



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل م د )

شعبة علوم التسيير

تخصص مقاولاتية

بعنوان:

أخلاقيات المقاول ودورها في أداء منظمات الأعمال

-دراسة ميدانية-

إشراف:

أ.د تيقاوي العربي

إعداد الطالب:

صافي بوبكر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/02/04

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د ساوس الشيخ	أستاذ	جامعة أدرار	رئيساً
أ.د تيقاوي العربي	أستاذ	جامعة أدرار	مشرفاً ومقرراً
أ.د يوسفات علي	أستاذ	جامعة أدرار	مناقشاً
د عياد ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	مناقشاً
د بن لخضر محمد العربي	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	مناقشاً
أ.د بن جيمة عمر	أستاذ	جامعة بشار	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2020-2021

الله أكبر



أهدي هذا العمل إلى:

من ضمهما الله بين دفتي كتابه، وجعل الجنة تحت  
قدميهما، والديا رحمهما الله وطيب ثراهما وجعلهما  
في جنة النعيم، أمي، أمي، أمي التي فارقتني دون أن  
تراني أحقق أمنيتها والتي نعت كثيرا من أجلي،  
إخوتي وكل عائلتي،

أحبابي في دائرة كرزاز إلى أصدقائي ورفقاء دربي،  
كل من ذكرني بدعوة في ظهر الغيب وكل الطلبة  
بجامعتي الطاهري محمد بيشار وجامعة أحمد درابن

بأدرار.

صافي بوبكر

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على من بعثه الله رحمةً وهدى للعالمين محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

بدءاً، الشكر والحمد للذي أول ما خلق القلم، والذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، حمداً كثيراً طيباً كما يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه.

قال رسول الله عليه أفضل صلاة وأزكى تسليم: " **من لم يشكر الناس لم يشكر الله** " ثم الشكر إلى:

الأستاذ الفاضل البروفيسور تيقاوي العربي لقبوله الإشراف على هذا العمل أولاً، وللتسهيلات والتوجيهات التي منحها لي ثانياً، ولجميل صبره وحسن معاملته معي ثالثاً، فجزاه الله عني خيراً.

الأستاذ الفاضل البروفيسور ساوس الشيخ ولكل أعضاء لجنة التكوين، إلى كل من درسني في كامل مشواري الدراسي من معلمين وأساتذة، إلى كل أساتذة جامعة الطاهري محمد بشار وعلى رأسهم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة شكراً على قبولكم مناقشة هذا العمل وإثراءه بتوجيهاتكم ونصائحكم القيمة.

كل من ساعدنا من قريب أو بعيد حتى بالدعاء أو بالكلمة الطيبة أو الأمنية الصادقة.



# ملخص الدراسة



## ملخص

تسعى المنظمات الحديثة إلى مواكبة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية وأصبحت المنظمات تسيير أعمالها وفق مبادئ وإخلاقيات العمل لا سيما العمل المقاولاتي، حيث تغيرت العديد من القناعات والنظرة المادية البحتة لأهداف المنظمات وقد أصبح المسير أو المقاول يتحلى بروح من ثقافة المبادرة ويدرك أن قيام المنظمة يعود إلى أخلاقها التنظيمية للرفع من أدائها، لذلك طرحت إشكالية هذه الدراسة لمعرفة مستوى العلاقة والأثر وأسقطت على عينة من العاملين في المنظمات المقاولاتية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المعايير الأخلاقية للمقاول على أداء منظمات الأعمال المقاولاتية، حيث تم الإعتماد على نموذج هيكلية يسمح بالإجابة على هذا التساؤل. كما تم توزيع 180 استبانة على الأفراد العاملين بمجمع الهامل-أدرار، تم استرجاع 130 منها، وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS V23 و smartpls3. وتوصلت الدراسة إلى وجود محاولة جادة لتطبيق أخلاقيات الأعمال في المنظمة المبحوثة والتي تساهم في تطوير أداءها التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى عددا من التوصيات أهمها العمل على الإرتقاء بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الأخلاقية بنشر الوعي الأخلاقي في أوساط العاملين وإنشاء مكاتب أخلاقية ووضع لوائح ومدونات أخلاقية والحث على إحترامها.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاق، منظمة أخلاقية، مقاول، مقاولاتية، أداء، بطاقة الأداء المتوازن.

**Abstract**

Modern organizations strive to keep up with the challenges posed by the external environment and organizations have become conducting their work according to the principles and ethics of work, especially the entrepreneurial work. As many of the convictions and the materialistic view of the goals of the organizations have changed, and the manager or entrepreneur has a spirit of the initial culture and realizes that the establishment of the organization is due to its organizational ethics to raise its performance. Therefore, the problem of this study was raised to know the level of the relationship and the impact, and it was projected on a sample of workers in entrepreneurial organizations. Thus, this study aims to investigate the extent of the impact of the entrepreneur's ethical standards on the performance of the entrepreneurial business organizations, as it relied on a structural model that allows an answer to this question. Moreover, 180 questionnaires were distributed to individuals working in the Hamel-Adrar Complex, 130 of which were retrieved. In addition, the data were processed and analyzed using the SPSS V23 and SMART PLS 3 programs. The study concluded that there is a serious attempt to apply business ethics in the researched organization, which contributes to developing its organizational performance. Furthermore, the study concluded with a number of recommendations, the most important of which is working to elevate the organization to the ranks of ethical organizations by spreading moral awareness among workers, establishing ethical offices, developing ethical regulations and codes, and urging their respect.

