسبة للأداء التنظيمي من طرف أفراد عيّنة الدراسة في المؤسسات الأربعة، حيث جاءت أيضا مؤسسة "ملبنة البخاري" متقدّمة على باقي المؤسسات من حيث تقييم أبعاد الأداء التنظيمي، الذي كان ايجابيا ومرتفعا بها، ممّا يعكس التحسّن الجيّد للأداء التنظيمي في المؤسسة. في حين جاء تقييم أفراد العيّنة لأبعاد الأداء التنظيمي ايجابيا ومتوسطا في باقي المؤسسات الثلاثة الأخرى مرّتبة كمايلي (مؤسسة "صيدال"، ثمّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" ثمّ مؤسسة "بوفال")، ممّا يعكس التحسّن البطيء لمختلف أبعاد الأداء

التنظيمي بهذه المؤسسات. ونستنتج من ذلك أن مؤسسة ملبنة البخاري متحكّمة في أدائها التنظيمي بشكل أكبر من باقي المؤسسات الأخرى.

3.2.2.3. رغم أنّ التقييم العام لمحدّدات الأداء كان متوسطا في جمع مؤسسات العيّنة، إلاّ أنّ التقييمات الفرعية لكّل محدّد على حدى كانت مختلفة، بين مؤسسة "ملبنة البخاري" وباقي المؤسسات الأخرى. حيث حيث جاءت أيضا مؤسسة "ملبنة البخاري" متقدّمة على باقي المؤسسات، فقد كان تقييم أفراد العيّنة لمدى تواجد هذه الأبعاد ايجابيا وبدرجة مرتفعة بالنسبة لجميع الأبعاد، ماعدا خصائص البيئة التي تتواجد بدرجة متوسطة. في حين جاء تقييم أفراد العيّنة ايجابيا وبدرجة متوسطة بالنسبة لجميع الأبعاد في باقي المؤسسات الثلاثة الأخرى مرّتبة كمايلي (مؤسسة "بوفال"، ثمّ مؤسسة "صيدال"، ثمّ مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"). ونستنتج من ذلك أن مؤسسة "ملبنة البخاري" تتوافر على محدّدات الأداء بشكل أكبر من باقي المؤسسات الأخرى.

4.2.2.3. بالنسبة لمدى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من وجهة نظر مفردات العيّنة (الفرضية الأولى). فقد بيّنت نتائج التحليل لمصفوفة الارتباط لبرسون، أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة مع كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) كلّ على حدى في مؤسستين من العيّنة وهما مؤسسة "ملبنة الخاري" ومؤسسة "صيدال". بينما لا توجد علاقة ارتباط هذه في كلّ من المؤسستين الباقيتين والمتمثلتين في كلّ من مؤسسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري". باستثناء علاقة ارتباط واحدة فقط ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة والأداء السياسي في هذه الأخيرة.

5.2.2.3. وأخيرا، بالنسبة لأثر أخلاقيات الادارة على كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، فرغم أنّ نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيّنت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في كلّ مؤسسات العيّنة، إلاّ أنّ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لإيجاد العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الادارة وكلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي التنظيمي (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء النظامي، والأداء السياسي) كلّ على حدى، قد بيّنت بيّنت أنّ أخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من هذه الأبعاد على حدى في كلّ من مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال". بينما لا تؤثر في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، لكن تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة.

المطلب الثالث: الحوصلة النهائية للنتائج الميدانية

تبيّن لنا من الدراسة الميدانية أنّ أخلاقيات الادارة تكتسب أهمّية مقبولة لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات عيّنة الدراسة. وهذا وفقا لاتجاهات أفراد العيّنة في هذه المؤسسات، الذين عبّروا عن ممارسة مقبولة لأخلاقيات الادارة في مؤسساتهم. بالإضافة إلى تحسّن مقبول للأداء التنظيمي في الخمس سنوات الأخيرة. ويمكننا أن نفصّل في النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة في ما يلي:

1 –سمحت لنا الدّراسة التحليلية لعيّنة مكوّنة من أربع مؤسّسات اقتصادية جزائرية في قطاعات مختلفة من اكتشاف مدى ممارسة سلوكيات أخلاقيات الادارة فيها، ومدى اختلاف درجة وجودها من مؤسسة لأخرى. ففي حين كان تقييم وجودها مرتفعا في مؤسسة "ملبنة البخاري"، جاء وجودها

متوسطا في باقي المؤسسات. ويتّفق هذا مع دراسة (شنشونة ورحمون)[1] حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بأخلاقيات الأعمال بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة) في المؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة كبيرة، حيث بينت النتائج أن المؤسسات وانطلاقا من أخلاقيات الأعمال تحرص على تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية، وتعمل على مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال والتجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية العمل وعدم التحيز، كما تحرص على الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح والانحياز لمصلحة المؤسسة، وأن أخلاقيات الأعمال تزيد من قدرتها المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ الأسرار، كذلك تبين أهمية التحلي بالصدق في أداء الواجبات والنزاهة أثناء تأدية العمل، بالإضافة إلى التحلي بالعدل عند القيام بالأعمال. في حين جاءت هذه النتيجة مخالفة للنتائج التي توصّلت إليها دراسة (بوهلالة، 2015)[2] التي توصّلت فيها إلى أنّ الموظفين في مديرية الادارة المحلّية لمقر ولاية بشار لا يؤمنون بدرجة كافية بالالتزام الأخلاقي داخل المؤسّسة، مع وجود مظاهر سلبية تهدّد إدارة الموارد البشرية بها.

2 –كما دلّت النتائج على تحسّن أبعاد الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عيّنة الدراسة، كما أنّ درجة تحسّنه تختلف من مؤسسة لأخرى. وبنفس وتيرة تقييم أخلاقيات الادارة، كان تحسّن الأداء التنظيمي مرتفعا في مؤسسة "ملبنة البخاري"، بينما ظهر متوسطا (بطيئا في باقي المؤسسات).

3 –هناك تقارب بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عيّنة الدراسة، في مختلف الخصائص المؤثرة والمحدّدة للأداء التنظيمي بها. وهذا يعود إلى أنّها تشترك في نفس البيئة التي

---

[1] : *شنشونة، محمد. ورحمون، رزيقة، "***أثر تطبيق الحوكمة وأخلاقيات الأعمال على أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –ENICAB– الجزائرية**"، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

[2] : بوهلالة، سعاد.،"**أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسّسة العمومية: دراسة حالة مديرية الادارة المحلّية لمقّر ولاية بشّار**"، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، (2015/2014).

تعمل بها، فتتأثّر بنفس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسّياسية، خاصّة وأنّ أغلب مؤسّسات العيّنة تابعة للقطاع العام.

4 –هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسسة "صيدال"، مع ملاحظة أنّ تقييم هذين المتغيّرين كان مرتفعا في المؤسسة الأولى ومتوسطا في المؤسسة الثانية. وجاءت هذه النتيجة متّفقة للنتيجة التي توصّلت إليها دراسة (بوهلالة،2015)، بأنّ إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات أفرادها العاملين بها، لذا يجب التحلّي بالصّفات الأمثل من طرف الجميع حتّى تتسم المؤسّسة بصورة مرضية. بينما لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيّرين في كلّ من مؤسسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، مع العلم أنّ تقييمهما كان متوسطا. وهذه النتيجة تتّفق مع دراسة (شنشونة ورحمون)، التي أظهرت نتائج تحليل الارتباط أنّه لا توجد علاقة بين الاستقلالية والموضوعية والأداء، وبالتالي غياب الاستقلالية والموضوعية عند قيام المؤسسة بأعمالها وهذا يعود الى أن الأفراد في المؤسسة تحكمهم العلاقات الشخصية وتسيطر على قراراتهم بشكل كبير مما يؤثر سلبا على أداء الأفراد لأعمالهم.

5 – تؤثّر محدّدات الأداء التنظيمي الكلاسيكية ايجابيا على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي وتقوّي من معامل الارتباط بينهما في جميع مؤسسات العيّنة. وهذا يعني أنّ تأثير الأخلاقيات على الأداء لا يتم بمعزل عن باقي المحدّدات الأخرى. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (دويدي،2015)[1]، حيث يبدو أن الدّلالات الخاصة بعلاقة كل أبعاد أخلاقيات الأعمال بأداء الفرد العامل كانت بين الضعيف إلى القريب من المتوسط، نظرا للظروف والعوامل التي تتحكم في أداء الفرد، حيث لا تعتبر الأخلاقيات العنصر الوحيد المتحكم في هذا الأخير. وهذا ما يجعل أخلاقيات الادارة ذات تأثير محدود نسبيا حسب كل بعد من أبعادها، وهو أمر واقعي،

[1] : دويدي، خديجة.، مرجع سابق.

خاصة أنه لا يمكن اقناع فرد ما ذو تفكير مادي يفتقر للحسّ الأخلاقي بأن يفكر بما يخدم أجيالا مستقبلية، إذ لا يساير وجودهم مصلحة حالية له.

6 –على المستوى العام (أي على مستوى كلّ الأبعاد مجتمعة)، ليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى (على المستوى الجزئي) حتى يكون هناك تأثير عام بينهما. بمعنى أنّ وجود تأثير لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة ليس معناه بالضرورة أنّ هذه الأبعاد ترتبط إرتباطا دالاّ فيما بينها كل على حدى.

7 – على المستوى الجزئي (أي على مستوى الأبعاد المكوّنة لكلّ متغيّر)، فإنّ هناك توافق بين علاقة التأثير وعلاقة الارتباط بين المتغيّرين. بحيث يؤثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى (الفرضية الثالثة)، لمّا توجد علاقة ارتباط دالّة بين المتغيّرين، مثلما هو الحال في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال"، (الفرضية الأولى)، وهذا يتّفق مع النتائج التي توصّلت إليها دراسة الحوامدة (2004) والتي بيّن فيها أنّ تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين من شأنه أن يعمل على زيادة انتماء العاملين للمؤسّسة التي يعملون فيها. وكذلك مع نتائج دراسة الديحاني (2008)، التي بيّن فيها أنّ ثقة الزبون بالمؤسّسة تعمل على تشجيع الزّبون على الاستمرار في التعامل مع المؤسّسة. وبيّنت دراسة Beugre (2007) أنّ نشر الثقة والعدالة في المؤسّسة وتقبّل العاملين لها الأمر الذي ينعكس ايجابا على أداء المؤسّسة. كما بيّنت دراسة الغالبي والعامري (2006) أنّ التعامل بشفافية مع أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسّسة كالزّبائن، والمجتمع المحلّي والعاملين يعمل على تطوير المؤسّسة. بالإضافة إلى دراسة أحمد فلاح الجعافرة (2009) التي بيّنت ارتفاع القوّة التفسيرية لتأثير الأمانة والإخلاص على المكوّنات ذات البعد الاستراتيجي (في حالة تقييم الزبائن) ويعود السّبب وراء ذلك إلى حرص الزبون

على التعامل معه بأمانة وإخلاص، لأنّ ذلك يخلق الثّقة في المؤسّسة، ويعمل على جذب الزبائن للتعامل معها، ويحسّن من الخدمة المقدّمة والأداء. والنتيجة التي توصّلت إليها دراسة Grissaffe and Jaramillo (2007) والتي بيّنا فيها أن تحمل المؤسّسة لمسؤوليتها الأخلاقية يعمل على تحسين مخرجاتها وتعزيز قدرتها على الاستمرار في المجتمع الذي تعمل فيه.[1]

بينما لا تؤثر أخلاقيات الادارة في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، رغم أنّها تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة. وفي نفس الوقت لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين في هاتين المؤسستين (الفرضية الأولى).

8 –إنّ وجود تأثير عام لأخلاقيات الإدارة على الأداء التنظيمي في جميع مؤسسات عيّنة الدراسة لا يعني بالضرورة أنّ الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، فمثلا يتحقّق هذا في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال". بينما لا تؤثر أخلاقيات الادارة في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، رغم أنّها تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة. أي أنّ تأثير أخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي الاجمالي ينتج من تأثيرها على بعد واحد أو اثنين فقط وليس جميع الأبعاد في آن واحد. **وهذا يعني أنّه حتى وإن كان هناك تأثير لأخلاقيات الادارة على الأداء التنظيمي، يبقى هذا التأثير محدودا، لا يمكن تعميمه على كلّ المؤسّسات، ولا حتّى على كلّ الأبعاد في المؤسّسة الواحدة.**

[1] : أنظر: الجعافرة، أحمد فلاح.، مرجع سابق، ص ص 66-93.

خلاصة الفصل السّادس:

تناولنا في هذا الفصل تحليل ومناقشة لنتائج الدراسة التي توصّلنا إليها في الفصل الخامس بعد تحليل العلاقة والأثر بين الالتزام بأخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في عيّنة من المؤسسات الجزائرية. ومدى توّفر الأخلاقيات في هذه المؤسّسات، ومستوى الأداء التنظيمي بها، ومدى توّفر المحدّدات المؤثرة في الأداء التنظيمي، وتأثيرها على علاقته بأخلاقيات الادارة. حيث تناولنا في المبحث الأوّل تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات. أمّا المبحث الثاني فقمنا فيه بتحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيات. أمّا المبحث الثالث فلخصنا فيه نتائج التحليل والمناقشة في المبحثين السابقين، وهي النتائج النهائية المتعلّقة بدراستنا.

الخـاتمـة

الخاتمة:

يتطلّب تحسين الأداء التنظيمي للمؤسّسة الاقتصادية ضرورة تبني طرق وسلوكات ناجعة في الإدارة كممارسة، والتي تنعكس على جميع أبعاده، وليس فقط على البعد التقليدي الذي اقترن لفترة زمنية طويلة بالأداء الاقتصادي. فالتوجهات الفكرية الحديثة للمؤسسة سمحت ببلورة نظام إداري يسعى إلى ضبط بعض القواعد التسييرية داخل المؤسسة، من أجل حماية أصحاب المصالح وتحقيق الأداء، أي التوجه نحو خلق القيمة. إذن يمكن أن نرى بأن فكرة أخلاقيات الإدارة في المؤسسات هي لنقاشات وأبحاث نظرية بين مختلف الباحثين المختصين إدارة وتسيير المؤسسة تمّ تطبيقها في مؤسسات يابانية وأمريكية، بداية من سبعينات القرن العشرين في مواضيع الجودة المرتبطة بالأخلاقيات والأداء، وقبلها فايول وتجارب وأفكار مختلف المختصين فوليت وبارنار وماسلو ...، وبعدها كل ما يتعلق بحقوق الأطراف ذات المصلحة، وما رافقها من تطبيقات ومبادئ وضعت وطبقت، واستفيد منها في علاج نقائص علاقات الحقوق والتسيير، ومنها عدة جوانب اعتمدنها كمنطلقات لهذا البحث.

تضمّنت دراستنا البحثية هذه، جزء نظريا، قمنا فيه بدارسة نظرية حول الالتزام بأخلاقيات الادارة وعلاقته بالأداء التنظيمي. أما الجزء الثاني فقد عالج الجانب التطبيقي لهذه العلاقة في عيّنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. هذه الفكرة جعلتنا نعمل على اكتشاف مدى الالتزام بأخلاقيات الادارة كممارسة في المؤسسات عيّنة الدراسة، ومدى علاقتها وتأثيرها في أدائها التنظيمي وبالتالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الاقتصاد والمجتمع. وقد حاولنا أن نستخلص أهم العناصر التحليلية من دراستنا للجزء الأول، لكي نستخدمها كمعالم تحليلية للجزء التطبيقي للدراسة. بغرض التمكّن من الاجابة على اشكالية الدراسة والتي طرحناها بالشكل الآتي في المقدمة العامة لهذه الأطروحة:

"ما علاقة الالتزام بأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة بالأداء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية بأبعاده مجتمعة؟ وما مدى تأثير محدّدات الأداء الأخرى على هذه العلاقة في هذه المؤسسات؟"

ومن أجل التمكّن من الاجابة على مختلف متطلبات إشكاليتنا البحثية، واستخلاص أهمّ النتائج المتعلّقة بالجانب النظري والتطبيقي. قمنا باختبار مختلف الفرضيات المعالجة لها، عبر تطرّقنا لتحليل فصول الجزء التطبيقي، مستعينين ومعتمدين على المعالم الأساسية التي قدّمتها لنا الدراسة النظرية للجزء الأوّل، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية.

سمح لنا اختبار الفرضية الأولى، عبر التطرق إلى أربع فرضيات فرعية ملازمة لها، برفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى بالنسبة لكل من مؤسسة "ملبنة البخاري" و "مؤسسة صيدال"، بسبب وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي. مع ملاحظة أنّ تقييم هذين المتغيّرين كان مرتفعا في المؤسسة الأولى ومتوسطا في المؤسسة الثانية. وكذلك قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى بالنسبة لكل من مؤسسة "مطاحن قصر البخاري" و"مؤسسة يوفال"، حيث لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيّرين، مع العلم أنّ تقييمهما كان متوسطا. وقد تمكنّا من كشف ذلك عبر تحليل نتائج مصفوفة معاملات الارتباط لبرسون بين المتغيّرين.

كما سمحت لنا نتائج تحليل مصفوفة الارتباط الجزئي لاختبار الفرضية الثانية بفروعها الأربعة من رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تؤكد على أنّ هناك تأثيرا ايجابيا لمحدّدات الأداء على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي من المنظور الايجابي. أي أنّها تقوّي من معامل الارتباط بينهما في جميع مؤسسات العيّنة.

مكنتنا نتائج تحليل الانحدار البسيط من رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنّ هناك تأثيرا عاما لأخلاقيات الإدارة على الأداء التنظيمي في جميع مؤسسات عيّنة الدراسة. وتمديدا لاختبار هذه الفرضية قمنا باختبار أربع فرضيات فرعية لها عن

طريق تحليل الانحدار المتعدّد، الذي بيّن لنا أنّ الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال"، حيث توجد علاقة ارتباط دالّة بين المتغيّرين في هاتين المؤسستين (الفرضية الأولى). بينما لا تؤثر في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، رغم أنّها تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة. مع العلم أنّه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين في هاتين المؤسستين (الفرضية الأولى).

وقبل أن نقوم بتقديم توصيات واقتراحات الدّراسة، سنقوم باستعراض مختصر لأهمّ ما توصّلنا إليه من نتائج بحثية لهذه الأطروحة المعالجة لموضوع الاشكالية السابقة (لأنّها مذكورة بالتفصيل في الفصل الأخير)، وفي الأخير نقدّم آفاق الدراسة المتعلّقة بنفس الموضوع.

نتائج الدراسة:

بعد قيامنا بالمسح النظري لموضوع الدراسة والمعالجة التحليلية الميدانية لإشكالية أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، توصلنا إلى النتائج التالية:

1 - ظلّ الأداء لفترة طويلة مفهوما أحاديّ البعد، يقاس بالربح وحده ضمن النظرة الاقتصادية (المقاربة التقليدية)، لهذا اعتمد في قياس مثل هذا الأداء مجموعة من المؤشرات المالية المعتمد في حسابها على النتائج المحاسبية.

2 - تعرّض المنطق المالي البحت إلى انتقاد قوي في العديد من الأدبيات الإدارية، لأنّه لا يشمل مختلف أصحاب المصالح (أو الأطراف الفاعلة) المشاركين في تطوير المؤسّسة.

3 - أصبح الأداء التنظيمي مفهوما متعدد الأبعاد، لأنه يعتبر مسألة تصوّر، وليس كلّ الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح) لديها نفس النظرة والتصور للأداء. فالأداء يتعلّق بمجموعة

من العناصر التي من شأنها أن تترجم كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها أو تؤثر فيها المؤسسة.

4 - يتوقف تحديد المفهوم المناسب للأداء على السياق الذي يتم فيه تقييم الأداء، حيث تؤدي بنا صعوبة قياس الأداء إلى استعمال "النظرية الموقفية"، لأنّه لا توجد طرق تقييم مضبوطة ومحددة لتقييم الأداء لكل المؤسسات أو لكل الحالات. فقد يكون التقييم على جانب واحد من الأداء (مثل الأداء المالي) كافيا في بعض الحالات، بينما في حالات أخرى يكون من الأفضل العمل على مفهوم متعدد لمعايير الأداء بما في ذلك الأداء الاقتصادي، والأداء المالي، والأداء الإجتماعي، والأداء السياسي، ... الخ.