**Keywords:** ethics, ethical organization, entrepreneur, entrepreneurship, performance, balanced scorecard.



# فهرس الدراسة



## فهرس الدراسة

الصفحة	العنصر
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
II	فهرس الدراسة
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الجداول
XV	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأخلاق وأخلاقيات العمل</b>	
2	مقدمة الفصل
3	1. مدخل للأخلاق
4	2. الأخلاق لغة
5	3. الأخلاق اصطلاحا
7	4. مداخل الأخلاقيات
7	1.4 . الأخلاقيات المثالية
8	2.4 . أخلاقيات الإمتثال للقانون والمدونة الأخلاقية
8	3.4 . الأخلاقيات النسبية
8	4.4 . الأخلاقيات التطورية
9	5. تعريف أخلاقيات العمل
11	6. أهمية أخلاقيات العمل
12	7. مصادر أخلاقيات العمل
16	8. المعايير الأخلاقية
19	9. مبادئ أخلاقيات العمل من منظور إسلامي
22	10. النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال
25	11. مراحل دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المنظمة
26	12. مشاكل إرساء الأخلاقيات داخل المنظمة



الصفحة	العنصر
27	13. آليات إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات
29	14. أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال
29	15. مستويات أخلاقيات العمل
30	16. المنظمة الأخلاقية
31	1.16. تعريف المنظمة الأخلاقية
32	2.16. خصائص ومميزات المنظمة الأخلاقية
33	3.16. مقومات بناء منظمة أخلاقية
41	17. المناخ الأخلاقي
41	1.17. مفهوم المناخ الأخلاقي
42	2.17. التقسيمات الحديثة للمناخ الأخلاقي
43	18. السلوك الأخلاقي
43	1.18. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي
44	2.18. السلوك الغير أخلاقي
45	19. النزاهة الأخلاقية
45	1.19. مفهوم النزاهة الأخلاقية
46	2.19. أبعاد النزاهة الأخلاقية
47	20. القياس الأخلاقي
49	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للمقاولاتية والمقاول</b>
51	مقدمة الفصل
52	أولاً: المقاولاتية
52	1. نشأة المقاولاتية
54	2. مفهوم المقاولاتية
59	3. خصائص المقاولاتية
60	4. أشكال المقاولاتية
65	5. مهام المقاولاتية
65	1.5. المهام الإجتماعية
66	2.5. المهام الإقتصادية

الصفحة	العنصر
67	3.5. المهام الثقافية
67	6. النماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية
67	1.6. نموذج (shapero,1975)
70	2.6. نموذج (Gartner,1985)
72	3.6. نموذج (Fishbein et Ajzen,1975)
73	4.6. نموذج Pleitner
74	5.6. نموذج (Greenberger et Sexton, 1988)
76	ثانياً: المقاول
76	1. ماهية المقاول
76	1.1. مفهوم المقاول
76	2.1. تعريف المقاول
80	3.1. خصائص ومميزات المقاول
82	4.1. أنواع المقاولين وتصنيفاتهم
83	5.1. أنماط المقاولين في الجزائر
85	6.1. دوافع وأهداف المقاول
89	ثالثاً: علاقة المقاول والمقاولاتية بالأخلاقيات
89	1. مدخل للمقاولاتية والأخلاقيات
91	2. الأخلاق والمقاولاتية عند ماكس فيبر
91	3. السلوك الأخلاقي للمقاول
92	4. تخوف المقاول من السلوك الأخلاقي
93	5. عملية صنع القرار الأخلاقي
93	6. اتخاذ القرارات الأخلاقية
94	7. الأداء الأخلاقي للمقاول
98	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن
100	مقدمة الفصل
101	1. مفهوم الأداء
101	1.1. الاداء لغة

الصفحة	العنصر
101	2.1. الأداء اصطلاحا
103	2. خصائص الأداء
104	3. أنواع الأداء
104	1.3. التصنيف حسب درجة الشمول
105	2.3. التصنيف حسب المصدر
105	3.3. التصنيف حسب الطبيعة
106	4. مكونات الأداء
106	1.4. الكفاءة
107	2.4. الفعالية
108	3.4. الإنتاجية
109	4.4. التنافسية
110	5. العوامل المؤثرة على الأداء
110	1.5. العوامل الداخلية
111	2.5. العوامل الخارجية
112	6. إدارة الأداء
112	1.6. مفهوم إدارة الأداء
114	2.6. أهمية إدارة الأداء
114	3.6. نظام إدارة الأداء
115	4.6. عمليات إدارة الأداء
117	5.6. خطوات إدارة الأداء
118	6.6. التحديات التي تواجه إدارة الأداء
119	7. قياس الأداء
119	1.7. مفهوم قياس الأداء
120	2.7. أهمية قياس الأداء
120	8. أنظمة قياس الأداء
121	1.8. نظام الأداء الهرمي
121	2.8. مصفوفة قياس الأداء
122	3.8. نظام قياس الأداء الإستراتيجي (PMQ)

الصفحة	العنصر
123	4.8. نظام الأداء الموشوري: (Performance Pirsn)
124	5.8. نظام الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد (DMPF)
125	6.8. نموذج التميز لإدارة الجودة الأوروبية (EFQM)
126	7.8. نظام الكفاءة التنظيمية
127	8.8. نظام أصحاب المصالح
128	9. بطاقة الأداء المتوازن
128	1.9. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
130	2.9. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
131	3.9. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
132	4.9. أهداف بطاقة الأداء المتوازن
133	5.9. المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
134	6.9. مقومات بطاقة الأداء المتوازن
135	7.9. خصائص وصفات بطاقة الأداء المتوازن
136	8.9. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
137	9.9. صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
139	10.9. محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في القياس
140	1.10.9. البعد المالي
140	2.10.9. بعد الزبائن
141	3.10.9. بعد العمليات الداخلية
142	4.10.9. بعد التعلم والنمو
144	11.9. الإنتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
146	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسات السابقة ومناقشتها
148	مقدمة الفصل
149	أولاً: الدراسات باللغة العربية
159	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
169	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها
171	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية	
173	مقدمة الفصل
174	1. منهجية الدراسة وإجراءاتها
174	1.1. منهج الدراسة
175	2. نموذج وفرضيات الدراسة
175	1.2. نموذج الدراسة
175	2.2. فرضيات الدراسة
176	3. نموذج وأدوات الدراسة
178	4. مجتمع وعينة الدراسة
178	1.4. مجتمع الدراسة
181	2.4. عينة الدراسة
182	5. الدراسة الوصفية للعينة
182	1.5. تحليل خصائص العينة
188	2.5. صدق وثبات الإستبانة
189	3.5. إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
192	4.5. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان
199	5.5. دراسة إتجاه آراء المستجوبين
210	6. الدراسة الإستكشافية والتوكيدية بإستخدام smartpls
220	1.6. تقييم نموذج القياس
220	1.1.6. الصدق التقاربي
230	2.6. الصدق التمييزي
230	1.2.6. التباين بين الأسئلة
232	2.2.6. تداخل الأبعاد مع بعضها البعض
233	3.2.6. معيار نسبة غير متجانسة أحادية الإتجاه
234	3.6. تقييم نتائج pls-sem للنموذج الهيكلي
234	1.3.6. تقييم التداخل الخطي في النموذج الهيكلي
235	2.3.6. معاملات مسار النموذج الهيكلي
238	3.3.6. معامل التحديد $R^2$ ومعامل التحديد المعدل $R^2_{adj}$
240	4.3.6. حجم التأثير ( $F^2$ )

241	5.3.6. التعصيب والملائمة التنبئية ( $Q^2$ )
242	6.3.6. حجم التأثير ( $q^2$ )
243	7.3.6. جودة المطابقة GOF
244	7. مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة
247	خلاصة الفصل
249	الخاتمة العامة
255	المصادر والمراجع
272	الملاحق



# فهرس الأشكال والجداول



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	01-1
16	العوامل المؤثرة في السلوك الإداري والأخلاقي	02-1
21	المعايير الأخلاقية الرئيسية	03-1
33	أعمدة إقامة منظمة أخلاقية	04-1
35	التوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد	05-1
43	تقسيمات المناخ الأخلاقي.	06-1
70	نموذج(Shapero(1975	01-2
71	نموذج Gartner متعدد الأبعاد.	02-2
72	نموذج Fishbein et Ajzen(1975	03-2
74	نموذج تفضيل المقاولاتية كمسار مهني (Pleitner)	04-2
75	نموذج (Greenberger, Sexton: 1988) لإنشاء مؤسسة.	05-2
85	نموذج Bérengère لدوافع الشخص المقاول.	06-2
87	هرم ماسلوا " Maslaw " لتدرج الحاجات	07-2
88	هرم الحاجات لـ McClelland	08-2
96	العلاقة التبادلية بين القيم.	09-2
97	التطابق والتناظر في القيم.	10-2
110	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية.	01-3
115	عمليات نظام إدارة الأداء	02-3
116	عمليات إدارة الاداء.	03-3
121	نظام الأداء الهرمي.	04-3
122	مصفوفة قياس الأداء	05-3
123	نظام قياس الأداء الإستراتيجي (PMQ)	06-3
124	نظام الأداء الموسوري	07-3
125	نظام إطار الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد (DMPF)	08-3
126	نموذج التميز لإدارة الجودة الأوروبية (EFQM)	09-3
127	نظام الكفاءة التنظيمية	10-3



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
11-3	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	137
12-3	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	139
13-3	مختلف أنشطة العمليات الداخلية.	141
01-5	نموذج الدراسة	175
02-5	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	183
03-5	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	185
04-5	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	186
05-5	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة	188
06-5	الشكل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	190
07-5	نموذج مسار معياري (مثال)	211
08-5	الخطوات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM	213
09-5	نموذج الدراسة الأولي	220
10-5	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	225
11-5	قيم Rho De Joreskog للمتغيرات	226
12-5	الموثوقية المركبة (Composite Reliability)	228
13-5	متوسط التباين المستخرج (AVE)	229
14-5	نسبة غير متجانسة أحادية الإتجاه (HTMT)	234
15-5	الشكل التوضيحي لمعاملات مسار النموذج	236
16-5	معاملات المسار	238
17-5	قيم معامل التحديد (R Square)	239
18-5	حجم التأثير ( $f^2$ )	241

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-3	أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	143
01-5	محاور الإستبيان وأبعادها	181
02-5	درجات سلم ليكرت الخماسي	182
03-5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	183
04-5	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	184
05-5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	185
06-5	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة	186
07-5	معامل ثبات أداة الدراسة (Alpha Cronbach)	188
08-5	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	189
09-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصدق	192
10-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة والأمانة	193
11-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة	193
12-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المواطنة والمسؤولية	194
13-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي	195
14-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات الداخلية	196
15-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن	196
16-5	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلّم والنمو.	197
17-5	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	198
18-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الصدق	199
19-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الثقة والأمانة	201
20-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد العدالة	203
21-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد المواطنة والمسؤولية	204
22-5	نتائج إجابات أفراد العينة على محور أخلاقيات المقاول	206
23-5	نتائج إجابات أفراد العينة على البعد المالي	206
24-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد العمليات الداخلية	207
25-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الزبائن	208
26-5	نتائج إجابات أفراد العينة على بعد التعلّم والنمو	209

الصفحة	العنوان	الرقم
210	نتائج إجابات أفراد العينة على محور الأداء	27-5
221	معامل التحميل (Factor Loading) الخاص بالأخلاقيات	28-5
223	معامل التحميل (Factor Loading) الخاص بالأداء	29-5
224	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	30-5
226	معامل Rho De Joreskog	31-5
227	الموثوقية المركبة	32-5
228	متوسط التباين المستخرج (AVE)	33-5
230	التباين بين الأسئلة (Cross loading)	34-5
232	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker))	35-5
233	صدق التمايز حسب معيار (HTMT)	36-5
235	التداخل الخطي في النموذج الهيكلي (عامل تضخم التباين VIF)	37-5
236	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (فرضيات البحث)	38-5
239	معامل التحديد للمتغيرات الكامنة الداخلية ( $R^2$ )	39-5
240	حجم التأثير ( $f^2$ )	40-5
242	قيمة الملاءمة التنبئية (جودة التنبؤ $Q^2$ )	41-5
242	حجم التأثير ( $q^2$ )	42-5
244	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	43-5
245	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	44-5
245	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	45-5
246	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	46-5



# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
272	إستبيان الدراسة	01



# مقدمة عامة



## تمهيد

الأخلاق ركن مقوم وموجه وضابط للسلوك الفردي وكذا الجماعي تكتسي أهمية بالغة لتأثيرها على النسق الإجتماعي، وهي أساس التعاملات البشرية أياً كان صعيدها إجتماعي، سياسي،... أو إقتصادي. فالأخلاق تؤدي دوراً جوهرياً في حياة الشعوب والأفراد على إختلاف أجناسهم وأديانهم وثقافتهم، فهي بمثابة الدعامة الأولى لحفظ كينونتهم وزيادة إحساسهم بالإنتماء للمجتمعات والأوطان، بل حتى التكيف مع مجتمعات أخرى قد يعيشون فيها. لذا يرى العديد من الباحثين والمفكرين أنّ الحاجة إلى دعم وترويج السلوك الأخلاقي ليس موضوعاً قابلاً للنقاش.