5 - أدّى اعتبار تحليل الأداء "كأداة إدارة" بدلا "أداة قياس" إلى استخدامه لنماذج تقييم الأداء التي تكون على أساس وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية ومؤشرات الأداء الوسيطة المعبّرة عن أبعاده المختلفة، بافتراض ضمني مفاده أن مجموع الأداء الوسيط يساوي الأداء النهائي.

6 - تعبّر الأخلاق أو الأخلاقيات مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء وبين ما هو صواب وما هو خطأ. فهي إذن تشترك في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك.

7 - يتمثل مجال الأخلاقيات في الإدارة في الاجابة على السؤال: "كيف يمكنني أن أكون جيّدا ونزيها؟" بدلا من هذا السؤال: "كيف يمكنني أن أكون أكثر فعالية وكفاءة؟". وهذا يعني أنّ المسيّر لديه الخيار بين عدة طرق للتصرّف مع قدرته على تمييز ما هو جيد وصحيح. فهي تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية وذات علاقة بأطراف عديدة.

8 – ليست العبرة في مجال أخلاقيات الادارة بالقرارات الأخلاقية وحدها، وإنما بما ينفذ منها فعلاً. ولا بما تصدره المؤسسات من لوائح من القيم الأخلاقية أو ما يصرح به المسّيرون من التزام أخلاقي عالٍ بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم مؤسستهم، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية كما هي قائمة فعلا.

9 – إنّ اهتمام التراث الإداري لفترة طويلة بالكفاءة وتأكيد معاييرها على حساب الأطراف والمعايير الأخرى، ومنها ما يرتبط بأخلاقيات الإدارة، جعل التصرفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية. ومثل هذه التكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة، القائمة على المنافسة الساعية لتعظيم الربح، إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن يكون لها عائد مادي. لأنّ المؤسّسات في سعيها التجاري من أجل الربح يمكن أن تتحول بسهولة إلى مصدر لتصرفات لا أخلاقية أو مضرّة إضراراً اجتماعياً عميقاً.

10 – لا يمكن للمؤسسة، باعتبارها منظومة عمل متكاملة، أن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية في الأداء إلّا بوضع ضوابط إدارية هامّة تخصّ جميع مناحي النشاط في المؤسسة. فتحسّن الأداء التنظيمي بكلّ أبعاده هو نتيجة محصّلة لتفاعل عوامل عديدة (محدّدات الأداء) بما فيها أخلاقيات الادارة كممارسة. بل إنّ وجودها ضروري لتتكامل مع بعضها من المنظور الايجابي.[1]

11 – سمحت لنا الدراسة التحليلية لعينة مكوّنة من أربع مؤسّسات اقتصادية جزائرية في قطاعات مختلفة من اكتشاف مدى ممارسة سلوكيات أخلاقيات الادارة في مؤسسات عيّنة الدراسة. وأنّ درجة وجودها تختلف من مؤسسة لأخرى. ففي حين كان تقييم وجودها مرتفعا في مؤسسة "ملبنة البخاري"، جاء وجودها متوسطا في باقي المؤسسات.

[1] : وهذا ما أكّدته النتيجة الميدانية رقم 5 من هذا البحث، ص 397.

12 – كما دلّت النتائج على تحسّن أبعاد الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عيّنة الدراسة، كما أنّ درجة تحسّنه تختلف من مؤسسة لأخرى. وبنفس وتيرة تقييم أخلاقيات الادارة، كان تحسّن الأداء التنظيمي مرتفعا في مؤسسة "ملبنة البخاري"، بينما ظهر متوسطا (بطيئا في باقي المؤسسات).

13 – هناك تقارب بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عيّنة الدراسة، في مختلف الخصائص المؤثرة والمحدّدة للأداء التنظيمي بها.

14 – هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسسة "صيدال"، مع ملاحظة أنّ تقييم هذين المتغيّرين كان مرتفعا في المؤسسة الأولى ومتوسطا في المؤسسة الثانية. بينما لا توجد علاقة ارتباط بينهما في كلّ من مؤسسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، مع العلم أنّ تقييمهما كان متوسطا.

15 – تؤثّر محدّدات الأداء التنظيمي الكلاسيكية ايجابيا على العلاقة بين أخلاقيات الادارة والأداء التنظيمي وتقوّي من معامل الارتباط بينهما في جميع مؤسسات العيّنة. وهذا يؤكّد النتيجة النظرية رقم 10.

16 – على المستوى العام (أي على مستوى كلّ الأبعاد مجتمعة)، ليس بالضرورة أن تكون هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى (على المستوى الجزئي) حتى يكون هناك تأثير عام بينهما. بمعنى أنّ وجود تأثير لأخلاقيات الادارة بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة ليس معناه بالضرورة أنّ هذه الأبعاد ترتبط إرتباطا دالاّ فيما بينها كل على حدى.

17 – على المستوى الجزئي (أي على مستوى الأبعاد المكوّنة لكلّ متغيّر)، فإنّ هناك توافق بين علاقة التأثير وعلاقة الارتباط بين المتغيّرين. بحيث يؤثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة تأثيرا

دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى (الفرضية الثالثة)، لمّا توجد علاقة ارتباط دالّة بين المتغيّرين، مثلما هو الحال في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال"، (الفرضية الأولى). بينما لا تؤثر في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، رغم أنّها تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة. وفي نفس الوقت لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين في هاتين المؤسستين (الفرضية الأولى).

18 - إنّ وجود تأثير عام لأخلاقيات الإدارة على الأداء التنظيمي في جميع مؤسسات عيّنة الدراسة لا يعني بالضرورة أنّ الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر تأثيرا دالاّ في كلّ بعد من أبعاد الأداء التنظيمي كلّ على حدى، فمثلا يتحقّق هذا في مؤسسة "ملبنة البخاري" ومؤسّسة "صيدال". بينما لا تؤثر أخلاقيات الادارة في أيّ بعد من هذه الأبعاد في كلّ من مؤسّسة "بوفال" ومؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، رغم أنّها تؤثر تأثيرا دالاّ في الأداء السياسي فقط في هذه المؤسسة الأخيرة.

الاقتراحات والتوصيات:

بعد دراستنا لمختلف جوانب إشكالية البحث وتقديمنا للنتائج المتعلقة بها، سوف نقدّم بعض التوصيات والاقتراحات التي نراها مفيدة لتطبيق أخلاقيات الإدارة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية خدمة للأداء التنظيمي بها:

1 - إعادة النظر في طرائق تقييم الأداء، وعدم الاكتفاء بالجانب التقليدي المعتمد على البعد الواحد وهو البعد المالي.

2 - ترسيخ القناعة لدى الموظفين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية الأخلاقيات، والفوائد الناجمة عن تطبيقها، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة.

3 - من الضروري أيضا إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات للتمكن من قياس القيمة المتوقعة منها من قبل المؤسسات.

4 - أهمّية مراعاة خصوصية المجتمع الجزائري في إعتماد نموذج اقتصادي جزئي في المؤسّسة الاقتصادية الجزائرية، ليكون بمثابة قاعدة أساسية لرسم نموذج اقتصادي كلي جزائري يتناسب مع الظرف الاقتصادي الجزائري ومع أخلاق وتقاليد وثقافة المجتمع الجزائري، ويحقق الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لأنّ مثل هذه الأمور لا يمكن استيرادها كنماذج وتطبيقها مباشرة، حتى وإن كانت ناجحة في بلدانها.

آفاق الدّراسة:

لقد حاولنا من خلال ما ورد في هذه الأطروحة معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي تمكّنّا من الحصول عليها، إلاّ أن الموضوع جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

1 - أثر أخلاقيات الادارة على الأداء السياقي للمؤسسّة الاقتصادية.

2 - علاقة أخلاقيات الإدارة بالحوكمة في المؤسّسة الاقتصادية.

3 - دراسة تقييمية لواقع الأخلاقيات بالمؤسسات الجزائرية.

4 - دور إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات بالإدارة في الالتزام والمواطنة التنظيمية.

5 - تقييم الأداء الأخلاقي للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر أصحاب المصالح.

وفي الأخير أتمنى أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية يستفيد منها الدارس والباحث والعامل في مجال إدارة الأعمال، وأسأل الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتي.

فان أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أني اجتهدت،

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أُنيب.

وتم بحمد الله .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أوّلا: المراجع باللغة العربية

1) ابراش، ابراهيم.، "**المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**"، ط.1، عمّان: دار الشروق، (2008)، 320ص.

2) ابن مسكوية، أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب.، "**تهذيب الأخلاق**"، دراسة وتحقيق: الهلالي، عماد.، ط.1.، (2011)، 529ص. على الرابط: http://ia601601.us.archive.org/33/items/745789549844/tahtheb-alakhlaq.pdf (2013/07/15)

3) أبو تايه، بندر كريم.، "**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**"، *مجلّة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، المجلّد.20، العدد.02، (2012)، ص 145-187. على الرابط: http://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/401 .(2013/06/02)

4) أبو حميدة، عمر صالح. "**مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي**"، *لمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان: " أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"*، عمّان: جامعة الزيتونة الأردنية، (17-19 أفريل، 2006).

5) أبو حميدة، عمر صالح. "**مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي**"، *لمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لعام 2006/2005 بعنوان: "أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمّان، (17-19 أفريل، 2006).

6) أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى.، "**قياس الأداء الحكومي**"، *ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، **شرم الشيخ ، (مارس 2006). منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي: بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي" خلال الأعوام 2005، 2006، 2007. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008).

7) الأشعري، أحمد داود المزجاجي.، "**الوجيز في أخلاقيات العمل**"، ط.1، الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، (2008)، 251ص. ص182.

8) الأصفهاني، الراغب.، "**مفردات ألفاظ القرآن الكريم**"، ط.1.، بيروت: دار الكتب العلمية، (1997).

9) إمام، إمام عبد الفتاح.، "**الأخلاق والسياسة: دراسة في فلسفة الحكم**"، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، (2001)، 456ص. على الرابط: https://drive.google.com/file/d/0B9rhiY9SOlmNU051Tm11ODh0eGM/view?pref=2&pli=1

10) أنجرس، موريس.، "**منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات عملية**"، ترجمة: صحراوي، بوزيد. وبوشرف، كمال. وسبعون سعيد.، الجزائر: دار القصبة للنشر، (2006)، 477ص.

11) أوشي، وليم ج.، "**النموذج الياباني في الادارة: نظرية Z**" ، ترجمة: ياسين حسن محمد.، الرياض، مطابع معهد الادارة العامة، (1985)، 338ص.

12) باسكال، ريتشارد ت. وأثوس، أنطوني ج.، "**فنّ الادارة اليابانية**"، ط.1، ترجمة: ياسين، حسن محمد.، الرياض: معهد الادارة العامّة، (1989)، 212ص.

13) بخوش، مديحة.، "**دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية**"، *مجلة الباحث*، العدد.12،جامعة ورقلة، (2013)، ص149-158. على الرابط: http://rcweb.luedld.net/rc12/RC12.pdf

14) بدر، حامد أحمد رمضان.، "**إدارة المنظمات: اتجاه شرطي**"، الطبعة الأولى، الكويت: دار القلم للنشر، (1982)، 380ص.

15) بدوي، عبد الرحمن.، "**مناهج البحث العلمي**"، ط.3، الكويت: وكالة المطبوعات، (1977)، 231ص.

16) البرادعي، بسيوني محمد.، "**تنمية مهارات المديرين فى تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية**"، *دليل متكامل للمقيّمين*، ط.1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، (2008).

17) بلعابد، نجاة. وبلعيد، حياة.، "**المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات**"، *الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة* بشار، (15/14 فيفري 2012)، 14ص.

18) بن زكرّيا، أبو الحسين أحمد بن فارس.، "**معجم مقاييس اللّغة**"، تحقيق وضبط: هارون، عبد السلام محمد.، ط.2، المجلّد.2، بيروت: دار الجيل، (1420هـ - 1999م)،

19) بن نوار، صالح.، "**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**"، قسنطينة: مخبر *علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة*، (2006).

20) بني حمدان، خالد محمد طلال.، إدريس، وائل محمد صبحي.، "**الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**"، ط.1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2015)، ص 434ص.

21) بهلول، نور الدين.، "**دور أخلاقيات المعلومة المحاسبية في تحقيق الكفاءة المعلوماتية لأسواق الأوراق المالية، دراسة تطبيقية على مستوى بورصة الجزائر**"، مجلّة العلوم الانسانية، العدد.42، جامعة بسكرة، (نوفمبر2015)، ص459-472. على الرابط: http://revues.univ-biskra.dz/index.php/sh/article/view/1711

22) بوهلالة، سعاد.،"**أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسّسة العمومية: دراسة حالة مديرية الادارة المحلّية لمقّر ولاية بشّار**"، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، (2015/2014).

23) تاوريرت، نور الدين.، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، (2006/2005)، 190ص.

24) جاد الرب، سيّد محمّد.، "**استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**"، مصر: مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، (2009)

25) الجزائري، أبو بكر جابر، "**منهاج المسلم: كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات**"، ط.8.، بيروت: مؤسسة جمال، (1396هـ، 1975م).

26) الجعافرة، أحمد فلاح.، "**أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن**"، أطروحة مقدّمة استكمالا لمتطلّبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلّية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، 2009، 187 ص.

27) جلدة، سليم بطرس.، "**أخلاقيات الادارة في عالم الأعمال**"، ط.1، عمّان: دار الاعلام للنشر والتوزيع، (2010)، 228ص.

28) جواد، شوقي ناجي.، "**إدارة الأعمال: منظور كلي**"، ط.1، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (2000)، 501ص.

29) جودة، محفوظ أحمد.، "**العلاقات العامّة: مفاهيم وممارسات**"، ط.4، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، (2006)، 422ص.

30) حبيب، كميل.، وبولس، جان.، "**أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير**"، ط.2، طرابلس، لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب، (2010)، 282ص.

31) الحربي، محمّد بن محمّد أحمد.، "**درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلّية التربية بجامعة الملك سعود**"، *المجلّة الدولية التربوية المتخصّصة*، المجلّد.1، العدد.6، (تمّوز، 2012)، ص308-341. على الرابط: http://www.iijoe.org/index.php/en/062012

32) حسن، إمتثال محمد. و حلاوة، عادل محمود.، "**مبادئ الإحصاء الوصفي**"، الاسكندرية: الدار الجامعية، (2002)، 403ص.

33) حسن، عبد الله كاظم. و راضي، جواد محسن.، "**العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد**"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، كلّية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد.7، العدد.21، (2011)، ص.103-120. على الرابط: http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82254 (2013/08/26).

34) خالص، صالح.، "**تقيم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي**"، *ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والآفاق*، جامعة شلف، (ديسمبر 2004).

35) خدير، نسيمة.، "**مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصّص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015/2014، 340ص.

36) خضير، نعمة عباس.، والنعيمي، فلاح تايه.، والنعيمي، عدنان تايه.، "**الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة**"، *مجلة إتحاد الجامعات العربية*، العدد31، عمان، (يناير1996)، ص80.

37) دادي عدون، ناصر.، "**اقتصاد المؤسسة**"، ط.2، الجزائر: دار المحمدية العامّة، (1998)، 353ص.

38) دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة، "الفساد في الحكومة" ترجمة: أبو شيخة، نادر أحمد، مراجعة: عبد الخالق، ناصف.، ط.1.، *الندوة الإقليمية حول الفساد في الحكومة: (لاهاي، هولندا، 1989)*، عمان: سلسلة تراجم مختارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (1994)، 167ص.

39) دراكر، بيتر فرديناند.، "**الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها**"، ط.1، ترجمة: بطرس، صليب.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995)، 532ص.

40) دراكر، بيتر فرديناند.، "**الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات**"، ط.1، ترجمة: عبد الكريم، محمد.، مراجعة: الهادي، نادية.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995)، 284ص.

41) دراكر، بيتر فرديناند.، "**التكنولوجيا والإدارة والمجتمع**"، ترجمة: بطرس، صليب.، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، (1976)، 258ص.

42) الدليمي، انتصار عبّاس حمادي.، "**الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**"، أطروحة دكتوراه فلسفة في أدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (1998).

43) دنكان، و. جاك.، "**أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**"، ط.1، ترجمة: الحديدي، محمد.، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1991)، 330ص.

44) دويدي، خديجة هاجر.، "**محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية**"، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، (2015/2014)، 272ص.

45) دياب، وليد خلف الله.، "**أخلاقيات ممارسات العلاقات العامّة**"، الطبعة العربية، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،(2014)، 388ص.

46) رابح، حميدة.، "**استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية**"، مذكرة *مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير مدرسة الدكتوراه*، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، (2011)، 261ص.

47) رزنيك، ديفد ب.، "**أخلاقيات العلم**"، ترجمة عبد المنعم، عبد النور.، مراجعة الخولي، يمني طريف.، الكويت: *عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب*، العدد.316، (يونيو2005)، 293ص.

48) السالم، مؤيد سعيد.، "**نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**"، ط.2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2005).

49) السالم، مؤيّد سعيد.، صالح، عادل حرحوش.، "**إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**"، اربد: عالم الكتب الحديث، (2002)، 291ص.

50) سبعون، سعيد.، "**الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والسائل الجامعية في علم الاجتماع**"، ط.2، دار القصبة للنشر، (2012)، 318ص.

51) سترونج، إيرل بو.، "**مقدمة في إدارة الأعمال**"، ترجمة: السلمي، علي.، مراجعة وتقديم: توفيق، حسن أحمد.، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، (1976م، 1396 هـ)، 648ص.

52) السعدي، مصطفى.، "**مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات**"، الإمرات المتحدة العربي: *الملتقى الدولي حول مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة*، جمعية المحاسب ومدققي الحسابات، (4-5 ديسمبر 2007).

53) السكارنة، بلال خلف.، "**أخلاقيات العمل**"، ط.4، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2014)، 463ص.

54) السلمي، على. ونهرت، ل.، "**سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية**"، القاهر: مكتبة غريب للطباعة والنشر،447 ص.

55) السلّمي، علي.، "**إدارة التميّز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، القاهرة: مكتبة الادارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (2002)، 379ص.

56) سليحات، نمر عبد الحميد.، المحاميد، واسعود محمد.، "**أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانيةعلى الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم**"، *المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلّد.9، العدد.1، (2013)، 21ص. على الرابط: https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/3676/3032

57) سوليفان، جون د.، "**البوصلة الأخلاقية للشركات..أدوات مكافحة الفساد: قي ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات**"، تقديم: كيل، جورج.، *المنتدى العالمي لحوكمة الشركات*، الدليل السابع، مؤسّسة التمويل الدولي، مجموعة البنك الدولي، (2009)، 56ص. على الرابط:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/225976804c560a9e91afdbf12db12449/Focus+7+-+The+moral+Compass_AR.pdf?MOD=AJPERES

58) سويسي، عبد الوهاب.، "**الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004/2003)، 231 ص.

59) سيكاران، أوما.، "**طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية**"، ترجمة: بسيوني، اسماعيل علي. والعزّاز، عبد الله بن سليمان.، الرياض: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، (1998)، 634ص.

60) شانلا، جان فرنسوا.، "**العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال: دعوة من أجل اعتماد انثروبولوجيا شاملة**"، ترجمة: هناد، محمد.، الجزائر: دار القصبة للنشر التوزيع، (2004)

61) الشبشيري، محمد جيل.، "**دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الادارة الرشيدة (الحوكمة): نماذج وتطبيقات**"، الكويت: اصدارات اتحاد شركات الاستثمار،

(أغسطس 2014)، 47ص. على الرابط:
http://unioninvest.org/userfiles/booksdocAr/2222The-Role-of-Values.pdf

62) شلالي، عبد القادر.، "**أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي**"، مقال مقدم إلى: مجلة (معارف) بجامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، (2015/10/21)، 17ص. على الرابط: http://www.univ-bouira.dz/fr/images/uamob/fichiers/publications%20nationales/%d8%b9%d8%a8%d8%af%20%d8%a7%d9%84%d9%82%d8%a7%d8%af%d8%b1/%20%d8%b4%d9%84%d8%a7%d9%84%d9%8a/

63) الشماع، خليل محمد حسن.، وحمود، خضير كاظم.، "**نظرية المنظمة**"، ط.4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009)، 390 ص.