فالأخلاق تعد بمثابة قواعد وإرشادات توجه السلوك الإنساني وتدعمه لفعل ما هو صحيح وتجنّب ما هو خاطئ. ومن نعم الله التي أنعمها علينا أن جعلنا مسلمين وبعث فينا رسوله الكريم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم والذي خاطبه ربه في الآية رقم 4 من سورة القلم ﴿وَأَنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾. وجاء في الحديث الشريف لقله صلى الله عليه وسلم: "إنّما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، (رواه البخاري في كتاب الأدب المفرد، رقم 273)، ليس هذا فحسب بل القرآن الكريم كله جاءت فيه سور وآيات تحث على الخلق الحسن، وتذم الخلق السيء، حيث بيّن الله لنا جزء كل الأفعال والأقوال التي قد نقوم بها أو نتلقّظ بها، ولعل سورة الحجرات أكبر دليل على ذلك وسميت بسورة الأخلاق. وهنا تتبيّن لنا أهمية الأخلاق بالنسبة للأفراد على إختلاف أجناسهم ومعتقداتهم وثقافتهم، وفي مختلف المجالات سواء كانت إجتماعية، سياسية،... أو إقتصادية.

وتبعاً للمجال الأخير أصبحت قضية أخلاق الإقتصاد قضية جوهريّة نظراً لتسجيل العديد من التجاوزات والممارسات الغير أخلاقية والتي مسّت معظم إقتصاديات الدول وأصبح دمج الأخلاق في الإقتصاد أمراً لا بد منه، حيث بدأ الإهتمام بالموضوع من طرف المنظرين والمفكرين ولعل أبرزهم ماكس فيبر والذي ألف العديد من الكتب أبرزها كتاب "الأخلاق البروتستانية"، فبعدها كان يُنظر للإقتصاد بأنه عملية ربح وفقط ولا يهم بأي طريقة كانت قانونية أو غير قانونية، تغيّرت هذه النظرة كثيراً، بحيث نجد العديد من المؤلفات من العلماء والمفكرين وبمختلف توجهاتهم ومجالاتهم سواء في الفلسفة أو علم النفس أو الإقتصاد طبعاً، وظهرت العديد من النظريات التي تحدثت عن موضوع الأخلاق في الإقتصاد حسب وجهات نظر مختلفة.

كثُر الحديث عن أخلاقيات الأعمال وازداد الإهتمام بها نظرا لما تشهده بيئة الأعمال من اضطرابات وخروقات أخلاقية، حيث ظهرت العديد من الفضائح الأخلاقية واتسعت رقعة الفساد مما زاد من نسبة الإنتقادات الموجهة لمنظمات أعمال بسبب إهتمامها بالعوائد المادية على حساب الجوانب الأخلاقية، مما جعل العديد من الباحثين يصوّبون كتاباتهم نحو موضوع الأخلاقيات في العمل والممارسات الأخلاقية للمنظمات وتضاعف الإهتمام بالمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للأفراد أثناء القيام بواجباتهم، ليس هذا فحسب بل قامت الدول والحكومات بإدراج أخلاقيات العمل في المناهج التربوية والجامعات وإعطائها بعداً أكاديميا لمساعدة النخب المستقبلية على تبنّيها في المستقبل القريب، وتمّ إنشاء أجهزة ومنظمات ولجان محلية ودولية تسهر على مراقبة احترام وتطبيق الأخلاقيات من طرف الدول والمنظمات ومعاينة مخالفيها.

لذلك يعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال من أهم المواضيع التي تركز عليها الإدارة الحديثة والتي تعد كأحد المداخل الأساسية لتطوير منظمات الأعمال والإرتقاء بمختلف أنشطتها والتي تسمح بتعزيز علاقة التفاعل بينها وبين مختلف أصحاب المصالح والمتعاملين معها للإستفادة من الفرص المتاحة لها ومواجهة التحديات خاصة المنافسة وما يترتب عليها، فاكتماب مكانة مرموقة يسهل عليها بلوغ الأهداف المرجوة وتحسين مركزها وتموقعها في السوق.

تعتبر أخلاقيات الأعمال عن مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد داخل منظماتهم التي ينشطون فيها، تلك القيم التي استمدوها من مختلف المصادر كالأعراف والعادات والتقاليد وغيرها من المصادر، والتي يتفوقون عليها كمرتكزات أساسية في تسيير وتنظيم العمل والتي يتوجب على الجميع من قادة ومروّسين إحترامها وتطبيقها بحذافيرها لبلوغ منظماتهم مصاف المنظمات الأخلاقية والتي تعدّ غاية سامية.

إنّ ارتقاء منظمات الأعمال إلى منظمة أخلاقية مرهون بمقومات أساسية تتمثل في أخلاقيات الأفراد وبشكل خاص المدراء والمقاولين، وأخلاقيات المنظمة متمثلة في ثقافتها والتي تحتاج إلى أنظمة وهياكل تدعم وتقيم السلوك الأخلاقي وتشتمل على المكاتب واللجان الأخلاقية، المدونات الأخلاقية ومختلف آليات الإفصاح والإبلاغ...