64) *شنشونة، محمد. ورحمون، رزيقة، "***أثر تطبيق الحوكمة وأخلاقيات الأعمال على أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -ENICAB- الجزائرية**"، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

65) الشيخ، علي.، "**الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة وزارة التنمية الإدارية**"، *الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطوير القدرة التنافسية*، المجلّد.2، عمّان: الجمعية العلمية الملكية، (1997).

66) صلواتشي، هشام سفيان.، "**حوكمة المؤسّسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسّسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة عيّنة من المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية**"، أطروحة مقدّمة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2013/2012)، 401ص.

67) صيدال أخبار، "النشرة الداخلية رقم 02"، (ديسمبر 2013).

68) الصيرفي، محمد.، "**المسؤولية الاجتماعية للإدارة**"، ط.1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (2007).

69) الطراونة، رشا نايل حامد. والعضايلة، علي محمّد عمر.، "**أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الأردنية**"، *المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلّد.6، العدد.1، (2010)، ص63-96.

70) الطعامنة، محمد.، "**معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**"، **(يناير 2005)**، **منشورة في**: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008).

71) الظاهر، خالد خليل.، طبرة، حسن مصطفى.، "**نظام الحسبة: دراسة في الإدارة الاقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي**"، ط.1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (1997)، 195ص.

72) العازمي، مزنه سعد.،"**أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية**"، *ورقة عمل مقدمة لمؤتمر وملتقى المعاهد العلمية*، والمنعقد في تركيا، غازي عنتاب خلال الفترة (29 من ذي القعدة إلى 1 من ذي الحجة 1436، الموافق لـ 14/13 سبتمبر 2015)، 37ص. على الرابط: http://rc.deic.org/r/3.pdf

73) عبد الحميد، رشيد. والحياري، محمود عبد الله.، "**أخلاقيات المهنة**"، ط.2، عمّان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، (1985)، 186ص.

74) عبد الفتّاح، عز حسن.، "**مقدّمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي: باستخدام SPSS**"، ط.1، جدّة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، (2008)، 656ص.

75) عبد الله، علي.، "**تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (أكتوبر. 1999).

76) عبد المحسن، توفيق محمد.، "**تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**"، ط.1، القاهرة: دار الفكر العربي، (2002)، 285ص.

77) عبد الوهاب، أحمد جاد.، "**السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**"، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (1996). 275 ص.

78) عبدالله، عقيل جاسم.، "**مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والتنمية الفنية وتقييم جدوى الاداء**"، ط.1، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (1999)، 284ص.

79) عبيدات، ذوقان.، عبد الحقّ، كايد. وعدس، عبد الرحمان.، "**البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**"، ط.14، عمّان: دار الفكر، (2012)، 314ص.

80) العثيمين، فهد سعود.، "**أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**"، ط.1، الرياض: مكتبة التوبة، (1413، 1993)، ص70.

81) العدلوني، محمد أكرم.، "**العمل المؤسّسي**"، ط.1، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، (2002)، 216ص.

82) عرب، يونس.، "**التشريعات القانونية وتكنولوجيا المعلومات**"، عمّان: *وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثاني لعام 2002/2001 تحت عنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، (6-8 أيار، 2002).

83) العزاوي، محمد.، "**الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي**"، ط.1، عمّان: دار اليازوري العلمية، (2006)، 192ص.

84) العسّاف، صالح بن حمد.، "**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**"، ط.4، مكتبة العبيكان، الرياض، (1427هـ/ 2002م)، 240ص.

85) عسيري، علي عبد الله.، "**الآثار الأمنية لاستخدام الشباب للإنترنت**"، ط.1، الرياض: إصدار مركز الدراسات والأبحاث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، (1425هـ).

86) العشماوي، محمد عبد الفتاح.، "**قياس وتقييم أداء مراكز المعلومات: مدخل تحليلي**"، *ندوة قياس الأداء المؤسسي والفردي والإنتاجية في مراكز المعلومات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (29-31 أوت 2006).

87) عطياني، مراد سليم. وأبو سلمى، عبدالله جميل.، "**أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**"، *مجلّة دراسات، العلوم الإدارية*، المجلّد.41، العدد.2، (2004)، ص399. ص.388-401. على الرابط: https://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article/download/5729/4021

88) عطياني، مراد سليم.، "واقع تطبيق الشركات الصناعية للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد.15، العدد.2، (2015)، ص57-73. على الرابط: http://zujournal.zu.edu.jo/index.php/2015-04-14-09-27-11/683-2015-08-18-10-11-36

89) عقيلي، عمر وصفي.، "**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، ط.1.، عمان: دار وائل للنشر، (2001)، 286ص.

90) عقيلي، عمر وصفي.، وآخرون، "**وظائف منظمات الأعمال**"، ط.2، عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، (1994)، 343ص.

91) العلي، عبد الستّار محمد.، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمّي**"، ط.1، عمّان: دار وائل للنشر، (2000)، 569ص.

92) عمر، محمد عبد الحليم.، "**الأخلاق الإسلامية والمحاسبة**"، *ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد*، جامعة الأزهر، (11/10 محرم 1421 هـ - 16/15 أفريل 2000)، 42ص.

93) العنزي، علي سعد حمود. و نعمة، نغم حسين.، "**المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال**"، مجلّة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلّد.15، عدد.54، جامعة بغداد، (2009)، ص1-26. على الرابط: http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=139&uiLanguage=ar

94) الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**"، ط.3، عمان: دار وائل للنشر، (2010)، 467ص.

95) الغالبي، طاهر محسن منصور. والعامري، صالح مهدي محسن.، "**المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**"، القاهرة: *المؤتمر العربي الثاني في الإدارة*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (6-8 تشرين الثاني2001)، ص215-233. على الرابط: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006259.pdf

96) الغزالي، محمد.، "**خلق المسلم**"، ط.1، القاهرة: دار الريان للتراث، (1987)، 239ص. على الرابط: https://drive.google.com/file/d/0BwatXyMb_bfwMzlaXzRfWTJJUk0/view?pref=2&pli=1

97) الفهداوي، فهمي خايفة والقطاونة، نشأت أحمد، "**تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**"، *المجلّة العربية للادارة*، مجلّد.24، العدد.2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2004)، ص1-52.

98) فهمي، محمد شامل بهاء الدين.، "**الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS**"، ج.1، الرياض: معهد الإدارة العامة، (2005)، 445 ص.

99) كوبر، تيري ل.، "**الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري**"، ترجمة: آل مذهب، معدي بن محمّد.، الرياض: النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، (1422هـ / 2001م)، 329ص.

100) ليتواك، إدوارد.، "**انهيار الحلم الأميركي: الأزمة الاقتصادية في مجتمع متدهور**"، تعريب: غانم، ليلى.، سرت، ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، (1955)، 455ص.

101) مارق، سعد محمد.، "**قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية**"، المملكة العربية السعودية: *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلّد.23، العدد.1، (2009م/1430هـ)، ص131-174. على الرابط: https://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51737_21872.pdf

102) ماضي، محمد توفيق.، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات**"، عمان: دار النهضة، (2001)،

103) الماضي، محمد محمدي.، "**مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي**"، **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، بحوث

وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2008).

104) مبروك، عادل.، " **مدخل المعايير الأساسية: أسلوب الأداء المتوازن**"، **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، (2008).

105) مجمع اللغة العربية، "**المعجم الوسيط**"، ط.4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، (2004)، 1097ص. على الرابط: http://waqfeya.com/book.php?bid=210 (2012/05/25)

106) محسن، صالح مهدي. والتميمي، شذى أحمد.، "المرتكزات **الأخلاقية في قرارات إدارة الانتاج والعمليات ومؤشرات قياسها**"، *مجلة آفاق اقتصادية*، المجلّد.23، العدد.92، الإمارات: مركز البحوث والتوثيق باتحاد غرف التجارة والصناعة، (2002)، ص11-43.

107) محسن، عبد الكريم. والنجار، صباح مجيد.، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، ط.3. بغداد: مكتبة الذاكرة، (2009)، 525ص.

108) محمد، عبد الرحيم.، "**مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات**"، **منشورة في:** "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، *بحوث وأوراق عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي*، خلال الأعوام (2005، 2006، 2007). المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، (2008).

109) محمود، صدّام محمّد.، حسين، علي ابراهيم.، أحمد، محمّد حامد.، "**أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية، دراسة حالة عيّنة من المحاسبين في مدينة تكريت**"، *مجلّة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلّد.4، العدد.7، (2011)، ص403-430. على الرابط: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=56816

110) مخيمر، عبد العزيز جميل.، جودة، عبد المحسن عبد المحسن، خشبة ناجي محمّد فوزي.، عبد القادر، عبد القادر محمّد.، مطاوع، سعد عبد الحميد.، "**قياس الأداء المؤسّسي للأجهزة الحكومية**"، القاهرة: ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الادارية، (ديسمبر 1999)، 190ص. على الرابط: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan000943.pdf (2014/08/20).

111) مرحبا، محمد عبد الرحمن.، "**المرجع في تاريخ الأخلاق، الجزء الأول: الأخلاق منذ عصور ما قبل التاريخ حتى الصين القديمة**"، ط.1.، طرابلس، لبنان: جروس برس، (1988)، 304ص.

112) مركز أبو ظبي للحوكمة.، "**أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم**"، *سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة*، 21ص. على الرابط: http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

113) مزهودة، عبد المليك.، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**"، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة بسكرة، العدد الأوّل، نوفمبر (2001)، ص ص 85 – 100.

114) مزهودة، عبد المليك.، "**المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**"، *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، جامعة ورقلة ، (مارس 2005).

115) مسلم، علي عبد الهادي.، " **تحليل وتصميم المنظمات**"، الاسكندرية: الدار الجامعية، (2002)، 240ص.

116) المعاني، أحمد.، عريقات، أحمد.، الصالح، أسماء.، جرادات، ناصر.، "**قضايا إدارية معاصرة**"، ط.1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2011)، 440ص.

117) المغربي، كامل محمّد.، "**الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، ط.1.، دار عمّان: الفكر، (2007)، 560ص.

118) الملكاوي، ابراهيم.، "**إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**"، ط.1، عمّان: مؤسّسة الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، 308ص.

119) مهدي، ميادة حياوي. و داود، رزاق مخور.، "**تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة**"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، كلّية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد.7، العدد.21، (2011)، ص.121-140. على الرابط: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82255 (2013/08/26).

120) ميري، هوايت.، "**التربية والتحدي: التجربة اليابانية**"، عرض وتعليق: كوجك، كوثر حسين. و أحمد، سعد مرسي.، القاهرة: عالم الكتب، (1991)، 342ص.

121) نجم، نجم عبود.، "**التحديات والمشكلات الأساسية للإدارة الالكترونية**"، *مجلة العمل*، العدد.105، (2004).

122) نجم، نجم عبّود.، "**أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**"، ط.1، عمّان: الورّاق للنشر والتوزيع، (2006)، 468ص.

123) نجم، نجم عبود.، المبيضين، باسم.، "**أخلاقيات الادارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية**"، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، المجلد 37، العدد1، (2010)، ص168-188.

124) نورثهاوس، بيتر جاي.، "**القيادة الادارية: النظرية والتطبيق**"، ط.1، ترجمة: المعيوف، صلاح بن معاذ.، راجع الترجمة: البرعي، محمّد بن عبد الله.، الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، (2006)، 369ص.

125) هلالي، سعد الدين مسعد.، "**المهنة وأخلاقها: دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية**"، ط.1، الكويت: مجلس النشر العلمي، لجنة التأليف والتعريب والنشر، جامعة الكويت، (2006)، 430ص.

126) هندي، منير ابراهيم، "**الفكر الحديث في التحليلي المالي و تقييم الأداء: مدخل حوكمة الشركات**"، *سلسلة الفكر الحديث في مجال الادارة المالية*، ط..1، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (2009).

127) هوسبرس، جون.، "**السلوك الإنساني: مقدّمة في مشكلات علم الأخلاق**"، ترجمة: محمد، علي عبد المعطي.، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (1995)، 493ص. على الرابط: **http://sst5.com/BookInfysf.aspx?File_no=561&SecID=24&CatOfE_lib DeptID=2** (2014/10/14)

128) وهيلين، توماس.، هنجر، دافيد.، "**الادارة الاستراتيجية**"، ترجمة: مرسي، محمود عبد الحميد.، الصباغ، زهير نعيم.؛ راجع الترجمة: عطية، حامد سوادي.، غراب، كامل السيد.، الرياض: الادارة العامّة للبحوث، معهد الادارة العامّة، (1990)، 491ص.

129) الياسري، أكرم محسن.، العامري، فاضل عباس.، "**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط**". *المجلة العربية للادارة*، المجلد. 27، العدد.01، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، (يونيو 2007)، ص.111-146.

130) ياغي، محمد عبد الفتاح.، "**الأخلاقيات في الإدارة**"، ط.1، عمان: دار وائل للنشر، (2012)، 219ص.

131) يوسف، حنان.، "**أخلاقيات المهنة ومواثيق الشرف الإعلامية**"، عمان: *ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإعلاميات السادس*، (2007). على الرابط: http://www.mql.cc/NewsDetails/ETHICS-4588

132) يوسف، محمّد طارق.، "**حوكمة الشركات: بين النظرية والتطبيق**"، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، (2013)، 125ص.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1) A.N.D.I., "**Invest in Algeria: wilaya de médéa**", (2013), p.18. sur: http://www.andi.dz/index.php/ar/monographie-des-wilayas?id=129

2) Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF), "**Rubrique Monographie Wilaya: Wilaya de MEDEA**", (29/07/2011).

3) Aggeri, Frank., Pezet, Eric., Abrassart, Christophe. et Acquier, Aurélien., "**Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective**", Paris: Edition ADEME & Vuibert, (10/03/2005), 278 p.

4) Akaah, Shmael P. and Riordan, Edward A., "**Judgments of Marketing Professionals about Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension**", *Journal of Marketing Research*, Vol.26, No.1, (Feb., 1989), pp.112-120. URL: http://www.jstor.org/stable/3172674

5) ALBERT, M., "Les entreprises performantes", INVESTIT, N°.595, (1985). **Cité ds.** Ben Rejeb, Wadji., "Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie", Mémoire - DEA Management, F.S.E.Gestion de Tunis, (2003).

6) Alexander, Bergmann., "**Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p.261-272. Sur: http://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=res-001:1992:50::418 (13/02/2013)

7) Amelon, Jean Louis., "**L'essentiel à connaitre en gestion financière: états financiers, diagnostic, politique financière, stratégies de croissance, investissement, fusion, acquisition, gestion internationale"**, 2ème éd. rev. et augm., Paris: Maxima, (2000), 384p.

8) Aoudia, Mouloud., Rezazi, Omar., "**Les cadres de conceptions de mesure de performance (performance measurement systems (PMS)**", *Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements*, Université de Ouargla, (8-9 mars2005).

9) Argyres, Nichlas S. & Liebeskind, Julia Porter., "**Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability:**

incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol.24, N°.1, (January 1999), p49-63. Sur: https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Argyres%20and%20Liebeskind%20(1999).pdf

10) Avishai, Bernard., "**What Is Business's Social Compact?**", *HBR.*, Vol.72, N°.1, (Jan-Feb.1994), p38-48. Sur: https://hbr.org/1994/01/what-is-businesss-social-compact

11) Awad, Elias M. & Chaziri Hassan M., "**Knowledge Management**", India: Prentice Hall, (2007), 480p. p.56. sur: https://books.google.co.uk/books?id=Xct0U4Ssm-4C&pg=PA25&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=facts%20%2C%20procedures%20%2C%20rules&f=false (24/02/2013).

12) Baird, Lloyd., "**Managing Performance**", New York: John Willey & Sons, (1986), 168 pages.

13) Baldrige Performance Excellence Program. "**2013–2014 Criteria for Performance Excellence**", Gaithersburg, MD: United States Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, (January 2013), 64p. Sur: http://www.nist.gov/baldrige.

14) BARILLOT, Pascal., "**Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: l'exemple du Tableau de Bord Prospectif**", *Revue Gestion 2000* (Extrait du dossier : Flexibilité des industries agroalimentaires), Vol. 18, N°. 1, bruxelle: ICHEC *Brussels* Management School, **(**Janvier-Février 2001), pp.135-151.

15) Barney, Jay., " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*: *Official Journal of the Southern Management Association (SMA)*, Vol. 17, N°. 1, (March 1991), p. 99-120. Sur: https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf (29/10/2012).

16) Bartol, Kathryn M. & Martin, David C., "**Management**", 3rd ed. Revised, Boston: McGraw-Hill, (1998), 779p.

17) Bartoli, Annie., "**Le management dans les organisations publiques**", Paris: Dunod, (12/081997), 300p.

18) Bedeian, Arthur G., "**Management"**, 3rd ed., New York*: Harcourt Brace Jovanovich*, (1993).

19) Ben Rejeb, Wadji., "Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie", Mémoire - DEA Management, Faculté

des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, (2003), Sur: http://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie19.html

20) Boatright, John Raymond., "**Ethics and the Conduct of Business",** 4th ed., Upper Saddle River & New Jersy Prentice Hall. (2003). 452 p.

21) Bouquin, H., "**Le contrôle de gestion**", Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, (2004), 508 p.

22) Bourguignon, Annick. "**Peut-on définir la performance**?", *Revue Française de Comptabilité*, Issue. 269, (Juillet-Août. 1995), pp. 61-65.

23) Boyer, André., "**L'impossible éthique des entreprises**", Paris Éditions d'Organisation, (2002), 246p.

24) Brilman, Jean., Hérard, Jacques., "**les meilleures pratiques de management: Dans le nouveau contexte économique mondial**", 6ème éd., Paris: Editions d'organisation, (1998), 609p.

25) Calori, Roland. et Atamer Tugrul.,"**Diagnostic et décisions stratégiques**", 2ème Edition, Dunod, (2003), 509p.

26) Campbell, John P., "**On the Nature of Organizational Effectiveness**", Chapter 2, pp. 13-55. In: Goodman, Paul S., Pennings, Johannes M. & Associates (eds.), *"New Perspectives on Organizational Effectiveness"*, San Francisco; London: Jossey-Bass Publishers, Inc., (1977).

27) Champoux, Joseph Edward., "**Organizational behavior: integrating individuals, groups and organizations**", 4th ed., Routledge, Taylor and Francis group, (2011), 498p. Sur: http://bayanbox.ir/view/1820940778455004993/Organizational-Behavior-Joseph-E.-Champoux-2010.pdf

28) Chouaib, Afef. et Zaddem, Férid, "**Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance**", *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, N°.1, Ethique et Organisation, NE (mars/avril 2012), p53-70. Sur: http://www.rimhe.com/uploaded/rimhe-chouaib-et-zaddem-mars-avril-n01-12.pdf

29) Clement, Ronald W., "**The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders**" *Business Horizons journal*, Vol.48, N°.3, (February 2005), p255-264. **Sur:** http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681304001284

30) Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy., "**Understanding Management**", 6th ed., South-Western Cengage Learning, (2009), 720p. Sur: https://books.google.dz/books?id=aML0tCTGA6UC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false

31) Daft, Richard L., "**Management**", 9th ed., South-Western, Cengage Learning, (2010), 668p. Sur: http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Management.pdf

32) Daft, Richard L., "**Organization Theory and Design**", 10th ed., USA: South-Western, Cengage Learning, (2010). 649p. Sur: http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N_Daft_Organization.pdf

33) Daigne , Jean-François., "**L'éthique financière**", *Collection: Que-sais-je?: Collection encyclopédique fondé par: Angoulvent, Paul.,* N°. 2604, Presses Universitaires de France (PUF), (juillet. 1991), 128p.

34) DAUZAT, Albert., DUBOIS, Jean., et MITTERAND, Henri., **"Nouveau Dictionnaire étymologique et historique**", paris: LAROUSSE, (1971).

35) Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A., "**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**", Revised ed., Basic Books Publisher, (May 15, 2000), 232p. Sur: https://www.amazon.com/Corporate-Cultures-Rites-Rituals-Life/dp/0738203300#reader_0738203300

36) Dhiaf, Mohamed Mahjoub., "**Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement**". T H È S E pour obtenir le grade de Docteur, Sciences de l'Homme et Société, de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, ParisTech, (2007), 217p. Sur: https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00002975, Submitted on 1 Oct 2007, Consulté le: 10/06/2010.