وعملية إرساء أخلاقيات أعمال شاملة داخل المنظمة ليست بالأمر الهين إذ تعترضها العديد من الإشكالات والصعوبات وتتخللها العديد من الأنماط والسلوكيات، والتي تتطلب مجهودات أكبر من قبل المدراء والمقاولين. وبما أنّ موضوعنا مصوّب بإتجاه المقاول والمقاولاتية بصفة خاصة وعلاقة ذلك



بالأخلاقيات هذه العلاقة التي تدفعنا معرفتها إلى التعمق أكثر في موضوع المقاولاتية والتي بدورها تعدّ حديث الساعة، حيث أصبحت كل الأنظار متجهة لها، وكل الأرقام نازفة لأجلها، وأضحى الكل مطالباً بها كتوجه خاصة الدول النامية منها وعلى رأسها الجزائر، ليس هذا فحسب بل حتى تبنيها وإدراجها في المقررات الدراسية والمناهج الأكاديمية في الجامعات والمعاهد، وتم تسخير لها كل الإمكانيات المادية والبشرية، وهيئات حكومية لتنظيمها وتدعيمها وتشجيع الشباب على ولوجها من أوسع الأبواب، نظراً لأهميتها الكبيرة في إنعاش الإقتصاد والقضاء على البطالة وتحقيق تنمية شاملة. إلا أن مجال المقاولاتية بدوره يعاني من العديد من المشاكل ونخص الذكر بالفضائح الأخلاقية وملفات الفساد الكبرى والتي مسّت هذا القطاع خصوصاً في بلادنا الجزائر والتي أدّت إلى استنزاف ثروات ومجهودات، وإضاعت العديد من الفرص على بلادنا التي كانت قادرة من خلالها على تحقيق رفاة إقتصادي واجتماعي للمجتمع ككل.

" لا مقاولاتية أو مبادراتية بلا أخلاق" من هذا المنطلق ينبثق موضوع البحث الذي يتم التأكيد من خلاله على أن لأخلاقيات الأعمال لا سيما أخلاقيات أرباب الأعمال والمقاولين والقادة والمدراء... دور وإنعكاس على أخلاقيات الأفراد داخل المنظمات، بل تأثير بالغ على أدائهم لأعمالهم ومهامهم والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها والإرتقاء بأدائها والمحافظة على تنافسيتها. فأخلاقيات الأعمال تدل على جملة القيم والمبادئ الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمات والتي تنعكس في سداد أو رشادة القرار الإداري وتحكيمه لما هو لائق أو غير لائق ضمن معيار النظام القيمي المجتمعي. وترسيخها في أداء الأعمال والمهام والوظائف والمهن يحتاج إلى متطلبات عدة يلعب فيها المقاول ذلك العنصر المحوري، المثابر المخاطر المسؤول المتمتع بسمات مبادراتية وإدارية دوراً مركزياً يحتذى به، فالقدوة المجسدة في المقاولين وأرباب العمل تعد من الآليات العظمى لترسيخ أخلاقيات التعامل وأداء المهام.

ليس من السهل قياس ومعرفة درجة تمتع المقاول بأخلاقيات العمل ومعرفة مدى تأثير ذلك على مرؤوسيه وعلى أدائهم، فإلى جانب صعوبة تحديد سلوك المقاول إذا ما كان أخلاقياً أو غير أخلاقي والذي يتمثل في أهم القرارات التي يتخذها والذكاء الأخلاقي الذي يتمتع به هناك صعوبة أخرى متعلقة بقياس الأداء الأخلاقي وأداء المنظمة ككل. فغالبا ما يواجه المقاول مشاكل متعلقة بتقييم الأداء سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة ككل والتي تشكل صراع وإحباط للعاملين وعدم الرضا مما يدفع إلى عدم الإلتزام بالسلوك الأخلاقي داخل المنظمة وتدني مستويات الأداء.

فنظراً لعدم معالجة هذا الموضوع من قبل خاصة في الجزئية أخلاقيات المقاول وعدم توفر مراجع فيه إلاّ بنسبة قليلة، جاءت دراستنا هذه لتلقي الضوء على أخلاقيات المقاول والمتمثلة في المعايير والمبادئ الأخلاقية والتي أجملناها في المحاور الكبرى للأخلاقيات والتي يحتاجها العامل وينتظرها من المقاول في تعاملاته معه وهي كل من: (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) ودورها في أداء المنظمة، ذلك الأداء الذي ارتأينا أن نقيسه من خلال بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أنجع المقاييس والأنظمة التي يمكن أن تقيس المنظمات أدائها والتي تتميز بأربعة أبعاد رئيسية تسمح للمسير أو المدير بصفة عامة والمقاول بصفة خاصة من القياس الدقيق ومسح جميع الجوانب المتعلقة بالأداء متمثلة في: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو).

### 1. إشكالية الدراسة:

تعد أخلاقيات المقاول أو صاحب العمل من أساسيات النجاح لأنها تنعكس مباشرة على العاملين من حيث سلوكهم في العمل باعتبار المقاول كقدوة لهم في مجال الأعمال، وعلى أدائهم أثناء القيام بالمهام المنوطة بهم، وبالتالي فأخلاقياته تؤثر على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق وباعتبار أنّ المقاولاتية والأخلاق لا ينفصلان، كل هذا دفعنا من أجل التحري أكثر حول الموضوع من خلال طرح سؤال رئيسي مفاده:

" ما الدور الذي تلعبه أخلاقيات المقاول في تحسين أداء منظمات الأعمال؟ "

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والإمام بالموضوع من جوانبه المختلفة وتبسيط المفاهيم أكثر يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بأخلاقيات العمل؟ وما هي أهم المبادئ والقيم الأخلاقية الواجب توفرها في العمل؟ وما هي مصادرها؟
- ما هي أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة في إرساء الأخلاقيات وما هي الآليات المساعدة على إرسائها داخلها؟
- ما المقصود بالمنظمة الأخلاقية؟ وما هي شروط إقامتها؟
- ماذا نعني بمفهوم المقاولاتية والمقاول؟ وما هي أهم النظريات والنماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية؟

- ماهي أهم الخصائص والمميزات في المقال وما هي أنماطه؟
- ما علاقة المقاولاتية والمقال بالأخلاقيات؟
- ما المقصود بالأداء والعوامل المؤثرة عليه؟ ما طبيعة بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي أبعادها وأهم الخطوات لتطبيقها؟

## 2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة موضوع هذا البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة بنيت هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها بأن " لأخلاقيات المقال الدور الفعال في أداء منظمات الأعمال"، تلك الأخلاقيات التي تتمثل في المباديء والقيم الأخلاقية الرئيسية والتي يعبر عنها بالصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية والتي يتوفر عليها المقال وتتجسد من خلال سلوكه داخل المنظمة مع جميع الأفراد والتي تنعكس على أدائهم وأداء المنظمة ككل، هذه العلاقة بين الأخلاقيات والأداء بشكل عام والتي تمثل محور دراستنا والمراد التقصي من شأنها ومعرفة مدى التأثير فيما بين المتغيرين، والتي انشقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سهلت البناء الهيكلي لنموذج الدراسة والهيكل العام للبحث، وتتمثل في:

- لصدق المقال الدور الكبير في الأداء؛
- المقال من خلال الثقة والأمانة التي يتمتع بهما يساهم في أداء منظمته؛
- تمتع المقال بالعدالة يساعده في الرفع من الأداء والارتقاء به؛
- تؤثر المواطنة ومسؤولية المقال على العاملين وعلى الأداء وترفع من مستوياته داخل المنظمة.