37) Drucker, Peter F., **"What is Business Ethics ?"**, *The Public Interest*, National Affairs, Inc.? N°.63, (Spring 1981), p.18-36. Sur: http://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics

38) Erakovich , Rod., Bruce , Raymon., Wyman , Sherman., "**Preliminary Results: A Study of the Relationship of Ethical Work Climate and Organizational Culture In Public Organizations**", Phoenix, Arizona: Paper prepared for presentation at the American Society for Public Administration National

Conference, (March 23-26, 2002). 39p. Sur: https://fr.scribd.com/document/72469952/Ethical-Climate-Paper-Prelim-Findings

39) Ernult, Joël., "**Le pilotage de la performance**", *Cahiers de recherche du CEREN*, N°. 10, Groupe ESC Dijon -Bourgogne, (2005), pp. 16-23

40) Erschler, Jacques. & Grabot, Bernard., "**Gestion de Production**", Paris: Hermès science publications, (2001), 267p.

41) Etchegoyen, Alain., "La valse des éthiques", Editions François Bourin, (1994), 260p.

42) Falkenberg, Loren. & Herremans, Irene., "**Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems?**", *Journal of Business Ethics*, Vol.14, N°.2, (1995), p.133-143. Sur: http://link.springer.com.www.sndl1.arn.dz/article/10.1007%2FBF00872018

43) Fernandez, Alain., "**Les nouveaux tableaux de bord des décideurs: le projet décisionnel dans sa totalité**" *Préface* de *BALANTZIAN Gérard*., 2ème édition, Paris: Editions d'Organisation, (2000), 452p.

44) Flannery, Thomas P., Hofrishter, David A., Platten, Paul E., "**People, Performance, & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations**", New York: Free Press Publisher, (January 15, 2002), 288p.

45) Francfort, Isabelle., Osty, Florence., Sainsaulieu, Renaud., Uhalde, Marc., "***Les mondes sociaux de l'entreprise***", Paris: Desclée de Brouwer, (1995), 612p.

46) Freidman, Milton., "**Capitalism and Freedom**", Chicago: University of Chicago Press, (1962) 166p. Sur: http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms2_9/pluginfile.php/11277/mod_resource/content/1/friedman-milton-capitalism-and-freedom.pdf

47) Freidman, Milton., "**The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**", *The New York Times Magazine*, **(**September 13, 1970**).** Sur: http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

48) Fritzsche, David J., "**Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**", 2nd ed., (series in management), Boston: McGraw-Hill/ Irwin, (February 20, 2004), 217p.

49) Fukuyama, Francis., "**Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**", New York: Free Press, (1995), 457 pages. Sur: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0030438796900733

50) GAUZENTE, Claire., " **Mesurer la Performance des Entreprises en l'absence d'Indicateurs Objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs** ", *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol.3, N°2, (Juin 2000), p.145-165.

51) Gauzente, Claire., "**Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**", *Finance Contrôle Stratégie* , Vol. 3, N°. 2, (juin 2000), pp. 145 - 165. Sur: http://leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF

52) Gellerman, Saul W., "**Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices**", *HBR.*, Vol.64, No.4 , (July-August. 1986), p85-90. Sur: https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices

53) Géraud, Françoise., Saulpic, Olivier., Naulleau, Gérard., Delmond, Marie-Hélène. et Bescos, Pierre-Laurent., **"Contrôle de gestion et pilotage de la performance"**, 2ème éd., Paris: Galino Editeur, (2004), 421p. Sur: http://197.14.51.10:81/pmb/GESTION2/COMPTABILITE/Contro_le%20de%20Gestion%20et%20Pilotage%20de%20la%20Performance.pdf (10/11/2011)

54) Germain, Christophe., Trébucq, Stéphane., "**La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**", Semaine sociale Lamy, (18 Oct. 2004), N°.1186, p.35-41. Sur: https://www.researchgate.net/publication/242093159_La_performance_globale_de_l'entreprise_et_son_pilotage_quelques_reflexions (01/12/2014)

55) Gond, Jean-Pascal.; Mercier, Samuel.; "**Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature**", in: *Notes du LIRHE (Laboratoire)*, N°. 411 (05-06), Toulouse, (06 juin 2005), 21p. Sur: http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf

56) Gosselin, Gabriel., "***Une éthique des sciences sociales, la limite et l'urgence***", *Collection: Logiques sociales*, Paris: L'Harmattan, (1992), 210 p.

57) Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory., "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", 11th ed., South-

Western, Cengage Learning, Printed in Canada, (2014), 598p. Sur: http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky_W._Griffin,_Gregory_Moorhead_Organizational_Behavior_Managing_People_and_Organizations__2013.pdf?sequence=1

58) Groupe SAIDAL: "**Rapport de gestion: SAIDAL au seuil d'une nouvelle étape**", (2009)

59) Heizer, Jay. & Render, Barry., "**Operations Management**", 10th ed., Pearson, (2011), 890p. Sur: https://docs.google.com/file/d/0B8pig2KdTaOBbmlKdlRoeDJyZGM/edit?pref=2&pli=1

60) Hélène BERGERON, "**La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME**", Montréal: 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC, (Octobre 2002), 17p. Sur: http://airepme.org/images/File/2002/151FA%20-%20HeleneBergeron.pdf

61) Heppell, Nancy., "**Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**", Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université de Montréal, (Septembre 2011), 115p. Sur: https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6168/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf

62) Hosmer, LaRue Tone., "**The Ethics Of Management: a multidisciplinary approach**", 7th ed., New York : McGraw-Hill, (2008), 194p. Sur: http://www.academia.edu/9822239/The_Ethics_of_Management_7th_Edition_La_Rue_Tone_Hosmer

63) Jalette, Patrice., " **L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec**", *Thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de (Ph.D.) en relations industrielles*, Université de Montréal, (Novembre. 1997), 384p. Sur: https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1645/a1.6g22.pdf;jsessionid=0206433C282916371ED36F29B2A13914?sequence=1 (17/08/2011)

64) Jensen, Mechael C. & Meckling, William H., "**Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**",

Journal of Financial Economics, Vol.3, N°.4, (1976), p305-360. Sur: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043

65) K.ISHIKAWA, "La qualité à la japonaise", Bordas, (1981). **Cité ds.** Ben Rejeb, Wadji., "Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie", Mémoire - DEA Management, F.S.E.Gestion de Tunis, (2003).

66) Kalika, Michel., "**Structures d'entreprises: Réalités, Déterminants, Performances**",Paris: Editions Economica, (1988),428p.

67) Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "**Putting the Balanced Scorecard to Work**", *Harvard Business Review*, Vol.71, N°.5, (September–October 1993), pp.134–147.

68) Kaplan, Robert S. and Norton, David P., **"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**", *Harvard Business Review*, Vol.70, N°. 1, (January–February 1992), p. 71-79. Sur: http://www.csus.edu/indiv/s/sablynskic/documents/balancedscorecard1992kaplanandnorton.pdf

69) Kaplan, Robert S., Norton, David P., "**Comment utiliser le tableau de bord prospectif**", paris: Editions d'Organisation, (12/09/2001), 440p.

70) Kaplan, Robert S., Norton, David P., "**Le tableau de bord prospectif**", 2ème éd., *(traduit de l'américain, THE BALANCED SCORCARD, Harvard Business School)*, Paris: Editions d'Organisation, (07/05/2003), 312p.

71) Karaköse, Turgut. & Kocabaş,Ibrahim., "**An investigation of ethical culture in educational organizations**", *African Journal of Business Management*, Vol.3, N°.10, (October, 2009), pp.504-510 Sur: http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/FB4633118164

72) Key, Susan., "**Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder *"Theory"***", *Management Decision journal*, Vol.37, N°.4, (May 1999), p317-328. Sur: http://dx.doi.org/10.1108/00251749910269366

73) Khalil, Tarek, "**Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation**"; New York: McGraw Hill, (2000).

74) Kirrane, Diane E., "**Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**", *Training and Development Journal*, Vol.44, N°.11, (Nov 1990), p53-60.

75) Kreinter, Robert., "**Management**", 11th Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, (16/12/2008), 490p. Sur: https://docs.google.com/file/d/0B6PvXRtf0_nNV0NiZzd6RmQwY3c/edit?usp=sharing&pref=2&pli=1 (19/07/2015)

76) Lebas, M., "**Oui, il faut définir la performance**", *Revue Française de Comptabilité*, N°. 269, (Juillet - Août. 1995), pp. 66-71.

77) LENOIR, Frédéric., "**Le temps de la responsabilité. Entretiens sur l'éthique**", *Entretiens avec: Jean Bernard, Marie-Colette Boisset, Jacques Delors, Jacques Ellul, Luc Ferry, André Fontaine, François Guiraud, Yves Jaigo, René Lenoir, Emmanuel Levinas, Michel Noir, Jean-Marie Pelt, Marie-Dominique Philippe, L'abbé Pierre, Bernard de La Rochefoucauld, Jacques Testart, Simone Veil;* Paris: postface de Paul Ricoeur, Fayard, (1991), 272 pages.

78) LEROUX, Alain., "**Retour à l'idéologie: Pour un humanisme de la personne**", Presses Universitaires de France (PUF), (01/02/1995), 242p.

79) Levitt, Theodor., "**The Dangers of Social Responsibility**", *HBR.*, Vol.36, N°.4, (Sep-Oct.1958), p42-50. Sur: http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Levitt-1958-TheDangersofSR.pdf

80) Levitt, Theodor., "**The Globalization of Markets**", *HBR.*, Vol.61, N°.3, (May-June1983), Sur: https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets

81) Lorino, Philippe., " **Le Balanced Scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique**", France: *22ème Congrès de l''AFC*, (May 2001), pp.CD-Rom. <halshs-00584637> . Sur: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637/document Submitted on (9 Apr 2011), Consulté le (25/02/2012).

82) Lorino, Philippe., "**Méthodes et Pratiques de la performance : le guide du pilotage**", 3ème éd., Paris: Editions d'Organisation, (10/07/2003), 536p.

83) Marchesnay, michel., "**Management stratégique**", Paris: Éditions Eyrolles, (1993), 198p.

84) Marion, Alain., Asquin, Alain., Everaere, Christophe., Vinot, Didier., Wissler, Michel., "**Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes**", *Collection: Management Sup.*, Dunod, (2012), 320p.

85) Maruca, Regina Fazio., "**The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam**", *HBR*., Vol.72, No.3, (March-April. 1994), p134-145. Sur: https://hbr.org/1994/03/the-right-way-to-go-global-an-interview-with-whirlpool-ceo-david-whitwam

86) MERCIER, Samuel., "**L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**", *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec : Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, (13-14-15 juin 2001), 26p., Sur: https://mozartconsulting.sharepoint.com/Documents/theorie%20des%20parties%20prenantes%20au%20management%20strategique.pdf Consulté le (21/04/2013).

87) Mercier, Samuel., "**La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise**", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, N°.3, (Septembre 2000), p.101–123. Sur: https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3273/033123.pdf?sequence=2

88) Mercier, Samuel., "**La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux**", Trouvé dans un livre collectif: "**Ethique d'Entreprise à la Croisée des Chemains**", Sous la direction de: LAURIOL, Jacques., MESURE, Hervé., Paris: *Groupe ESC ROUEN*, L'HARMATTAN, (novembre 2003), p.67-87.

89) MERCIER, Samuel., "**Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**", Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat nouveau régime en Science de gestion, UFR Sciences des Organisations, Université Paris IX Dauphine, (25 septembre 1997), 503p. Sur: http://www.e-rh.org/documents/TheseMercier.pdf

90) Mintzberg, Henry., "**Le pouvoir dans les organisations"**, nouvelle éd. (l'édition originale a été publiée aux Etats-Unis, 1983), Paris: Editions d'Organisation, (2003), 688p.

91) Modern, Tony., "**Principles of Management**", *Textbooks*" 2nd Ed., *Innovative Busines*, England: Ashgate publishing Cimpany, (2004), 658p. Sur: https://www.amazon.com/Principles-Management-Innovative-Business-Textbooks/dp/0754619842#reader_0754619842

92) Montes Fco.Javier Lloréns., Jover, Antonio Verdú., Fernández, Luis Miguel Molina., "**Factors Affecting the Relationship Between Total**

Quality Management and Organizational Performance", *International journal of Quality and reliability Management*, vol. 20, Issue. 2, U.S.A., (2003), pp.189 – 209.

93) Morgan, Ronald B., "**Self – And Co – Worker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary**", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N°.1, (Feb., 1993), p.200-214. Sur: https://www.jstor.org/stable/256519?seq=1#page_scan_tab_contents

94) Morin, Estelle M., Savoie, André., Beaudin, Guy., "**L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures**", 1ère éd., Boucherville, Québec: *Ecole HEC Montréal*, Gaëtan Morin Éditeur, (25/08/1994), 158 p.

95) Morin, Estelle M., Savoie, André., Beaudin, Guy., "**Les indicateurs de performance**", Publ. par: Guérin, Montréal, en collab. avec: Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, (1996), 167p.

96) Moussé, Jean., "**Ethique et entreprises**", Paris: Vuibert, (1993).

97) MÜLLER, Denis., "**L'éthique dans le monde contemporain**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p.253-259. Sur: http://www.e-periodica.ch/cntmng?var=true&pid=res-001:1992:50::417 (13/02/2013)

98) Neirynck, Jacques., "**Pourquoi ce soudain besoin d'éthique?**", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, Vol.50, N°.4, (décembre 1992), p.239-241. Sur: http://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=res-001:1992:50::415 (13/02/2013)

99) Nohria, Nitin., Joyce, William. & Roberson, Bruce, "**What Really Works**", *Harvard Business Review*, (July 2003 issue). Sur: https://hbr.org/2003/07/what-really-works

100) Normann, Richard., Rmirez, Rafael., "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy". *Harvard Business Review*, Vol.71, N°.*4*, (July–August 1993 Issue), p.65–77. Sur: https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy (13/11/2014).

101) O.E.C.D ., "**OECD Principles of Corporate Governance**", Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, (1999), 43p. Sur: http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En

102) O.E.C.D., "**Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles**", Global Corporate Governance Guide 2004: best practice in the boardroom, Published by Globe White Page

(2004), 8p. Sur: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33655111.pdf
103) O.E.C.D., "**OECD Principles of Corporate Government**", (2004), 67p. Sur: https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf
104) Ofosu-Amaah, W. Paatii., Soopramanien, Raj. Uprety, Kishor., "**Combating corruption : a comparative review of selected legal aspects of state practice and major international initiatives**",V.1., Washington: Publication of The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, D.C., (30 June 1999),114p. Sur: http://documents.worldbank.org/curated/en/122181468762029898/Combating-corruption-a-comparative-review-of-selected-legal-aspects-of-state-practice-and-major-international-initiatives
105) PAGE, J.P. et al., "La recherche de l'excellence en France" Bordas, parsi, (1988). **Cité ds.** Ben Rejeb, Wadji., "Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie", Mémoire - DEA Management, F.S.E.Gestion de Tunis, (2003).
106) Pass, Christopher., Lowes, Bryan., Pendleton, Andrew., Chadwick, Leslie., "**Collins Dictionary of Business**", 2nd ed., Glasgow, U.K.: Harper-Collins Publisher, (1995).
107) Peters, Thomas., & Waterman, Robert., "**Le prix de l'excellence: le secret des meilleures entreprises**", Paris: *InterÉditions*, (1 Oct.1983).
108) Ponnu, Cyrill H. & Tennakoon, Girindra., **"The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: the Malaysian Case"**, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.14, N°.1, (2009), p.21–32. Sur: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no1.pdf
109) Posner, Barry Z., and Warren H. "**Values and the American Manager: An Update**", *California Management Review*, Vol.26, No.3, (Spring 1984), pp. 202-216. Sur: http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=4329
110) Quinn**,** Robert E.**,** and Rohrbaugh John**.**, **"**A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**"**, *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 2, A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**,** (Jun., 1981), pp. 122-140**. Sur:** http://www.jstor.org/stable/3380029

111) *RAMBHUJUN, Nardeosingh.*, "**Entreprise, gestion et compétitivité**", Editions Economica, (1984).
112) Renaud , Angèle., Berland , Nicolas., "**Mesure de la performance globale des entreprises**", Communication dans un congrès: *Coptabilité et Environnement*, France, (May, 2007), pp.CD-Rom, 2007. <halshs-00544875>, 22 pages. Sur: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/, Submitted on le: 9 Dec 2010, Consulté le: 09/11/2012.
113) Robbins, Stephen P., **DeCenzo**, David A., "**Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**", 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey, London: Prentice Hall, (2004), 471 p.
114) Russ, Jacqueline. & Leguil, Clotilde., "**La pensée éthique contemporaine**", *Collection: Que-sais-je?: Collection encyclopédique fondé par: Angoulvent, Paul.*, N°. 2834, 3ème éd., Presses Universitaires de France (PUF), (2008), 128p.
115) Sachet-Milliat, Anne., "**Développer l'éthique des salariés par des pratiques de GRH socialement responsables**", *16ème Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, (15 et 16 septembre 2005), 26p. Sur: http://docplayer.fr/9959514-Developper-l-ethique-des-salaries-par-des-pratiques-de-grh-socialement-responsables.html (22/04/2014).
116) Salgado, Melchior., "**La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**", *Pré-publication, Document de travail*, 2013, HAL Id: <hal-00842219>, 10 pages. Sur: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document . Submitted on: 10 Jul. 2013, Consulté le: 11/09/2013.
117) Saulquin, Jean-Yves., Schier, Guillaume., "**Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité?**", *La Revue des Sciences de Gestion* – Editorial par Philippe Naszalyi : Plans et conflits sociaux – Performances et/ou Management responsable?, Vol. 1, N°. 223, (2007), pp. 57-65.
118) Savall, Henri., Zardet, Véronique., "**Maitriser les coûts et les performances cachés**", 5ème éd., Paris: Edition Economica, (17/03/2010), 351p.
119) Séguin, Francine. & Durif, Fabien., "**Une stratégie éthique «chemin faisant»**", *Revue Gestion*, Vol.32, N°.1, dossier L'éthique en gestion: au-delà de la réglementation, HEC Montréal, (Printemps 2007), p83-90. Sur: http://www.cairn.info/revue-gestion-2007-1-p-83.htm

120) SEKIOU, Lakhdar., BLONDIN, Louise., FABI, Bruno., BAYAD, Mohamed., PERETTI, Jean-Marie., ALIS, David., CHEVALIER, Françoise., "**Gestion des Ressources Humaines**", 2ème éd., *Collectif*, Edition De Boeck Université, (13/09/2001), Bruxelles, 892p.

121) Spinello, Richard A. & Tavani, Herman T., "**Readings in cyberethics**", 2nd ed., Burlington: Jones and Bartlett Publishers, (February 6, 2004), 697p.

122) Stark, Andrew., " What's the Matter with Business Ethics?", *Harvard Business Review*, (May–June 1993 Issue), Sur: https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics (13/02/2013).

123) Steers, Richard M. "**Problems in the measurement of organizational effectiveness**", Administrative Science Quarterly, vol.20, N°.4, (Dec. 1975), p. 546- 558. Sur: http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28197512%2920%3A4%3C546%3APITMOO%3E2.0.CO%3B2-H

124) Steers, Richard M., "**Organizational Effectiveness: A Behavioural View**", Santa Monica, *California*: Good Year Publishing Company, (1977).

125) Tremblay, Michel., Cloutier, Julie, et Chênevert, Denis, "**Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel**", *16ème Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, (15 et 16 septembre 2005). 28p. Sur: https://www.hitpages.com/doc/6291178068639744/1#pageTop (07/09/2010).

126) Tremblay, Michel., Guay, Philippe., Simard, Gilles.,"**L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines**", Montréal: CIRANO, Série Scientifique, (Juillet 2000), 25p. Sur: https//:www.researchgate.net/publication5004643/

127) Venkatraman, N. & Ramanujam, Vasudevan. , "**Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches**", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, N°. 4, (Oct., 1986), pp. 801-814. Sur: http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings3/venkatraman1986amr.pdf , consulté le: 10/06/2011.

128) Waddock, Sandra A., Bodwell, Charles. & Graves, Samuel B., "**Responsibility: The New Business Imperative**", *The Academy of*

Management Executive (1993-2005), Vol.16, No.2, (May, 2002), pp. 132-148. Stable URL: http://www.jstor.org/stable/4165848 ou https://www2.bc.edu/~waddock/NewBusImpFNL.doc

129) Weihrich, Heinz. & Koontz, Harold., "**Management: a global perspective**", McGraw-Hill, New York, (1993), 744p.

130) Wheelright, S. C., "**Japan - Where operations really are strategic**", *Harvard Business Review*, Vol.59, N°.4, (July-August, 1981), p.67-74.

131) Williamson, Oliver E., "**Corporate Governance**", *Faculty Scholarship Series.* Paper 4392, The Yale law school, (1984). Sur: http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/4392

132) Wunenburger, Jean-Jacques., "**Questions d'éthique**", Presses Universitaires de France (PUF), (01/02/1993), 389p.

133) Yatim**, Fatima., "L'éthique de la gestion : éléments de réflexion pour une distinction entre les organisations publiques et les organisations privées**", *Revue Éthique publique* [En ligne]**, Vol.17, N°.2, (2015)**, mis en ligne le 19 avril 2016, consulté le 19 Mai 2016. URL : https://ethiquepublique.revues.org/2335

الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان المقدّم لمؤسّسات عيّنة الدراسة

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

في إطار القيام بدراسة–استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال– بعنوان: "**الالتزام بأخلاقيات الادارة وعلاقته بالأداء التنظيمي حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**" ، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث.

لذلك أرجوا منكم قراءة جميع العبارات الموضحة فيها بدقة وموضوعية، ووضع علامة (×) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

علما أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، لذا فلا ضرورة لذكر الاسم.

شكرا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

الباحثة

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

س1: الفئة العمرية: أقل من 19 ☐ من 20 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 59 سنة ☐ 60 سنة فما فوق ☐

س2: المستوى الدراسي: أقل من الثانوي ☐ مستوى ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

س3: سنوات الخبرة في العمل: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

س4: المنصب: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الجزء الثاني: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن الالتزام بسلوكيات أخلاقيات الإدارة من وجهة نظر المبحوثين.
ما مدى موافقتك على المعلومات التالية حسب رأيك؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	أولا: متغير العدالة والمساواة					
01	تحقق المؤسسة العدالة من خلال تقييم أداء العاملين					
02	تتبع المؤسسة سياسة عادلة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية					
03	تتسم سياسة المؤسسة بالمساواة في الحقوق بين جميع العاملين					
04	تحقق المؤسسة المساواة من خلال نظام واضح للترقية					
05	تطبق القوانين بعدالة بين الموظفين					
	ثانيا: متغير الأمانة والإخلاص					
06	تلتزم المؤسسة بنشر الأمانة بين الموظفين					
07	توفر المؤسسة بيئة داخلية تساهم في نشر الاخلاص في العمل					
08	تتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين					
09	تكافئ الادارة أمانة الموظفين وإخلاصهم في عملهم					
10	تلتزم الادارة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل					
	ثالثا: متغير السرية والثقة					
11	تلتزم المؤسسة بسرية بيانات العاملين فيها					
12	تطور المؤسسة من التقنيات المستخدمة للحفاظ على سرية قواعد بيانات العاملين					
13	تتعزز الثقة في المؤسسة من خلال العدالة في التعامل					

14	تؤدي الثقة إلى تسهيل التعامل بين مستويات المؤسسة المختلفة					
15	يعتبر نشر الثقة بين مستويات الادارة المختلفة أساسا لتحقيق أهداف المؤسسة					
رابعا: متغير الشفافية والمساءلة						
16	تنتهج إدارة المؤسسة مبدأ المساءلة (المحاسبة على الأخطاء) للسيطرة على العمل					
17	تلتزم الادارة بتطبيق مبدأ الشفافية (الوضوح) على جميع الموظفين					
18	تلتزم ادارة المؤسسة بالشفافية في التعامل بين مستويات الادارة المختلفة					
19	يحصل الموظفون على اجابات شفافة (واضحة وصريحة) من الادارة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم					
20	تتعامل المؤسسة بشفافية مع شكاوي الزبائن					

الجزء الثالث: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن الأداء التنظيمي (المتغيّر التابع). ما تقييمك للمعلومات التالية في السنوات الخمس الأخيرة ؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لايوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير
أولا: متغير الفعالية الاقتصادية (البعد الاقتصادي)						
01	تكاليف الانتاج (المباشرة وغير المباشرة)					
02	حجم المبيعات أو رقم الأعمال السنوي					
03	الأرباح السنوية					
04	جودة السلع والخدمات					
05	الانتاجية (نسبة الانتاج مقارنة بالمدخلات)					
ثانيا: متغير قيمة الموارد البشرية (البعد الاجتماعي)						
06	معدّل دوران الموظفين (ترك العمل بالمؤسسة)					
07	مساهمة العمّال في زيادة إنتاجية المؤسسة					
08	المبادرة والابتكار في العمل من طرف الموظفين					
09	التزام الموظفين (التمسك بالعمل في المؤسسة)					
10	التمكن من أداء المهام والمهارات (مستوى الأداء)					
ثالثا: متغير الاستمرارية الاستدامة (البعد النظامي)						
11	حجم الحصة السوقية للمؤسسة					
12	التنويع في المنتجات الجديدة					
13	التجاوب مع احتياجات ورغبات المستهلكين					
14	مدى تحسّن في صورة المؤسسة في السوق					
رابعا: متغيّر شرعية المؤسسة (البعد السياسي)						
15	فتح فرص العمل بالمؤسسة					
16	استثمار المؤسسة في البرامج الخيرية الموجهة للمجتمع					

17	مساهمة المؤسسة في حل ومعالجة مشاكل البيئة وحمايتها.					
18	التزام المؤسسة بالقوانين المنظمة لعملها وعمل المؤسسات الاخرى الناشطة في نفس المجال					

الجزء الرابع: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن محددات الأداء التنظيمي. ما مدى توفر الخصائص التالية حسب رأيك ؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود تماما
	أولا: خصائص المؤسسة					
01	الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة لكل الموظفين.					
02	العمل بالمؤسسة في إطار العلاقات الرسمية فقط					
03	كل سلطات اتخاذ القرار مرّكزة في يد المدير وحده					
04	التنسيق الجيد بين الأفراد والإدارة بالمؤسسة					
05	السهولة في تدفّق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق					
	ثانيا: البيئة					
06	تغيير المؤسسة لأهدافها ورسالتها تماشيا مع التغيّر في قوانين القطاع					
07	التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية					
08	مقدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة					
09	توفير المؤسّسة لفرص تدريب وتكوين لعمالها					
10	مناخ التعاون بين العمال والتركيز على المصلحة العامّة في المؤسسة					
	ثالثا: خصائص الموظفين					
11	التوافق بين متطلبات كلّ منصب والمهارت والقدرات.					
12	نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة					
13	الرغبة لدى الموظفين في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة					
14	تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب					
15	سعي الموظفين لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا					
	رابعا: السياسات و**الممارسات الإدارية**					
16	إعلان وتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجميع من أجل المساهمة في تحقيقها					
17	التكامل والتنسيق في توزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتسيير					
18	هناك آليات للرقابة الإدارية والتغذية الرجعية					
19	الجدّية في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين والتقييم والتدريب والتطوير، وتصميم الوظائف...					
20	السهولة في عملية الاتصال لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة					

الملحق رقم02: المؤسسات العمومية (بولاية المدية)

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العمّال
01	مجمّع صيدال "SAIDAL "	960
02	مؤسسة بوفال "POVAL "	650
03	مؤسسة "SOEXPLAST " لصناعة البلاستيك	134
04	مطاحن الرياض "Moulin Erriadh "	203

المصدر: مديرية التنمية الصناعية وترقية الاستثمار لولاية المدية، ديسمبر 2014.

الملحق رقم03 : المؤسسات الخاصّة (بولاية المدية)

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العمال	الرقم	اسم المؤسسة	عدد العمال
01	مؤسسة "kamoplast " ش.ذ.م.م.	64	50	مؤسسة "رقاد مختار" لصناعة الأحذية	/
02	مؤسسة "tabelec " ش.ذ.م.م. لصناعة الخزائن الكهربائية	23	51	مؤسسة "مخلوفي محمّد" لصناعة الأحذية	/
03	مؤسسة "TA-ALU " ش.ذ.م.م. لصناعة ألواح الألمنيوم	8	52	مؤسسة "غرناوطي عبد الرحمن" لصناعة الأحذية	/
04	مؤسسة "زوبير حمزة " لصناعة الأسلاك الكهربائية	4	53	مؤسسة "صبري مختار" لتحويل البلاستيك	/
05	مؤسسة "باشن "	51	54	مؤسسة "زرواق مصطفى" لصناعة الكهرباء	/
06	مؤسسة "Menuiserie et Meuble d'art "	24	55	مؤسسة "ولد رامول عبد الرزاق" لصناعة cierge et bougie	/
07	مؤسسة "مطاحن بوعمرة"	30	56	مؤسسة "Conféserie bouchou Mohamed"	/
08	مؤسسة " مطاحن باحة"	40	57	مؤسسة " Conféserie BOUKHATEM MOHAMED "	/
09	مؤسسة " Radia Metal " لصناعة المدفآت التدفئة المركزية	17	58	"محطّة تقنية" ش.ذ.ش.و.	10
10	مؤسسة ملبنة البخاري ش.ذ.ش.و.	240	59	مؤسسة "آتشي محمد"	/
11	مؤسسة " أحذية التاسيلي"	5	60	مجموعة "ORAC"	75
12	مؤسسة " Rouane Shose " شركة تضامن	15	61	مؤسسة "هوارية عبد الرزاق"	/
13	مؤسسة " Fehis et Fils " شركة تضامن لصناعة الأحذية	20	62	فندق المصلى	/
14	مؤسسة " حنطابلي محمود" لصناعة الأحذية	3	63	مؤسسة "EPE EDIMMA MEDEA"	/
15	مؤسسة " مولاي مصطفى عبد القادر" لصناعة قاعدة الأحذية	1	64	مؤسسة "EPE BATISUD"	200
16	مؤسسة "كريدي عمار" لصناعة الأحذية	2	65	مؤسسة "CONSTRECTION URD el ABTAL" ش.ذ.م.م.	12
17	مؤسسة "تجراوي جعفر" لصناعة الأحذية	3	66	مؤسسة " بوشخشوخ امحند"	4
18	مؤسسة "غرناوطي حمزة" لصناعة الأحذية	6	67	مؤسسة "Sotramex Tabbal et cie " شركة تضامن	/
19	مؤسسة "ANESLUX CHAUSSURES " لصناعة الأحذية	6	68	مؤسسة "رمضاني"	/
20	مؤسسة " نجراوي خالد" لصناعة الأحذية	5	69	مؤسسة " Taliss CONSTRECTION"	/
21	مؤسسة " نجراوي حمال" لصناعة الأحذية	3	70	مؤسسة "مخباط" شركة تضامن	/
22	مؤسسة "MPLAST "	5	71	مؤسسة الأشغال العمومية	/
23	مؤسسة"ROSICOM " ش.ذ.ش.و. لتحويل البلاستيك	9	72	مؤسسة "tce guernina omar "	/
24	مؤسسة " Roztane ehcene" لتحويل البلاستيك	3	73	مؤسسة "الإخوة مرسلي" شركة تضامن	/
25	مؤسسة "سبسي مصطفى" لتحويل البلاستيك	3	74	مؤسسة "عكاك خالد"	/

26	مؤسسة " BISCUITRIE L'EPI D'OR"	14	75	مؤسسة "سغوان عاشور" للأشغال العمومية	/
27	مؤسسة "قرين زهرة" لصناعة النسيج	2	76	مؤسسة "صخري ومصراتي" شركة تضامن	/
28	مؤسسة "سعدي علي" لصناعة d'aliments de betail	0 3	77	مؤسسة "sotavc" ش.ذ.م.م. وتضامن	/
29	مؤسسة "TAIZHOU SHOES ALGERIE " ش.ذ.م.م.	16	78	مؤسسة "Sometraph BAT" ش.ذ.م.م.	/
30	مؤسسة " materiaux maache sud" ش.ذ.ش.و.	66	79	مؤسسة "CONSTRECTION l'artiste etb–tce " ش.ذ.م.م.	/
31	مؤسسة "محمودي عاشور" لصناعة المرايا	6	80	مؤسسة "ابراهيمي عبد الرحمن"	/
32	مؤسسة "Biscuimed "	10	81	مؤسسة "Bat hadj hahhoum "	7
33	مؤسسة "LE BON GRAIN " ش.ذ.م.م.	30	82	ملبنة "شلوش جمال"	45
34	مؤسسة "ولد شقماقجي عبد النور" لتحويل البلاستيك	5	83	مؤسسة "Arab Metals " لصناعة tubes والأسلاك النحاسية	350
35	مؤسسة "algerienne des terres cuites" ش.ذ.أ.	150	84	ملبنة "طوماش أحمد"	30
36	مؤسسة (F,C,P,M) ش.ذ.م.م. لصناعة الأحذية	3	85	مؤسسة "بودراجي مسعود"	53
37	مؤسسة "آتشي فريد" لصناعة الأحذية	3	86	مؤسسة "رنجي بوبكر"	82
38	مؤسسة "Mega agregats " ش.ذ.ش.و.	48	87	مؤسسة "شاولي عبد الرزاق"	8
39	مؤسسة "الإخوة تايحي" شركة تضامن. محطة concassage	16	88	مخبر "عثماني نادية" مخبر التحاليل الطبّية	16
40	مؤسسة " تيتري" ش.ذ.م.م. محطة concassage	45	89	مؤسسة "بلعيد فتحي بن على" extrusion de profils en PVC	120
41	مؤسسة " السلام" ش.ذ.م.م. محطة concassage	41	90	مجموعة "Biopharm "	70
42	مؤسسة "SOMEG " ش.ذ.م.م. للنجارة العامّة	5	91	مؤسسة "بن جابري عبد القادر" للنسيج	60
43	مؤسسة "حورية إكرام للصناعة" الأشغال المرتبطة باستغلال المعادن	11	92	مؤسسة "IBC " ش.ذ.م.م.	40
44	مؤسسة "رميدي علي" لصناعة d'aliments de betail	2	93	"سامر ابراهيم" قندق ومطعم ومقهى	20
45	مطبعة بن خوشة	9	94	مؤسسة "MAG Pharm " ش.ذ.م.م.	90
46	مؤسسة "ETE zerouak "	14	95	مجمّع " ALPV/ALSOLAR"	150
47	مؤسسة " ÉTÉ fahisse mohamed " لصناعة الأحذية	/	96	مؤسسة "kortobia ardeco " للنجارة	30
48	مؤسسة "آتشي عمار"	/	97	مؤسسة "Bistou " لصناعة البسكويت	6
49	مؤسسة ÉTÉ zerari zakaria	/	/	/	/

المصدر: مديرية التنمية الصناعية وترقية الاستثمار لولاية المدية، (ديسمبر 2014).

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

الجدول رقم04-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة والمساواة بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الأوّل:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تحقق المؤسسة العدالة من خلال تقييم أداء العاملين	29	13	3	0	5	1.78	1.234	3	موافق جدًا (مرتفع)
	%58	%26	%6	%0	%10				
تتبع المؤسسة سياسة عادلة في الحوافز المادية والمعنوية	28	14	2	5	1	1.74	1.065	2	موافق جدًا (مرتفع)
	%56	%28	%4	%10	%2				
تتسم سياسة المؤسسة بالمساواة في الحقوق بين جميع العاملين	13	25	7	3	2	2.12	1.003	5	موافق (مرتفع)
	%26	%50	%6	%6	%4				
تحقق المؤسسة المساواة من خلال نظام واضح للترقية	34	7	3	5	1	1.64	1.102	1	موافق جدًا (مرتفع)
	%68	%14	%6	%10	%2				
تطبق القوانين بعدالة بين الموظفين	22	14	3	10	1	2.08	1.226	4	موافق (مرتفع)
	%44	%28	%6	%20	%2				
بعد العدالة والمساواة	**126**	**73**	**15**	**23**	**10**	**1.8720**	**1.01560**		**موافق (مرتفع)**
	%50.4	**%29.2**	**%5.6**	**%9.2**	**%4**				

الجدول رقم04-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمانة والاخلاص بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثاني:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بنشر الأمانة بين الموظفين	21	17	1	9	2	2.08	1.243	4	موافق (مرتفع)
	%42	%34	%2	%18	%4				
توفر المؤسسة بيئة داخلية تساهم في نشر الاخلاص في العمل	26	17	2	4	1	1.74	1.006	2	موافق جدًا (مرتفع)
	%52	%34	%4	%8	%2				
تتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين	16	23	6	3	2	2.04	1.029	3	موافق (مرتفع)
	%32	%46	%12	%6	%4				
تكافئ الادارة أمانة الموظفين وإخلاصهم في عملهم	25	12	2	8	3	2.04	1.324	5	موافق (مرتفع)
	%50	%24	%4	%16	%6				
تلتزم الادارة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل	29	19	0	0	2	1.54	0.862	1	موافق جدًا (مرتفع)
	%58	%28	%0	%0	%4				
بعد الأمانة والإخلاص	**117**	**88**	**11**	**24**	**10**	**1.888**	**0.8611**		**موافق (مرتفع)**
	%46.8	**%33.2**	**%4.4**	**%9.6**	**%4**				

الجدول رقم04-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السرّية والثقة بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثالث:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (الوزن)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بسرية بيانات العاملين فيها	18	26	2	2	2	1.88	0.961	4	موافق (مرتفع)
	%36	%52	%4	%4	%4				
تطور المؤسسة تقنيات الحفاظ على سرية بيانات	18	23	2	6	1	1.98	1.040	5	موافق (مرتفع)
	%36	%46	%4	%12	%2				
تتعزز الثقة في المؤسسة من خلال العدالة في التعامل	23	19	2	4	2	1.86	1.088	3	موافق(مرتفع)
	%46	%38	%4	%8	%4				
تؤدي الثقة إلى تسهيل التعامل بين مستويات المؤسسة	22	26	2	0	0	1.60	0.571	1	موافق جدًا (مرتفع)
	%44	%52	%4	%0	%0				
نشر الثقة أساس لتحقيق أهداف المؤسسة	20	27	3	0	0	1.66	0.593	2	موافق جدًا (مرتفع)
	%40	%54	%6	%0	%0				
بعد السرّية والثقة	**101**	**121**	**11**	**12**	**5**	**1.796**	**0.63694**		**موافق جدًا (مرتفع)**
	%40.4	**%48.4**	**%4.4**	**%4.8**	**%1**				

الجدول رقم04-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة والشفافية بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الرابع:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
انتهاج مبدأ المساءلة للسيطرة على العمل	34	10	3	3	0	1.50	0.863	1	موافق جدًا (مرتفع)
	%68	%20	%6	%6	%0				
الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية مع جميع الموظفين	18	9	15	5	3	2.32	1.236	4	موافق (مرتفع)
	%36	%18	%30	%10	%6				
الالتزام بالشفافية بين مستويات المؤسسة	32	7	0	7	4	1.88	1.394	3	موافق (مرتفع)
	%64	%14	%0	%14	%8				
يحصل الموظفون على اجابات شفافة على تساؤلاتهم	13	9	18	6	4	2.58	1.230	5	موافق (مرتفع)
	%26	%18	%36	%12	%8				
تتعامل المؤسسة بشفافية مع شكاوي الزبائن	30	10	2	5	3	1.82	1.257	2	موافق (مرتفع)
	%60	%20	%4	%10	%6				
بعد المساءلة والشفافية	**127**	**45**	**38**	**26**	**14**	**2.020**	**0.98665**		**موافق** (مرتفع)
	%50.8	**%18**	**%15.2**	**%10.4**	**%5.6**				

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

الجدول رقم 05-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاقتصادي بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الأول:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تكاليف الانتاج (المباشرة وغير المباشرة)	33	11	6	0	0	1.46	0.706	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%66	%22	%12	%0	%0				
حجم المبيعات أو رقم الأعمال السنوي	28	17	5	0	0	1.54	0.676	2	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%56	%34	%10	%0	%0				
الأرباح السنوية	23	21	4	2	0	1.70	0.789	3	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%46	%42	%8	%4	%0				
جودة السلع والخدمات	25	16	6	1	2	1.78	1.016	5	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%50	%32	%12	%2	%4				
الانتاجية (نسبة الانتاج مقارنة بالمدخلات)	28	13	5	4	0	1.70	0.953	3	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%56	%26	%10	%8	%0				
البعد الاقتصادي	**137**	**78**	**26**	**7**	**2**	**1.636**	**0.63592**		**ارتفاع كبير** (مرتفع)
	%54.8	**%31.2**	**%10.4**	**%2.8**	**%0.8**				