## 3. أسباب إختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية نوردتها في

الآتي:

### ❖ الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص، مع إهتمام شخصي بالموضوع ورغبة الإطلاع عليه أكثر؛
- القناعات الذاتية بأن الأخلاق أساس كل التعاملات بما فيها الأعمال والإقتصاد، والأهمية القصوى لأخلاقيات الأعمال في أي منظمة؛
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة ومعالجة مواضيع المقاولاتية والمقال وعلاقتها بالأخلاقيات؛

- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن أخلاقيات الأعمال والمقاولاتية والمساهمة ولو بالقليل في البحث العلمي.

#### ❖ الأسباب الموضوعية:

- تعود أسباب اختيار هذا الموضوع نظرا لقلّة الأبحاث فيه ولأهمية تطبيقه في منظمات الأعمال للرفع من أدائها بما يخدم استراتيجيتها وأهدافها؛
- حداثة الموضوع وكثرة الاهتمام به نظرا للتطور الهائل في بيئة الأعمال؛
- قلة الدراسات في هذا الموضوع، ورغبة منا في تحفيز الباحثين على تناوله في أشكال أخرى؛
- الأهمية المتزايدة لتطبيق نظم قياس الأداء في منظمات الأعمال خاصة بطاقة الأداء المتوازن؛
- الدور المهم الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في المنظمة خاصة الجزائرية منها؛
- ضعف إهتمام المقاولين ومنظمات الأعمال بصفة عامة بالأخلاقيات؛
- إعتبار الاخلاق من أهم العناصر التي تأسس من أجلها الأعمال، ونجاح المنظمة مرتبط بإكتساب الأخلاق كقاعدة أساسية؛
- موضوع خصب قابل للإبداع وإظهار بصمة الباحث فيه؛
- تحسيس منظمات الأعمال بأهمية أخلاقيات الأعمال وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز؛
- بالإضافة إلى كل ما سبق هذه الدراسة وبحدود الإطلاع تعتبر من الدراسات القليلة والحديثة.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تبحث في أخلاقيات المقاول التي لا يمكن الإستغناء عنها، بأي شكل من الأشكال. إذ يعد هذا الموضوع من المواضيع الساخنة التي إزدادت الحاجة إليها بتراجع مستوى ومكانة كثير من منظمات الأعمال من جراء الفضائح الأخلاقية وقضايا الفساد التي حدثت فيها والتكاليف الباهضة التي تحملتها هذه المنظمات. إن أهمية الأخلاقيات تدور حول إتخاذ قرارات صحيحة بما تمثله من خطوط توجيهية للمقاولين في صنع القرار، حيث تزداد أهميتها بالتناسب مع أثار ونتائج القرار. وهذا ما تطمح هذه الدراسة إلى معالجته ألا وهو الدور الذي تلعبه أخلاقيات المقاول وما يتسم به من قيم في أداء منظمات الأعمال.

**5. أهداف الدراسة:**

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها من خلال ما يلي:
- ضبط المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، المقاولاتية والمقاول، وبطاقة الأداء المتوازن؛
- محاولة الكشف عن واقع أخلاقيات المقاول ومدى إنعكاسها على أداء منظمات الأعمال؛
- ضبط القيم الأخلاقية ذات التأثيرات البالغة على الروح المقاولاتية والكشف عن طبيعة علاقتها بالأداء؛
- معرفة أهم أنظمة قياس الأداء والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن وعلى كيفية اعتمادها كوسيلة للقياس؛
- محاولة الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بالموضوع خاصة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة؛
- محاولة تقديم بعد المقترحات والتوصيات على ضوء النتائج المتوصل إليها.

**6. حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** إقتصرت موضوع الدراسة على معرفة دور أخلاقيات المقاول والتمثلة في مجموع المبادئ الأخلاقية: (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) في أداء منظمات الأعمال بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو). أي العلاقة بين المتغير المستقل (أخلاقيات المقاول) والمتغير التابع (الأداء).
- ❖ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من ديسمبر 2017 إلى غاية نوفمبر 2020.
- ❖ **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لدراستنا في مجمع الهامل بولاية أدرار من أجل الدراسة الميدانية.
- ❖ **الحدود البشرية:** تمثلت في مجموع الأفراد العاملين في المجمع من إطارات وموظفين إداريين ومهندسين وعاملين مهنيين.

**7. منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

باعتبار أنّ الموضوع يندرج ضمن الدراسات الاجتماعية والإقتصادية، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة والتي تعمل على الكشف عن دور أخلاقيات المقاول في الأداء داخل المنظمة. تم استخدام المنهج الوصفي في وصف ورصد واقع الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم وضبط للمصطلحات، مع الكشف عن قيمة الأخلاق لدى المقاول وتأثيرها على الأداء بشكل عام معتمدين في ذلك على تحليل النتائج المتوصل إليها

وتفسير الظاهرة عن طريق توزيع إستبانات على أفراد عاملين بمختلف رتبهم ومهامهم بمجمع الهامل أدرار أين قمنا بدراستنا الميدانية، وللحصول على ما نسعى إليه استعملنا برامج إحصائية لتسهيل الدراسة وفهمها أكثر.

### 8. مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات وإثراء الجانب النظري، تم الإستعانة بمختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع كالكتب، وأطروحات الدكتوراه، والمقالات العلمية المحكمة، والمواقع الإلكترونية والملتقيات العلمية، حيث كانت كل هذه المراجع باللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية والفرنسية. وقد تم الإستعانة بها في كل من الجزائر وماليزيا.