الجدول رقم 05-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاجتماعي بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثاني:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
معدّل دوران الموظفين (ترك العمل بالمؤسسة)	15	15	6	8	6	2.50	1.389	5	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%30	%30	%12	%16	%12				
مساهمة العمّال في زيادة إنتاجية المؤسسة	25	9	8	6	2	2.02	1.237	4	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%50	%18	%16	%12	%4				
المبادرة والابتكار في العمل من طرف الموظفين	23	14	12	0	1	1.84	0.934	3	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%46	%28	%24	%0	%2				
التزام الموظفين (التمسك بالعمل في المؤسسة)	31	15	4	0	0	1.46	0.646	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%62	%30	%8	%0	%0				
التمكن من أداء المهام والمهارات (مستوى الأداء)	25	16	8	0	1	1.72	0.882	2	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%50	%32	%16	%0	%2				
البعد الاجتماعي	**119**	**69**	**38**	**14**	**10**	**1.908**	**0.60906**		**ارتفاع طفيف** (مرتفع)
	%47.6	**%27.6**	**%15.2**	**%5.6**	**%4**				

الجدول رقم 05-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد النظامي بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثالث:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
حجم الحصة السوقية للمؤسسة	22	15	7	5	1	1.96	1.087	4	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%44	%30	%14	%10	%2				
التنويع في المنتجات الجديدة	27	18	3	1	1	1.62	0.855	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%54	%36	%6	%2	%2				
التجاوب مع احتياجات ورغبات المستهلكين	25	14	8	2	1	1.80	0.990	3	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%50	%28	%16	%4	%2				
تحسن صورة المؤسسة في السوق	24	18	6	2	0	1.72	0.834	2	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%48	%36	%12	%4	%0				
البعد النظامي	**98**	**65**	**24**	**10**	**3**	**1.775**	**0.80218**		**ارتفاع كبير (مرتفع)**
	%49	**32.5%**	**%12**	**%5**	**%1.5**				

الجدول رقم05-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السياسي بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الرابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
فتح فرص العمل بالمؤسسة	27	15	6	1	1	1.68	0.913	2	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%54	%30	%12	%2	2%				
استثمار المؤسسة في البرامج الخيرية الموجهة للمجتمع	31	10	3	6	0	1.68	1.039	2	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%62	%20	%6	%12	%0				
مساهمة المؤسسة في حماية ومعالجة مشاكل البيئة	26	11	11	1	1	1.80	0.990	4	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%52	%22	%22	%2	%2				
التزام المؤسسة بقوانين القطاع	33	9	5	0	3	1.60	1.086	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%66	%18	%10	%0	%6				
البعد السياسي	**117**	**45**	**25**	**8**	**5**	**1.695**	**0.8471**		**ارتفاع كبير (مرتفع)**
	%58.5	**%22.5**	**%12.5**	**%4**	**%2**				

الملحق رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بمتغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "ملبنة البخاري":

الجدول رقم.06-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص المؤسسة بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الأول:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بوضوح لكل الموظفين	33	6	6	3	2	1.70	1.147	1	موجود بشكل كبير (مرتفع)
	%66	%12	%12	%12	%4				
العمل بالمؤسسة في إطار العلاقات الرسمية فقط	6	29	9	6	0	2.30	0.839	3	موجود (مرتفع)
	%12	%58	%18	%12	%0				
كل سلطات اتخاذ القرار مرّكزة في يد المدير وحده	17	13	4	15	1	2.40	1.294	4	موجود (متوسط)
	%34	%26	%8	%30	%2				
التنسيق الجيد بين الأفراد والإدارة بالمؤسسة	30	10	0	8	2	1.84	1.267	2	موجود (مرتفع)
	%60	%20	%0	%16	%4				
سهولة تدفّق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق	18	8	11	6	7	2.52	1.446	5	موجود (متوسط)
	%36	%16	%22	%12	%14				
بعد خصائص المؤسسة	**104**	**66**	**30**	**49**	**12**	**2.152**	**0.81472**		**موجود (مرتفع)**
	%41.6	**%26.4**	**%13.6**	**%16.4**	**4.8%**				

الجدول رقم 06-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص البيئة بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثاني:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تغيير المؤسسة لأهدافها ورسالتها استجابة لتغيّر قوانين القطاع	27	9	8	4	2	1.90	1.182	1	موجود (مرتفع)
	%54	%18	%16	%8	%4				
التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية	9	10	11	9	11	3.06	1.420	4	لا أدري (متوسط)
	%18	20%	%22	%18	%22				
مقدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة	7	19	19	2	3	2.50	0.995	5	موجود (متوسط)
	%14	%40	%44	%4	%6				
توفير المؤسّسة لفرص تدريب وتكوين لعمالها	12	20	4	2	12	2.64	1.509	3	لا أدري (متوسط)
	%24	%40	%8	%4	%24				
التعاون بين العمال والتركيز على المصلحة العامّة في المؤسسة	13	21	2	8	6	2.46	1.358	2	موجود (متوسط)
	%26	%42	%4	%16	%12				
بعد خصائص البيئة	**68**	**79**	**44**	**25**	**59**	**2.512**	**0.83706**		**موجود (متوسط)**
	%27.5	**%32**	**%18.8**	**%10**	**%13.6**				

الجدول رقم 06-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص الموظفين بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الثالث:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
التوافق بين متطلبات كلّ منصب والمهارت والقدرات	14	22	2	4	8	2.40	1.400	4	موجود (متوسط)
	%28	%44	%4	%8	%16				
التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة	14	24	1	5	6	2.30	1.313	3	موجود (مرتفع)
	%28	%48	%2	%10	%12				
بذل الموظفين مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	34	3	3	3	7	1.92	1.510	2	موجود (مرتفع)
	%68	%6	%6	%6	%14				
تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصة بالعمل	39	4	2	4	1	1.48	1.035	1	موجود بشكل كبير (مرتفع)
	%78	%8	%4	%8	%2				
سعى الموظفين لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا	27	6	8	6	2	2.02	1.286	3	موجود (مرتفع)
	%54	%12	%16	%12	%4				
بعد خصائص الموظفين	**128**	**59**	**16**	**22**	**25**	**2.024**	**0.96099**		**موجود (مرتفع)**
	%51.2	**%23.6**	**%6.4**	**%8.8**	**%9.6**				

الجدول رقم 06-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السياسات والممارسات الادارية بمؤسسة "ملبنة البخاري":

المحور الرابع:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
وتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجميع لتحقيقها	31	2	4	8	5	2.08	1.510	2	موجود (مرتفع)
	%62	%4	%8	%16	%10				
والتنسيق في توزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتسيير	14	2	26	4	4	2.64	1.208	4	لا أدري (متوسط)
	%28	%4	%52	%8	%8				
هناك آليات للرقابة الإدارية والتغذية الرجعية	33	10	0	7	0	1.62	1.048	1	موجود بشكل كبير (مرتفع)
	%66	%20	%0	%14	%0				
الجدّية في ممارسات إدارة الموارد البشرية	19	9	8	9	5	2.44	1.417	3	موجود (متوسط)
	%38	%18	%16	%18	%10				
السهولة في الاتصال لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة	21	4	1	20	4	2.64	1.549	4	لا أدري (متوسط)
	%24	%8	%2	%40	%8				
بعد السياسات والممارسات الادارية	**118**	**27**	**39**	**48**	**18**	**2.284**	**0.98569**		**موجود (مرتفع)**
	%43.6	**%10.8**	**%15.6**	**%19.2**	**%7.2**				

الملحق رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

الجدول رقم 07-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة والمساواة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الأوّل:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تحقق المؤسسة العدالة من خلال تقييم أداء العاملين	8	32	9	5	6	2.48	1.142	2	موافق (متوسط)
	%13.3	%53.3	%15.0	%8.3	%10.0				
تتبع المؤسسة سياسة عادلة في الحوافز المادية والمعنوية	6	36	7	9	2	2.42	0.979	1	موافق (متوسط)
	%10.0	%60.0	%11.7	%15.0	%3.3				
تتسم سياسة المؤسسة بالمساواة في الحقوق بين جميع العاملين	4	30	13	6	7	2.70	1.124	3	محايد (متوسط)
	%6.7	%50.0	%21.7	%10.0	%11.7				
تحقق المؤسسة المساواة من خلال نظام واضح للترقية	4	17	23	10	6	2.95	1.064	5	محايد (متوسط)
	%6.7	%28.3	%38.3	%16.7	%10.0				
تطبق القوانين بعدالة بين الموظفين	6	25	13	9	7	2.77	1.184	4	محايد (متوسط)
	%10.0	%41.7	%21.7	%15.0	%11.7				
بعد العدالة والمساواة	**28**	**140**	**65**	**39**	**28**	**2.6633**	**0.86318**		**محايد (متوسط)**
	%9.34	**%46.66**	**%21.68**	**%13**	**%9.34**				

الجدول رقم 07-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمانة والإخلاص في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثاني:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بنشر الأمانة بين الموظفين	4	30	15	9	2	2.58	0.944	4	موافق (متوسط)
	%6.7	%50.0	%25.0	%15.0	%3.3				
توفر المؤسسة بيئة داخلية تساهم في نشر الاخلاص في العمل	6	31	12	8	3	2.52	1.017	3	موافق (متوسط)
	%10.0	%51.7	%20.0	%13.3	%5.0				
تتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين	8	27	17	7	1	2.43	0.927	2	موافق (متوسط)
	%13.3	%45.0	%28.3	%11.7	%1.7				
تكافئ الادارة أمانة الموظفين وإخلاصهم في عملهم	4	23	21	10	2	2.72	0.940	5	محايد (متوسط)
	%6.7	%38.3	%35.0	%16.7	%3.3				
تلتزم الادارة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل	6	36	14	3	1	2.28	0.783	1	موافق (مرتفع)
	%10.0	%60.0	%23.3	%5.0	%1.7				
بعد الأمانة والإخلاص	**28**	**147**	**79**	**37**	**9**	**2.5067**	**0.70684**		**موافق (متوسط)**
	%9.34	**%49**	**%26.32**	**%12.35**	**%3**				

الجدول رقم 07-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السرّية والثقة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثالث:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بسرية بيانات العاملين فيها	10	35	8	6	1	2.22	0.904	1	موافق (مرتفع)
	%16.7	%58.3	%13.3	%10.0	%1.7				
تطور المؤسسة تقنيات الحفاظ على سرية بيانات	5	32	10	11	2	2.55	0.999	4	موافق (متوسط)
	%8.3	%53.3	%16.7	%18.3	%3.3				
تتعزز الثقة في المؤسسة من خلال العدالة في التعامل	4	34	9	9	4	2.58	1.046	5	موافق (متوسط)
	%6.7	%56.7	%15.0	%15.0	%6.7				
تؤدي الثقة إلى تسهيل التعامل بين مستويات المؤسسة	8	33	11	6	2	2.35	0.954	3	موافق (متوسط)
	%13.3	%55.0	%18.3	%10.0	%3.3				
نشر الثقة أساس لتحقيق أهداف المؤسسة	9	39	9	5	3	2.32	1.000	2	موافق (مرتفع)
	%15.0	%56.7	%15.0	%8.3	%5.0				
بعد السرّية والثقة	**36**	**173**	**57**	**37**	**12**	**2.4033**	**0.74424**		**موافق (متوسط)**
	%12	**%56**	**%15.66**	**%12.32**	**%4**				

الجدول رقم 07-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة والشفافية في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الرابع:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
انتهاج مبدأ المساءلة للسيطرة على العمل	9	36	8	5	2	2.25	0.932	1	موافق (مرتفع)
	%15.0	%60.0	%13.3	%8.3	%3.3				
الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية مع جميع الموظفين	10	23	9	13	5	2.67	1.230	5	محايد (متوسط)
	%16.7	%38.3	%15.0	%21.7	%8.3				
الالتزام بالشفافية بين مستويات المؤسسة	9	30	8	8	5	2.50	1.157	3	موافق (متوسط)
	%15.0	%50.0	%13.3	%13.3	%8.3				
يحصل الموظفون على اجابات شفافة على تساؤلاتهم	10	23	12	8	7	2.65	1.246	4	محايد (متوسط)
	%16.7	%38.3	%20.0	%13.3	%11.7				
تتعامل المؤسسة بشفافية مع شكاوي الزبائن	10	26	18	5	1	2.35	0.917	2	موافق (متوسط)
	%16.7	%43.3	%30.0	%8.3	%1.7				
بعد المساءلة والشفافية	**48**	**138**	**55**	**39**	**20**	**2.4833**	**0.86302**		**موافق (متوسط)**
	%16.02	**45.98**	**18.32**	**%12.98**	**%6.66**				

الملحق رقم08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

الجدول رقم 08-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاقتصادي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الأول:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تكاليف الانتاج (المباشرة وغير المباشرة)	18	29	10	2	1	1.98	0.873	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%30.0	%48.3	%16.7	%3.3	%1.7				
حجم المبيعات أو رقم الأعمال السنوي	10	26	14	10	0	2.40	0.960	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%16.7	%43.3	%23.3	%16.7	%0.0				
الأرباح السنوية	11	18	11	15	5	2.75	1.257	5	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%18.3	%30.0	%18.3	%25.0	%8.3				
جودة السلع والخدمات	12	17	24	1	6	2.53	1.142	4	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%20.0	%28.3	%40.0	%1.7	%10.0				
الانتاجية (نسبة الانتاج مقارنة بالمدخلات)	9	25	16	10	0	2.45	0.964	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%15.0	%41.7	%26.7	%16.7	%0.0				
البعد الاقتصادي	**60**	**115**	**75**	**38**	**12**	**2.4233**	**2.73285**		**ارتفاع طفيف (متوسط)**
	%20	**38.32**	**%25**	**12.68**	**%4**				

الجدول رقم08-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاجتماعي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثاني:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
معدّل دوران الموظفين (ترك العمل بالمؤسسة)	9	11	30	5	5	2.77	1.079	5	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%15.0	%18.3	%50.0	%8.3	%8.3				
مساهمة العمّال في زيادة إنتاجية المؤسسة	13	19	15	12	1	2.48	1.097	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%21.7	%31.7	%25.0	%20.0	%1.7				
المبادرة والابتكار في العمل من طرف الموظفين	6	20	26	2	6	2.70	1.046	4	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%10.0	%33.3	%43.3	%3.3	%10.0				
التزام الموظفين (التمسك بالعمل في المؤسسة)	7	18	30	4	1	2.57	0.851	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%11.7	%30.0	%50.0	%6.7	%1.7				
التمكن من أداء المهام والمهارات (مستوى الأداء)	11	23	24	0	2	2.32	0.892	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%18.3	%38.3	%40.0	%0.0	%3.3				
البعد الاجتماعي	**46**	**70**	**125**	**23**	**15**	**2.5667**	**0.71797**		**ارتفاع طفيف (مرتفع)**
	15.34	**30.32**	**41.66**	**%7.66**	**%5**				

الجدول رقم 08-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد النظامي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثالث:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
حجم الحصة السوقية للمؤسسة	6	31	14	6	3	2.48	0.983	4	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%10.0	%51.7	%23.3	%10.0	%5.0				
التنويع في المنتجات الجديدة	13	22	18	5	2	2.35	1.022	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%21.7	%36.7	%30.0	%8.3	%3.3				
التجاوب مع احتياجات ورغبات المستهلكين	13	29	14	3	1	2.17	0.886	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%21.7	%48.3	%23.3	%5.0	%1.7				
تحسن صورة المؤسسة في السوق	8	32	18	2	0	2.23	0.722	2	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%13.3	%53.3	%30.0	%3.3	%0.0				
البعد النظامي	**40**	**114**	**64**	**16**	**6**	**2.3083**	**0.61817**		**ارتفاع طفيف (مرتفع)**
	16.675	**%47.5**	**%26.65**	**%6.65**	**%2.5**				

الجدول رقم 08-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السياسي في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الرابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
فتح فرص العمل بالمؤسسة	6	22	18	3	11	2.85	1.246	2	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%10.0	%36.7	%30.0	%5.0	%18.3				
استثمار المؤسسة في البرامج الخيرية الموجهة للمجتمع	0	30	15	9	6	2.85	1.022	2	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%0.0	%50.0	%25.0	%15.0	%10.0				
مساهمة المؤسسة في حماية ومعالجة مشاكل البيئة	1	19	25	8	7	3.02	1.000	4	لا يوجد تغيير (مرتفع)
	%1.7	%31.7	%41.7	%13.3	%11.7				
التزام المؤسسة بقوانين القطاع	17	14	25	2	2	2.30	1.030	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%28.3	%23.3	%41.7	%3.3	%3.3				
البعد السياسي	**24**	**85**	**83**	**22**	**26**	**2.7542**	**0.75421**		**ارتفاع طفيف (متوسط)**
	%10	**35.425**	**%34.6**	**%9.15**	**10.825**				

الملحق رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بمتغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي) مؤسسة "مطاحن قصر البخاري":

الجدول رقم 09-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص المؤسسة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الأول:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة لكل الموظفين	2	33	18	6	1	2.52	2.792	4	موجود (متوسط)
	%3.3	%55.0	%30.0	%10.0	%1.7				
العمل بالمؤسسة في إطار العلاقات الرسمية فقط	8	27	17	6	2	2.45	2.964	2	موجود (متوسط)
	%13.3	%45.0	%28.3	%10.0	%3.3				
كل سلطات اتخاذ القرار مركزة في يد المدير وحده	13	31	6	10	0	2.22	0.976	1	موجود (مرتفع)
	%21.7	%51.7	%10.0	%16.7	%0.0				
التنسيق الجيد بين الأفراد والإدارة بالمؤسسة	4	35	11	10	0	2.45	0.852	2	موجود (متوسط)
	%6.7	%58.3	%18.3	%16.7	%0.0				
سهولة تدفّق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق	4	30	15	9	2	2.58	0.944	5	موجود (متوسط)
	%6.7	%50.0	%25.0	%15.0	3.3%				
بعد خصائص المؤسسة	**31**	**156**	**67**	**41**	**5**	**2.4433**	**0.61627**		**موجود (متوسط)**
	10.34	**%52**	**22.32**	**13.68**	**%1.66**				

الجدول رقم 09-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص البيئة في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثاني:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تغيير المؤسسة لأهدافها ورسالتها استجابة لتغيّر قوانين القطاع	3	22	31	4	0	2.60	0.694	4	لا أدري (متوسط)
	%5.0	%36.7	%51.7	%6.7	%0.0				
التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية	13	27	14	6	0	2.22	0.904	1	موجود (مرتفع)
	%21.7	%45.0	%23.3	%10.0	%0.0				
مقدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة	5	25	18	10	2	2.75	1.310	5	لا أدري (متوسط)
	%8.3	%41.7	%30.0	%16.7	%3.3				
توفير المؤسّسة لفرص تدريب وتكوين لعمالها	16	31	5	4	4	2.30	1.488	2	موجود (مرتفع)
	%26.7	%51.7	%8.3	%6.7	%6.7				
التعاون بين العمال والتركيز على المصلحة العامّة في المؤسسة	8	35	6	7	4	2.57	1.488	3	موجود (متوسط)
	%13.3	%58.3	%10.0	%11.7	%6.7				
بعد خصائص البيئة	**45**	**140**	**74**	**31**	**10**	**2.4033**	**0.60112**		**موجود (متوسط)**
	%15	**46.68**	**24.66**	**10.36**	**%3.34**				

الجدول رقم 09-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص الموظفين في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الثالث:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
التوافق بين متطلبات كلّ منصب والمهارت والقدرات.	4	26	11	14	5	2.83	1.122	5	لا أدري (متوسط)
	%6.7	%43.3	%18.3	%23.3	%8.3				
التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة	8	26	12	10	4	2.60	1.123	2	لا أدري (متوسط)
	%13.3	%43.3	%20.0	%16.7	%6.7				
بذل الموظفين مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	14	18	14	11	3	2.52	1.186	1	موجود (متوسط)
	%23.3	%30.0	%23.3	%18.3	%5.0				
تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصة بالعمل	9	21	10	18	2	2.72	1.151	3	لا أدري (متوسط)
	%15.0	%35.0	%16.7	%30.0	%3.3				
سعي الموظفين لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا	3	30	12	11	4	2.72	1.043	3	لا أدري (متوسط)
	%5.0	%50.0	%20.0	%18.3	%6.7				
بعد خصائص الموظفين	**38**	**127**	**59**	**64**	**18**	**2.6767**	**0.87534**		**لا أدري (متوسط)**
	12.66	**40.32**	**19.66**	**21.32**	**%6**				

الجدول رقم 09-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السياسات والممارسات الادارية في مؤسسة "مطاحن قصر البخاري"

المحور الرابع:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
وتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجميع لتحقيقها	8	29	13	7	3	2.47	1.033	2	موجود (متوسط)
	%13.3	%48.3	%21.7	%11.7	%5.0				
والتنسيق في توزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتسيير	8	25	19	2	6	2.55	1.096	3	موجود (متوسط)
	%13.3	%41.7	%31.7	%3.3	%10.0				
هناك آليات للرقابة الإدارية والتغذية الرجعية	6	26	19	4	5	2.60	1.045	4	لا أدري (متوسط)
	%10.0	%43.3	%31.7	%6.7	%8.3				
الجدّية في ممارسات إدارة الموارد البشرية	10	22	7	14	7	2.77	1.307	5	لا أدري (متوسط)
	%16.7	%36.7	%11.7	%23.3	%11.7				
السهولة في الاتصال لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة	10	28	8	13	1	2.45	1.064	1	موجود (متوسط)
	%16.7	%46.7	%13.3	%21.7	%1.7				
بعد السياسات والممارسات الادارية	**42**	**130**	**66**	**40**	**22**	**2.5667**	**0.87927**		**موجود (متوسط)**
	%14	**43.34**	**22.02**	**13.34**	**%7.34**				

الملحق رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة) بمؤسسة "بوفال"

الجدول رقم 10-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة والمساواة في مؤسسة "بوفال"

المحور الأوّل:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا	المتوسط المرجّح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تحقق المؤسسة العدالة من خلال تقييم أداء العاملين	16	80	10	22	12	2.53	1.147	1	موافق (متوسط)
	%11.4	%57.1	%7.1	%15.7	%8.6				
تتبع المؤسسة سياسة عادلة في الحوافز المادية والمعنوية	9	69	24	22	16	2.76	1.148	3	محايد (متوسط)
	%6.4	%49.3	%17.1	%15.7	%11.4				
تتسم سياسة المؤسسة بالمساواة في الحقوق بين جميع العاملين	9	66	27	23	15	2.78	1.132	4	محايد (متوسط)
	%6.4	%47.1	%19.3	%16.4	%10.7				
تحقق المؤسسة المساواة من خلال نظام واضح للترقية	9	52	48	20	11	2.80	1.026	5	محايد (متوسط)
	%6.4	%37.1	%34.3	%14.3	%9.7				
تطبق القوانين بعدالة بين الموظفين	17	57	33	24	9	2.65	1.099	2	محايد (متوسط)
	%12.1	%40.7	%23.6	%17.1	%6.4				
بعد العدالة والمساواة	**60**	**324**	**142**	**67**	**63**	**2.7043**	**0.88162**		**محايد (متوسط)**
	%8.54	**%46.26**	**%20.28**	**%15.84**	**%9.36**				

الجدول رقم 10-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السرّية والثّقة في مؤسسة "بوفال"

المحور الثاني:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا	المتوسط المرجّح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بنشر الأمانة بين الموظفين	9	67	49	11	4	2.53	0.843	3	موافق (متوسط)
	%6.4	%47.9	%35	%7.9	%2.9				
توفر المؤسسة بيئة داخلية تساهم في نشر الاخلاص في العمل	18	59	40	15	8	2.54	1.034	4	موافق (متوسط)
	%12.9	%42.1	%28.6	%10.7	%5.7				
تتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين	5	72	32	26	5	2.67	0.940	5	محايد (متوسط)
	%3.6	%51.4	%22.9	%18.6	%3.6				
تكافئ الادارة أمانة الموظفين وإخلاصهم في عملهم	13	92	10	23	2	2.35	0.913	2	موافق (متوسط)
	%9.3	%65.7	%7.1	%16.4	%1.4				
تلتزم الادارة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل	17	91	11	11	10	2.33	1.028	1	موافق (متوسط)
	%12.1	65%	%7.9	%7.9	%7.1				
بعد الأمانة والإخلاص	**62**	**381**	**142**	**86**	**29**	**2.4843**	**0.76659**		**موافق (متوسط)**
	%8.86	**%54.42**	**%20.3**	**%12.3**	**%4.14**				

الجدول رقم 10-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السرّية والثّقة في مؤسسة "بوفال"

المحور الثالث:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرجّح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بسرية بيانات العاملين فيها	19	81	22	18	0	2.28	0.857	2	موافق (مرتفع)
	%13.6	%57.9	%15.7	%12.9	%0				
تطور المؤسسة تقنيات الحفاظ على سرية بيانات	21	63	30	26	0	2.44	0.961	5	موافق (متوسط)
	%15.0	%45.0	%21.4	%18.6	%0				
تتعزز الثقة في المؤسسة من خلال العدالة في التعامل	19	96	10	12	3	2.17	0.848	1	موافق (مرتفع)
	%13.6	%68.6	%7.1	%8.6	%2.1				
تؤدي الثقة إلى تسهيل التعامل بين مستويات المؤسسة	16	84	21	15	4	2.34	0.918	4	موافق (متوسط)
	%11.4	%60.0	%15.0	%10.7	%2.9				
نشر الثقة أساس لتحقيق أهداف المؤسسة	29	68	14	27	2	2.32	1.054	3	موافق (مرتفع)
	%20.7	%48.6	%10.0	%19.3	%1.4				
بعد السرّية والثّقة	**104**	**392**	**97**	**98**	**9**	**2.3086**	**0.70939**		**موافق (مرتفع)**
	%14.86	**%56.02**	**%13.84**	**%14.02**	**%1.28**				

الجدول رقم 10-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة والشفافية في مؤسسة "بوفال"

المحور الرابع:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقًا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
انتهاج مبدأ المساءلة للسيطرة على العمل	18	107	10	4	1	2.02	0.617	1	موافق (مرتفع)
	%12.9	%76.4	%7.1	%2.9	%0.7				
الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية مع جميع الموظفين	16	74	18	28	4	2.50	1.028	4	موافق (متوسط)
	%11.4	%52.9	%12.9	%20.0	%2.9				
الالتزام بالشفافية بين مستويات المؤسسة	27	73	9	28	3	2.34	1.070	2	موافق (متوسط)
	%19.3	%52.1	%6.4	%20.0	%2.1				
يحصل الموظفون على اجابات شفافة على تساؤلاتهم	21	68	18	23	10	2.52	1.147	5	موافق (متوسط)
	%15.0	%48.6	%12.9	%16.4	%7.1				
نتعامل المؤسسة بشفافية مع شكاوي الزبائن	14	80	22	17	7	2.45	0.999	3	موافق (متوسط)
	%10.0	%57.1	%15.7	%12.1	%5.0				
بعد المساءلة والشفافية	**96**	**402**	**77**	**100**	**25**	**2.3657**	**0.80928**		**موافق (متوسط)**
	%13.72	**%57.42**	**%11**	**%14.28**	**%0.712**				

الملحق رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

الجدول رقم 11-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاقتصادي في مؤسسة "بوفال"

المحور الأول:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تكاليف الانتاج (المباشرة وغير المباشرة)	18	60	43	18	1	2.46	0.901	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%12.9	%42.9	%30.7	%12.9	%0.7				
حجم المبيعات أو رقم الأعمال السنوي	8	65	40	22	5	2.65	0.939	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%5.7	%46.4	%28.6	%15.7	%3.6				
الأرباح السنوية	6	38	71	0	25	3.00	1.080	5	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%4.3	%27.1	%50.7	%0	%17.9				
جودة السلع والخدمات	32	44	61	3	0	2.25	0.832	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%22.9	%31.4	%43.6	%2.1	%0				
الانتاجية (نسبة الانتاج مقارنة بالمدخلات)	7	48	54	11	20	2.92	1.093	4	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%5.0	%34.3	%38.6	%7.9	%14.3				
البعد الاقتصادي	**71**	**255**	**269**	**54**	**51**	**2.6557**	**0.76018**		**لا يوجد تغيير (متوسط)**
	%10.16	**%36.42**	**%38.44**	**%7.72**	**%35.8**				

الجدول رقم 11-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاجتماعي في مؤسسة "بوفال"

المحور الثاني:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
معدّل دوران الموظفين (ترك العمل بالمؤسسة)	9	41	78	8	4	2.69	0.795	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%6.4	%29.3	%55.7	%5.7	%2.9				
مساهمة العمّال في زيادة إنتاجية المؤسسة	19	59	43	16	3	2.46	0.940	1	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%13.6	%42.1	%30.7	%11.4	%2.1				
المبادرة والابتكار في العمل من طرف الموظفين	15	36	76	4	9	2.69	0.796	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%10.7	%25.7	%54.3	%2.9	%6.4				
التزام الموظفين (التمسك بالعمل في المؤسسة)	9	44	71	14	2	2.69	0.796	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%6.4	%31.4	%50.7	%10.0	%1.4				
التمكن من أداء المهام والمهارات (مستوى الأداء)	18	44	66	11	1	2.52	0.844	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%12.9	%31.4	%47.1	%7.9	%0.7				
البعد الاجتماعي	**70**	**224**	**334**	**53**	**19**	**2.61**	**0.58878**		**لا يوجد تغيير (متوسط)**
	%12.58	**%31.98**	**%47.7**	**%7.58**	**%2.7**				

الجدول رقم 11-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد النظامي في مؤسسة "بوفال"

المحور الثالث:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
حجم الحصة السوقية للمؤسسة	11	52	58	19	0	2.61	0.820	4	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%7.9	%37.1	%41.4	%13.6	%0				
التنويع في المنتجات الجديدة	15	50	68	6	1	2.49	0.773	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%10.7	%35.7	%48.6	%4.3	%0.7				
التجاوب مع احتياجات ورغبات المستهلكين	24	46	65	2	3	2.39	0.862	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%17.1	%32.9	%46.4	%1.4	%2.1				
تحسن صورة المؤسسة في السوق	24	46	67	2	1	2.36	0.805	1	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%17.1	%32.9	%47.9	%1.4	%0.7				
البعد النظامي	**74**	**194**	**249**	**29**	**5**	**2.4589**	**0.70813**		**ارتفاع طفيف (متوسط)**
	%10.56	**%34.56**	**%46.075**	**%4.14**	**%0.875**				

الجدول رقم. 11-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السياسي في مؤسسة "بوفال"

المحور الرابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
فتح فرص العمل بالمؤسسة	39	74	19	6	2	1.99	0.848	1	ارتفاع طفيف (مرتفع)
	%27.9	%52.9	%13.6	%4.1	%1.4				
استثمار المؤسسة في البرامج الخيرية الموجهة للمجتمع	7	63	50	8	12	2.68	0.976	3	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%5.0	%45.0	%35.7	%5.7	%8.6				
مساهمة المؤسسة في حماية ومعالجة مشاكل البيئة	16	39	63	17	5	2.69	0.953	4	لا يوجد تغيير (متوسط)
	%11.4	%27.9	%45.0	%12.1	%3.6				
التزام المؤسسة بقوانين القطاع	30	36	68	5	1	2.36	0.883	2	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%21.4	%25.7	%48.6	%3.6	%0.7				
البعد السياسي	**92**	**212**	**200**	**38**	**20**	**2.4286**	**0.68599**		**ارتفاع طفيف (متوسط)**
	16.425	**%37.875**	**%35.725**	**%6.375**	**%3.575**				

الملحق رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بمتغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "بوفال"

الجدول رقم 12-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص المؤسسة في مؤسسة "بوفال"

المحور الأول:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة لكل الموظفين	22	73	35	9	1	2.24	0.821	2	موجود (مرتفع)
	%15.7	%52.1	%25.0	%6.4	%0.7				
العمل بالمؤسسة في إطار العلاقات الرسمية فقط	31	58	38	13	0	2.24	0.903	2	موجود (مرتفع)
	%22.1	%41.4	%27.1	%9.3	%0				
كل سلطات اتخاذ القرار مرّكزة في يد المدير وحده	31	52	28	27	2	2.41	1.079	4	موجود (مرتفع)
	%22.1	%37.1	%20.0	%19.3	%1.4				
التنسيق الجيد بين الأفراد والإدارة بالمؤسسة	29	79	19	7	6	2.16	0.954	1	موجود (مرتفع)
	%20.7	%56.4	%13.6	%5.0	%4.3				
سهولة تدفّق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق	19	58	40	21	2	2.49	0.956	5	موجود (متوسط)
	%13.6	%41.4	%28.6	%15.0	%1.4				
بعد خصائص المؤسسة	**101.2**	**320**	**160**	**77**	**11**	**2.3071**	**0.63717**		**موجود (متوسط)**
	%18.84	**%45.68**	**%22.86**	**%11.0**	**%1.56**				

الجدول رقم 12-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص البيئة في مؤسسة "بوفال"

المحور الثاني:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تغيير المؤسسة لأهدافها ورسالتها استجابة لتغيّر قوانين القطاع	6	69	55	8	2	2.51	0.735	5	موجود (متوسط)
	%4.3	%49.3	%39.3	%5.7	%1.4				
التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية	15	51	53	21	0	2.57	0.874	4	موجود (متوسط)
	%10.7	%36.4	%37.9	%15.0	%0				
مقدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة	12	70	45	12	1	2.43	0.797	3	موجود (متوسط)
	%8.6	%50.0	%32.1	%8.6	%0.7				
توفير المؤسّسة لفرص تدريب وتكوين لعمالها	40	59	22	15	4	2.17	1.052	1	لا أدري (مرتفع)
	%28.6	%42.1	%15.7	%10.7	%2.9				
التعاون بين العمال والتركيز على المصلحة العامّة في المؤسسة	24	78	25	13	0	2.19	0.830	2	موجود (مرتفع)
	%17.1	%55.7	%17.9	%9.3	%0				
بعد خصائص البيئة	**97**	**327**	**200**	**69**	**7**	**2.3743**	**0.49157**		**موجود** (متوسط)
	%13.86	**%46.7**	**%28.58**	**%9.86**	**%1.0**				

الجدول رقم 12-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص الموظفين في مؤسسة "بوفال"

المحور الثالث:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
التوافق بين متطلبات كلّ منصب والمهارت والقدرات.	33	44	34	25	4	2.45	1.121	3	موجود (متوسط)
	%23.6	%31.4	%24.3	%17.9	%2.9				
التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة	35	55	25	21	4	2.31	1.039	1	موجود (مرتفع)
	%25.0	%39.3	%17.9	%15.0	%2.9				
بذل الموظفين مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	35	50	25	26	4	2.39	1.135	2	موجود (متوسط)
	%25.0	%35.7	%17.9	%18.6	%2.9				
تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصة بالعمل	19	57	24	37	3	2.63	1.082	5	لا أدري (متوسط)
	%13.6	%40.7	%17.1	%26.4	%2.1				
سعى الموظفين لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا	33	52	16	33	6	2.48	1.208	4	موجود (متوسط)
	%23.6	%37.1	%11.4	%23.6	%4.3				
بعد خصائص الموظفين	**155**	**258**	**124**	**142**	**21**	**2.4514**	**1.00284**		**موجود** (متوسط)
	%22.16	**%36.84**	**%17.72**	**%20.3**	**%1.28**				

الجدول رقم 12-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السياسات والممارسات الادارية في مؤسسة "بوفال"

المحور الرابع:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
وتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجميع لتحقيقها	22	60	30	22	6	2.50	1.070	5	موجود (متوسط)
	%15.7	%42.9	%21.4	%15.7	%4.3				
والتنسيق في توزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتسيير	15	70	30	22	3	2.49	0.956	4	موجود (متوسط)
	%10.7	%50.0	%21.4	%15.7	%2.1				
هناك آليات للرقابة الإدارية والتغذية الرجعية	14	69	38	15	4	2.47	0.917	3	موجود (متوسط)
	%10.0	%49.3	%27.1	%10.7	%2.9				
الجدّية في ممارسات إدارة الموارد البشرية	19	72	26	20	3	2.40	0.966	1	موجود (متوسط)
	%13.6	%51.4	%18.6	%14.3	%2.1				
السهولة في الاتصال لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة	15	76	27	17	5	2.44	0.961	2	موجود (متوسط)
	%10.7	%54.3	%19.3	%12.1	%3.6				
بعد السياسات والممارسات الادارية	**85**	**347**	**151**	**96**	**21**	**2.4586**	**0.76938**		**موجود** (متوسط)
	%12.14	**%49.58**	**%21.56**	**%13.7**	**%3.0**				

الملحق رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر المستقل (أخلاقيات الادارة) بمؤسسة "صيدال":

الجدول رقم 13-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة والمساواة في مؤسسة "صيدال"

المحور الأوّل:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تحقق المؤسسة العدالة من خلال تقييم أداء العاملين	28	130	48	22	32	2.62	1.168	2	محايد (متوسط)
	%10.8	%50.0	%18.5	%8.5	%12.3				
تتبع المؤسسة سياسة عادلة في الحوافز المادية والمعنوية	31	116	57	30	26	2.63	1.143	4	محايد (متوسط)
	%11.9	%44.6	%21.9	%11.5	%10.0				
تتسم سياسة المؤسسة بالمساواة في الحقوق بين جميع العاملين	27	117	67	27	22	2.62	1.079	2	محايد (متوسط)
	%10.4	%45.0	%25.8	%10.4	%8.5				
تحقق المؤسسة المساواة من خلال نظام واضح للترقية	15	118	85	20	22	2.68	1.000	5	محايد (متوسط)
	%5.8	%45.4	%32.7	%7.7	%8.5				
تطبق القوانين بعدالة بين الموظفين	54	95	62	32	17	2.47	1.114	1	موافق (متوسط)
	%20.8	%36.5	%23.8	%12.3	%6.5				
بعد العدالة والمساواة	155	576	319	131	119	**2.6354**	**0.82290**		**محايد** (متوسط)
	%11.94	%44.3	%24.54	%10.08	%9.16				

الجدول رقم 13-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأمانة والإخلاص في مؤسسة "صيدال"

المحور الثاني:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بنشر الأمانة بين الموظفين	36	124	38	32	30	2.60	1.209	2	محايد (متوسط)
	%13.8	%47.7	%14.6	%12.3	%11.5				
توفر المؤسسة بيئة داخلية تساهم في نشر الاخلاص في العمل	29	117	50	35	29	2.68	1.176	3	محايد (متوسط)
	%11.2	%45.0	%19.2	%13.5	%11.2				
تتعامل الادارة بأمانة مع الموظفين	23	111	72	28	26	2.70	1.098	4	محايد (متوسط)
	%8.8	%42.7	%27.7	%10.8	%10.0				
تكافئ الادارة أمانة الموظفين وإخلاصهم في عملهم	22	113	59	50	16	2.71	1.064	5	محايد (متوسط)
	%8.5	%43.5	%22.7	%19.2	%6.2				
تلتزم الادارة بالأمانة والإخلاص كشعار في العمل	25	129	72	25	9	2.48	0.919	1	موافق (متوسط)
	%9.6	%49.6	%27.7	9.6%	%3.5				
بعد الأمانة والإخلاص	135	594	291	170	110	**2.6354**	**0.8329**		**محايد** (متوسط)
	%10.38	%45.7	%22.38	%13.08	%8.48				

الجدول رقم 13-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السرّية والثقة في مؤسسة "صيدال"

المحور الثالث:	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمّية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تلتزم المؤسسة بسرية بيانات العاملين فيها	25	129	72	25	9	2.61	1.097	5	محايد (متوسط)
	%9.6	%49.6	%27.7	%9.6	%3.5				
تطور المؤسسة تقنيات الحفاظ على سرية بيانات	37	106	67	36	14	2.55	1.066	4	موافق (متوسط)
	%14.2	%40.8	%25.8	%13.8	%5.4				
تتعزز الثقة في المؤسسة من خلال العدالة في التعامل	33	133	35	39	20	2.54	1.126	3	موافق (متوسط)
	%12.7	%51.2	%13.5	%15.0	%7.7				
تؤدي الثقة إلى تسهيل التعامل بين مستويات المؤسسة	29	130	57	25	19	2.52	1.052	2	موافق (متوسط)
	%11.2	%50.0	%21.9	%9.6	%7.3				
نشر الثقة أساس لتحقيق أهداف المؤسسة	46	115	55	15	29	2.48	1.181	1	موافق (متوسط)
	%17.7	%44.2	%21.2	%5.8	%11.2				
بعد السرّية والثقة	170	613	286	140	91	**2.5415**	**0.82338**		**موافق** (متوسط)
	%13.08	%47.16	%22.02	%10.76	%7.02				