### 9. صعوبات البحث:

واجهتنا عدة صعوبات وعراقيل أثناء إعداد هذه الدراسة، منها ما تعلق بالجانب النظري والآخر بالجانب التطبيقي:

- الصعوبة في إيجاد مراجع تجمع بين متغيرات الدراسة خاصة التي تتحدث عن أخلاقيات المقاول بوجه خاص؛
- حداثة الموضوع صعّبت من الوصول إلى مراجع باللغة العربية وإفتقار المكتبات في الجزائر لها؛
- موضوع الأخلاقيات يعدّ متشعباً حيث يجمع بين الإقتصاد والفلسفة وعلم النفس والعلم الشرعي، ومعالجته في شقّه الإقتصادي تطلّب مجهود أكبر لتجنب الوقوع في الخطأ والخروج عن مجاله الإقتصادي؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية خاصة في القطاع الخاص، والثقافة السائدة لدى رجال الأعمال والأفراد العاملين بصفة عامة وعدم التعاون معنا في إجراء هذا البحث؛

### 10. هيكل البحث:

لمعالجة الموضوع من مختلف جوانبه وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم الاعتماد على طريقة IMRAD حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول:

**الفصل الأول:** يتمثل في الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال، سنقوم من خلاله بضبط المصطلحات المتعلقة بالأخلاقيات، وذكر أهم المبادئ والقيم الأخلاقية ومصادرها، كما نتطرق فيه إلى المنظمة الأخلاقية وأعمدة إقامتها.

**الفصل الثاني:** سننظر في إى الأدبىات النظرىة المتعلقة بالمقال والمقالىة، وأهم النظرىات المفسرة لظاهرة المقالىة، ونماذج المقالىن خاصة فى الجزائر، وفى الأخرىة نتحدّث عن علاقة المقال بالأخلاقىات.

**الفصل الثالث:** ىنقسم إلى جزئىن: ىتناول الجزء الأول موضوع الأداء، وإدارته، وطرق قىاسه، أمّا الجزء الثانى فنتحدّث فىه عن بطاقة الأداء المتوازن، أهمىتها، أبعادها، وخطوات تطبىقها والىنتقادات الموجهة إىها.

**الفصل الرابع:** عنى بالتطلع على أهم الدراسات السابقة التى عالجت الموضوع وما ىمىز الدراسة الحالىة عن بقىة الدراسات.

**الفصل الخامس:** نتناول فىه الدراسة المىدانىة والمتعلّقة بأخلاقىات المقال ودورها فى أداء منظمات الأعمال، من خلال إجرأها على مستوى مجمع الهامل بأدرار. حىث نقوم بتحدىد الطرق والأداوت المستعملة ونقوم بإستخراج النتائج بإختبارها ثمّ تحلىلها ومناقشتها ومن تمّ إثبات أو نفى صحة الفرضىات، وفى الأخرىة الإجابة على الإشكالىة الرئىسىة للموضوع.



**الفصل الأول : الإطار النظري للأخلاق**

**وأخلاقيات العمل**





## مقدمة الفصل

لقد عرف موضوع أخلاقيات الأعمال اهتماما واسعا في العالم أجمع نظرا للأهمية البالغة التي تشكّلها الأخلاقيات في ميدان الاقتصاد، حيث ظهر العديد من العلماء والباحثين والمنظرين في هذا المجال وأسسوا نظريات ونماذج تفسر الأخلاقيات في مجال الأعمال، وأعطوا للموضوع مكانة كبيرة بإجراء دراسات وأبحاث وتحرير مقالات تعالجه.

ونظراً للانتكاسات التي شهدتها الاقتصاد العالمي من خلال ما مسه من فساد وسلوكيات لا أخلاقية لبعض منظمات الأعمال الكبرى، والذي تجسّد ذلك من خلال سلوكيات الأفراد العاملين بها من قادة ومرؤوسين والذين أصبح همهم الوحيد الربح المادي على حساب المبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع والبيئة التي ينشطون فيها، كان لابد من ظهور هيئات ومنظمات تشجّع على تبني الأخلاقيات وتسهر على تطبيقها وتعاقب المخالفين لها، وأصبح للجانب الأخلاقي للمنظمة الدور الكبير في تحسين صورتها في المجتمع وتوفير ظروف العمل الملائمة وبالتالي دفع العاملين نحو تحقيق أداء عالي وربح أكبر.

فارتقاء منظمات الأعمال إلى مصاف المنظمات الأخلاقية أصبح غاية سامية تسعى كل منظمة للوصول إليها لما لها من فوائد عليها مادية وغير مادية.

ففي هذا الفصل سنتطرّق لموضوع الأخلاقيات بالتفصيل لتبسيطه أكثر للقارئ والترغيب فيه، بالإضافة إلى توضيح أهميته وتشعباته مع إعطاء مفهوم للمنظمة الأخلاقية وأعمدة إقامتها وما تتطلبه منظمات الأعمال لتحقيق الأرباح.

## 1. مدخل للأخلاق:

لا يمكن القول عن وجود تعريف شامل وكاف للأخلاق، ومن العلماء من يعتبر علم الأخلاق علماً يتولى تشجيع الناس وحثهم على عمل ما هو صائب، ويقول آخرون أن الأخلاق تدرس ما ينبغي أن يكون وليس ما هو كائن؛ أي ما يجب أن تكون عليه أفعال وتعاملات الناس بعضهم بعضاً، لذلك فإن علم الأخلاق يدرس المبادئ الأخلاقية وليس الأفعال الفردية التي تختلف من فرد لآخر، وتختلف كذلك في موقف عن موقف آخر للفرد الواحد.<sup>1</sup>

أما سبنسر فيعرف الأخلاق بأنها "العلم الذي يبحث في النشاط الإنساني من حيث ما يحققه هذا النشاط للآخرين من نتائج مفيدة أو ضارة."<sup>2</sup>