الجدول رقم 13-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة والشفافية في مؤسسة "صيدال"

المحور الرابع:	موافق جدّا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقًا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
انتهاج مبدأ المساءلة للسيطرة على العمل	53	102	51	38	16	2.47	1.150	1	موافق جدّا (متوسط)
	%20.4	%39.2	%19.6	%14.6	%6.2				
الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية مع جميع الموظفين	45	123	33	40	19	2.48	1.161	2	موافق (متوسط)
	%17.3	%47.3	%12.7	%15.4	%7.3				
الالتزام بالشفافية بين مستويات المؤسسة	31	120	59	28	22	2.58	1.100	4	موافق (متوسط)
	%11.9	%46.2	%22.7	%10.8	%8.5				
يحصل الموظفون على اجابات شفافة على تساؤلاتهم	29	129	49	26	27	2.59	1.137	5	موافق (متوسط)
	%11.2	%49.6	%18.8	%10.0	%10.4				
تتعامل المؤسسة بشفافية مع شكاوي الزبائن	35	125	47	37	16	2.52	1.085	3	موافق (متوسط)
	%13.5	%48.1	%18.1	%14.2	%6.2				
بعد المساءلة والشفافية	193	599	239	169	100	**2.5262**	**0.86409**		**موافق** (متوسط)
	14.86	%46.08	%18.38	%13	%7.72				

الملحق رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بالمتغيّر التابع (الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال":

الجدول رقم 14-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاقتصادي في مؤسسة "صيدال"

المحور الأول:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تكاليف الانتاج (المباشرة وغير المباشرة)	67	87	82	16	8	2.27	1.013	1	ارتفاع كبير (متوسط)
	%25.8	%33.5	%31.5	%6.2	%3.1				
حجم المبيعات أو رقم الأعمال السنوي	29	113	70	35	13	2.58	1.020	3	ارتفاع كبير (متوسط)
	%11.2	%43.5	%26.9	%13.5	%5.0				
الأرباح السنوية	42	88	79	32	19	2.61	1.118	5	ارتفاع كبير (متوسط)
	%16.2	%33.8	%30.4	%12.3	%7.3				
جودة السلع والخدمات	34	126	63	26	11	2.44	0.983	2	ارتفاع كبير (متوسط)
	%13.1	%48.5	%24.2	%10.0	%4.2				
الانتاجية (نسبة الانتاج مقارنة بالمدخلات)	18	81	100	39	22	2.87	1.031	5	ارتفاع كبير (متوسط)
	%6.9	%31.2	%38.5	%15.0	%8.5				
البعد الاقتصادي	190	407	394	148	73	**2.5531**	**0.70724**		**ارتفاع كبير** (متوسط)
	%14.64	%38.1	%30.3	%11.4	%5.62				

الجدول رقم 14-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاجتماعي في مؤسسة "صيدال"

المحور الثاني:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
معدّل دوران الموظفين (ترك العمل بالمؤسسة)	43	78	94	35	10	2.58	1.038	5	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%16.5	%30.0	%36.2	%13.5	%3.8				
مساهمة العمّال في زيادة إنتاجية المؤسسة	49	91	79	28	13	2.48	1.071	4	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%18.8	%35.5	%30.4	%10.8	%5.0				
المبادرة والابتكار في العمل من طرف الموظفين	44	82	78	21	35	2.70	1.235	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%16.9	%31.5	%30.0	%8.1	%13.5				
التزام الموظفين (التمسك بالعمل في المؤسسة)	80	68	90	9	13	2.26	1.086	1	ارتفاع كبير (مرتفع)
	%30.8	%26.2	%34.6	%3.5	%5.0				
التمكن من أداء المهام والمهارات (مستوى الأداء)	58	98	74	15	15	2.35	1.068	2	ارتفاع كبير (متوسط)
	%22.3	%37.7	%28.5	%5.8	%5.8				
البعد الاجتماعي	274	417	415	108	86	**2.4731**	**0.75227**		**ارتفاع طفيف** (متوسط)
	%21.06	%32.18	31.904	%8.34	%6.62				

الجدول رقم 14-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد النظامي في مؤسسة "صيدال"

المحور الثالث:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
حجم الحصة السوقية للمؤسسة	32	119	67	38	4	2.47	0.940	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%12.3	%45.8	%25.8	%14.6	%1.5				
التنويع في المنتجات الجديدة	29	103	97	21	10	2.54	0.931	4	ارتفاع كبير (متوسط)
	%11.2	%39.6	%37.3	%8.1	%3.8				
التجاوب مع احتياجات ورغبات المستهلكين	39	129	72	8	12	2.33	0.928	1	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%15.0	%49.6	%27.7	%3.1	%4.6				
تحسن صورة المؤسسة في السوق	38	124	70	17	11	2.38	0.957	2	ارتفاع كبير (متوسط)
	%14.6	%47.7	%26.9	%6.5	%4.2				
البعد النظامي	138	365	306	84	37	**2.4298**	**0.72708**		**ارتفاع كبير** (متوسط)
	%13.275	%45.675	%29.425	%8.075	%3.525				

الجدول رقم 14-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السياسي في مؤسسة "صيدال"

المحور الرابع:	ارتفاع كبير	ارتفاع طفيف	لا يوجد تغيير	انخفاض طفيف	انخفاض كبير	المتوسط المرَجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
فتح فرص العمل بالمؤسسة	39	91	82	19	29	2.65	1.162	4	ارتفاع كبير (متوسط)
	%15.0	%35.0	%31.5	%7.3	%11.2				
استثمار المؤسسة في البرامج الخيرية الموجهة للمجتمع	40	111	57	34	18	2.53	1.113	2	ارتفاع كبير (متوسط)
	%15.4	%42.7	%21.9	%13.1	%6.9				
مساهمة المؤسسة في حماية ومعالجة مشاكل البيئة	43	95	65	38	19	2.60	1.143	3	ارتفاع طفيف (متوسط)
	%16.5	%36.5	%25.0	%14.6	%7.3				
التزام المؤسسة بقوانين القطاع	47	85	94	23	11	2.48	1.023	1	ارتفاع كبير (متوسط)
	%18.1	%32.7	%36.2	%8.8	%4.2				
البعد السياسي	169	382	298	114	77	**2.5654**	**0.82904**		**ارتفاع كبير** (متوسط)
	%16.25	%36.725	%28.65	%10.95	%7.4				

الملحق رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستمارة الخاصّة بمتغيّر المراقبة (محددات الأداء التنظيمي) بمؤسسة "صيدال":

الجدول رقم 15-01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص المؤسسة في مؤسسة "صيدال"

المحور الأول:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط لمرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة لكل الموظفين	22	139	67	26	6	2.44	0.870	3	موجود بشكل كبير (متوسط)
	%8.5	%53.5	%25.8	%10.0	%2.3				
العمل بالمؤسسة في إطار العلاقات الرسمية فقط	39	132	70	11	8	2.30	0.884	1	موجود (مرتفع)
	%15.0	%50.8	%26.9	%4.2	%3.1				
كل سلطات اتخاذ القرار مركزة في يد المدير وحده	31	132	66	30	1	2.38	0.854	2	موجود (متوسط)
	%11.9	%50.8	%25.4	%11.5	%0.4				
التنسيق الجيد بين الأفراد والإدارة بالمؤسسة	30	117	71	39	3	2.49	0.924	4	موجود (متوسط)
	%11.5	%45.0	%27.3	%15.0	%1.2				
سهولة تدفّق المعلومات بين المؤسسة والزبائن والأسواق	17	112	93	34	4	2.60	0.853	5	موجود (متوسط)
	%6.5	%43.1	%35.8	%13.1	%1.5				
بعد خصائص المؤسسة	139	632	367	140	22	**2.4415**	**0.60049**		**موجود (متوسط)**
	%10.68	%48.64	%28.24	%10.76	%1.7				

الجدول رقم. 15-02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص البيئة في مؤسسة "صيدال"

المحور الثاني:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
تغيير المؤسسة لأهدافها ورسالتها استجابة لتغيّر قوانين القطاع	20	103	98	28	11	2.64	0.925	3	موجود (متوسط)
	%7.7	%39.6	%37.7	%10.8	%4.2				
التعقيد وشدّة المنافسة في البيئة الخارجية	35	111	73	36	5	2.48	0.925	4	لا أدري (متوسط)
	%13.5	%42.7	%28.1	%13.8	%1.9				
مقدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة	21	127	76	27	9	2.60	1.069	5	موجود (متوسط)
	%8.1	%48.8	%29.2	%10.4	%3.5				
توفير المؤسّسة لفرص تدريب وتكوين لعمالها	20	160	46	28	6	2.47	1.041	1	لا أدري (متوسط)
	%7.7	%61.5	%17.7	%10.8	%2.3				
التعاون بين العمال والتركيز على المصلحة العامّة في المؤسسة	38	126	63	23	10	2.47	1.130	1	موجود (متوسط)
	%14.6	%48.5	%24.2	%8.8	%3.8				
بعد خصائص البيئة	134	627	356	142	41	**2.5323**	**0.69839**		**موجود** (متوسط)
	%10.32	%48.22	%27.38	%13	%3.08				

الجدول رقم 15-03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد خصائص الموظفين في مؤسسة "صيدال"

المحور الثالث:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
التوافق بين متطلبات كلّ منصب والمهارت والقدرات.	26	115	70	32	17	2.61	1.039	5	موجود (متوسط)
	%10.0	%44.2	%26.9	%12.3	%6.5				
التفاهم والمشاركة بين الموظفين في المؤسسة	44	126	45	30	15	2.41	1.078	1	موجود (متوسط)
	%16.9	%48.5	%17.3	%11.5	%5.8				
بذل الموظفين مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	52	103	59	35	11	2.42	1.082	2	موجود (متوسط)
	%20.0	%39.6	%22.7	%13.5	%4.2				
تقيّد الموظفين بالأنظمة الخاصة بالعمل	28	116	75	25	16	2.56	1.014	3	موجود بشكل كبير (متوسط)
	%10.8	%44.6	%28.8	%9.6	%6.2				
سعى الموظفين لتكون بيئة العمل أكثر استقرارا وتفاعلا	29	119	61	34	18	2.60	1.067	4	موجود (متوسط)
	%10.8	%45.8	%23.5	%13.1	%6.9				
بعد خصائص الموظفين	179	579	310	156	77	**2.5192**	**0.80927**		**موجود** (متوسط)
	%13.7	%44.54	%23.84	%12	%5.92				

الجدول رقم 15-04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السياسات والممارسات الادارية في مؤسسة "صيدال"

المحور الرابع:	موجود بشكل كبير	موجود	لا أدري	غير موجود	غير موجود اطلاقا	المتوسط المرّجح	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه (مستوى الأهمية)
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
وتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجميع لتحقيقها	29	107	73	34	17	2.63	1.056	3	موجود (متوسط)
	%11.2	%41.2	%28.1	%13.1	%6.5				
والتنسيق في توزيع الموارد بين الإنتاج والدعم والصيانة والتسيير	13	117	78	43	9	2.68	0.926	4	لا أدري (متوسط)
	%5.0	%45.0	%30.0	%16.5	%3.5				
هناك آليات للرقابة الإدارية والتغذية الرجعية	17	96	106	31	10	2.70	0.903	5	موجود بشكل كبير (متوسط)
	%6.5	%36.9	%40.8	%11.9	%3.8				
الجدّية في ممارسات إدارة الموارد البشرية	30	119	68	25	18	2.55	1.044	2	موجود (متوسط)
	%11.5	%45.8	%26.2	%9.6	%6.9				
السهولة في الاتصال لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة	26	130	60	31	13	2.52	0.996	1	لا أدري (متوسط)
	%10.0	%50.0	%23.1	%11.9	%5.0				
بعد السياسات والممارسات الادارية	115	569	385	164	67	**2.6146**	**0.76865**		**موجود** (متوسط)
	%8.84	%43.78	%29.64	%12.6	%5.14				

الملحق رقم 16: نتائج تحليل الانحدار المتعدد **لاختبار الفرضية الثالثة**

الجدول رقم 16-01: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على الأداء **الاقتصادي** من وجهة نظر مفردات العينة

	أبعاد أخلاقيات الادارة	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t) Sig.
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	0,172	0,175	0,275	0,987	0,329
	الأمانة والإخلاص	−0,168	0,226	−0,228	−0,742	0,462
	السرّية والثقة	−0,238	0,210	−0,238	−1,134	0,263
	المساءلة والشفافية	0,427	0,157	0,663	2,720	0,009
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	0,152	0,193	0,179	0,789	0,434
	الأمانة والإخلاص	−0,037	0,255	−0,036	−0,146	0,885
	السرّية والثقة	0,278	0,182	0,283	1,533	0,131
	المساءلة والشفافية	−0,289	0,155	−0,340	−1,863	0,068
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	−0,058	0,120	−0,068	−0,484	0,629
	الأمانة والإخلاص	−0,031	0,149	−0,031	−0,207	0,836
	السرّية والثقة	0,013	0,112	0,012	0,118	0,906
	المساءلة والشفافية	0,110	0,115	0,117	0,957	0,340
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	−0,010	0,071	−0,013	−0,141	0,888
	الأمانة والإخلاص	0,081	0,087	0,095	0,932	0,352
	السرّية والثقة	0,129	0,074	0,150	1,750	0,081
	المساءلة والشفافية	0,015	,072	0,019	0,213	0,832

الجدول رقم 16-02: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على الأداء الاجتماعي من وجهة نظر مفردات العينة

	أبعاد أخلاقيات الادارة	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t) Sig.
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	0,180	0,162	0,300	1,110	0,273
	الأمانة والإخلاص	0,005	0,210	0,008	0,026	0,980
	السرّية والثقة	0,050	0,195	0,052	0,258	0,798
	المساءلة والشفافية	0,175	0,146	0,283	1,196	0,238
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	0,233	0,188	0,280	1,238	0,221
	الأمانة والإخلاص	−0,266	0,249	−0,262	−1,071	0,289
	السرّية والثقة	0,303	0,177	0,314	1,708	0,093
	المساءلة والشفافية	−0,062	0,151	−0,074	−0,408	0,685
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	−0,008	0,092	−0,013	−0,092	0,927
	الأمانة والإخلاص	−0,043	0,114	−0,056	−0,375	0,709
	السرّية والثقة	−0,132	0,086	−0,159	−1,538	0,126
	المساءلة والشفافية	0,075	0,088	0,103	0,847	0,399
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	−0,010	0,071	−0,013	−0,141	0,888
	الأمانة والإخلاص	0,081	0,087	0,095	0,932	0,352
	السرّية والثقة	0,129	0,074	0,150	1,750	0,081
	المساءلة والشفافية	0,015	0,072	0,019	0,213	0,832

الجدول رقم 16-03: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على الأداء النظامي من وجهة نظر مفردات العينة

	أبعاد أخلاقيات الادارة	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t) Sig.
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	0,224	0,205	0,283	1,090	0,282
	الأمانة والإخلاص	0,176	0,266	0,189	0,663	0,511
	السرّية والثقة	0,043	0,246	0,034	0,173	0,863
	المساءلة والشفافية	0,146	0,185	0,179	0,788	0,435
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	0,291	0,160	0,406	1,818	0,074
	الأمانة والإخلاص	0,016	0,211	0,019	0,078	0,938
	السرّية والثقة	0,000	0,151	0,000	-0,001	0,999
	المساءلة والشفافية	-0,295	0,129	-0,411	-2,290	0,026
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	0,050	0,112	0,062	0,445	0,657
	الأمانة والإخلاص	-0,061	0,138	-0,066	-0,442	0,659
	السرّية والثقة	0,038	0,104	0,038	0,365	0,716
	المساءلة والشفافية	0,080	0,107	0,092	0,751	0,454
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	-0,036	0,075	-0,043	-0,483	0,630
	الأمانة والإخلاص	0,109	0,092	0,121	1,189	0,235
	السرّية والثقة	0,117	0,078	0,128	1,492	0,137
	المساءلة والشفافية	0,059	0,076	0,068	0,774	0,440

الجدول رقم16-04: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد أخلاقيات الادارة على الأداء السياسي من وجهة نظر مفردات العينة

	أبعاد أخلاقيات الادارة	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t) Sig.
مؤسسة ملبنة البخاري	العدالة والمساواة	0,117	0,198	0,198	0,590	0,558
	الأمانة والإخلاص	0,233	0,257	0,257	0,906	0,370
	السرّية والثقة	0,177	0,238	0,238	0,742	0,462
	المساءلة والشفافية	0,245	0,179	0,179	1,369	0,178
مؤسسة مطاحن قصر البخاري	العدالة والمساواة	-0,022	0,175	-0,025	-0,126	0,901
	الأمانة والإخلاص	0,368	0,231	0,345	1,591	0,117
	السرّية والثقة	-0,039	0,165	-0,038	-0,235	0,815
	المساءلة والشفافية	0,262	0,141	0,299	1,859	0,068
مؤسسة بوفال	العدالة والمساواة	0,084	0,107	0,108	0,790	0,431
	الأمانة والإخلاص	0,104	0,132	0,117	0,792	0,430
	السرّية والثقة	-0,082	0,099	-0,085	-0,830	0,408
	المساءلة والشفافية	0,031	0,102	0,036	0,302	0,763
مؤسسة صيدال	العدالة والمساواة	-0,116	0,073	-0,143	-1,604	0,110
	الأمانة والإخلاص	0,236	0,089	0,271	2,667	0,008
	السرّية والثقة	0,059	0,075	0,067	0,782	0,435
	المساءلة والشفافية	0,028	0,073	0,034	0,385	0,700

Résumé:

Cette recherche vise à déterminer l'ampleur de l'engagement à l'éthique du management, en tant que pratique, au sein des entreprises algériennes, à travers ses quatre dimensions (la justice et l'égalité, l'intégrité et la sincérité, la confidentialité et la confiance, la responsabilisation et la transparence).

Elle cherche également à connaître la nature de la relation de l'éthique du management avec la performance organisationnelle ainsi que ses quatre dimensions (économiques, sociales, systémique et politique), ainsi du point de vue des employés dans les entreprises algériennes, et l'influence des autres déterminants de performance organisationnelle (caractéristiques de l'organisation, caractéristiques de l'environnement, caractéristiques des employés, politiques et pratiques de gestion) sur cette relation.

Pour atteindre cet objectif, nous avons développé un questionnaire qui a été distribué sur un échantillon d'employés de quatre entreprises actives dans la wilaya de Médéa : "Laitière El Boukhari", "Moulins Ksar Boukhari", "Poval" et "Saidal". Le nombre total d'employés dans cet échantillon était 695 employés (cadres, agents de maitrise, agents d'exécution dans les quatre entreprises, dont 510 questionnaires des récupérés étaient acceptables. Pour ce qui est l'analyse des données, nous avons recouru au logiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS V-21).

L'étude a abouti à un ensemble de résultats qui confirment pour la plupart les hypothèses de recherche, les plus importants: (il n'existe pas nécessairement une corrélation statistiquement significative entre les dimensions de l'éthique du management et les dimensions de la performance organisationnelle séparément, pour avoir un impact général entre les deux variables. La présence d'un impact de l'éthique du management sur la performance organisationnelle, dans toutes les

entreprises de l'échantillon de l'étude, ne signifie pas nécessairement que l'engagement à l'éthique du management affecte, d'une façon statistiquement significative, chaque dimension de la performance organisationnelle séparément. En effet, l'engagement de l'éthique du management a un effet statistiquement significatif sur chaque dimension de la performance organisationnelle séparément, quand il existe une corrélation statistiquement significative entre les deux variables).

À la fin, l'étude a présenté une série de recommandations et de propositions qui peuvent contribuer à accroître l'engagement des gestionnaires à l'éthique du management, et sa relation avec la performance organisationnelle pour améliorer les institutions algériennes.

Les mots clés:

Ethique du management, la justice et l'égalité, l'intégrité et la sincérité, la confidentialité et la confiance, la responsabilisation et la transparence, performance organisationnelle; performance économique, performance sociale, performance systémique, performance politique, caractéristiques de l'organisation, caractéristiques de l'environnement, caractéristiques des employés, politiques et pratiques de gestion.