أما المرتبة التي تسمى على مرتبة الأخلاق، فهي المرتبة التي يعمل فيها الإنسان إلى درجة من التجربة والحكمة تجعله يتصرف في أدق الأمور تصرفاً حكيماً، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الأخلاق صارت جزءاً من كيانه، وسرت في دمه، كما أن الضمير الأخلاقي هو "الرقيب" فكل حركة وكل نشاط وكل سلوك لكي يكون أخلاقياً لا بد أن يجيزه هذا الرقيب، فإذا صدر الفعل دون أن يمر بهذه الرقابة، انتفت عنه صفة الأخلاق.<sup>3</sup>

يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني Moral، والكلمة اليونانية Ethos التي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات.<sup>4</sup> فعند الإغريق القدماء كان يعني مصطلح ethos الأفعال الحميدة أو الحسنة المقبولة من قبل المجتمع والتي تتوافق مع عاداته وتقاليده.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد علي عبد المعطي؛ "المدخل إلى الفلسفة"؛ دار المعرفة الجامعية؛ الإسكندرية؛ 1991؛ ص: 393-398

<sup>2</sup> جعفر عبد الوهاب؛ "مذكرة في فلسفة الأخلاق"؛ دار النشر؛ 1990؛ ص: 21-22.

<sup>3</sup> محمد بدوي؛ "المدخل إلى علم الاجتماع"؛ 1972؛ ص: 190-192.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر؛ "إدارة وتنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة؛ مجموعة النيل العربية للنشر؛ مصر؛ 2007؛ ص413.

<sup>5</sup> Jérôme Balle et Françoise de Bay", L'entreprise et l'éthique", Edition de Seuil, france, 2001, P28.

- كما تشير الأخلاق إلى تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين أو هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم.<sup>6</sup>
  - وتمثل الأخلاقيات " مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو سيء، وبين ما هو صواب أو خطأ، فهي تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك".<sup>7</sup>
  - وعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن أن نميّز بين نوعين من الأخلاقيات:<sup>8</sup>
  - أخلاقيات المبدأ : مرجعيتها القيم المطلقة والنهائية والتي لا تقبل المساومة أو المبادلة ولا يمكن التنازل عنها مهما كانت الظروف، وهذا النوع ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم.
  - أخلاقيات الواجب: أساسها تحدده بيئة العمل، وبذلك تركز على قيم نسبية توازن بين التكلفة والعائد بين الحق والواجب، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين تحدده لوائح وأنظمة المنظمة.
- 2. الأخلاق لغة:**

- تعرف الأخلاق لغوياً على أنها " العادة والسجية والطبع والمروءة والدين".<sup>9</sup>
- ويفسر ابن منظور ذلك بقوله "أي الخلق". أنه لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة.
- في قاموس المحيط يرى الفيروز أبادي " الخلق بالضم وضممتين السجية والطبع والمروءة والدين".<sup>10</sup>

<sup>6</sup> غوفي عبد الحميد؛ لعلام لامية؛ "أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية"؛ الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية؛ جامعة محمد خبضر بسكرة؛ 25\_26 فيفري 2014؛ الجزائر؛ ص4.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ الأردن؛ 2014؛ ص18.

<sup>8</sup> سعاد عبود؛ ربيحة قوادرية؛ "مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات"؛ مجلة دراسات وأبحاث؛ المجلد 9؛ العدد29؛ 2017؛ ص244.

<sup>9</sup> ابن منظور، "لسان العرب"، دار الصادر، ص 10.

<sup>10</sup> بلال خلف السكارنة؛ "أخلاقيات العمل"؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ الطبعة الرابعة؛ 2014؛ ص 18.

- وقد جاء في معناها: قال الجوهري: (الخلق: التقدير، والخليقة: الطبيعة، والخلفة بالكسر: الفطرة، والخلق السجي).<sup>11</sup>

- وجاء في قاموس المعاني: "الخلق: اسمٌ: والجمع أخلاق، والخلق: حالٌ للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية، وجدّة الخلق: نزعة الغضب والانفعال بسرعة، وسية الخلق: صاحب خلق رديء منحنط، ووداعة الخلق: لينه ودمائته، وهو في علم النفس: تنظيم متكامل لسمات الشخصية أو الميول السلوكية يُمكن الفرد من الاستجابة للعرف وآداب السلوك".<sup>12</sup>

- وفي مختار الصحاح: "والخلق بسكون اللام وضمها السجية وفلان يتخلق بغير خلقه أي يتكلفه".<sup>13</sup>

### 3. الأخلاق اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً: فالتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لسردها، لكن سنذكر أهمها:

من أهمها ما أورده ابن مسكويه بقوله إن الأخلاق هي: «حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا رواية» وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب وكالإنسان الذي يجن من أيسر الشيء كالذي يفرغ من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاح من خير يسمعه، وكالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أي شيء يعجبه، وكالذي يغتم ويحزن من أيسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكر، ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وخلقاً.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> أحمد خليلي؛ "أخلاقيات العمل في المنظمات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي"؛ مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي؛ جامعة المسيلة؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ مارس 2019؛ ص 189.

<sup>12</sup> عبد الملك محمد ملهي البعداني؛ "دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية في المستشفيات المختصة في العاصمة اليمنية صنعاء"-رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال؛ جامعة النيلين؛ الخرطوم؛ 2017؛ ص 38-39.

<sup>13</sup> محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرّازي؛ "مختار الصحاح"؛ مكتبة لبنان؛ بيروت؛ 1986؛ ص 78.

<sup>14</sup> أحمد؛ عماد الدين محمد الحسن؛ "أخلاقيات إتيان الأعمال في التعليم العالي" -دراسة حالة مؤسسات التعليم العالمي السودانية؛ مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية؛ المجلد الثاني؛ العدد الأول؛ فبراير 2017؛ ص 89.

يعرفها الغزالي بأنها "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر وروية".<sup>15</sup> فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلا وشرعا، سميت تلك الهيئة خلقا حسنا، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقا سيئا.<sup>16</sup>

عرف هيلريقل وسلوكم الأخلاق بأنها مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وتحمل الصحيح والخطئ، كما أنها تسهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال.<sup>17</sup>

أما (Peter Drucker) من أشهر كتاب الإدارة في القرن الحادي والعشرين فيركز على البعد الموضوعي للأخلاق لكونها علما مراعي الجانب المادي ويعرفها بأنها العلم الذي يعالج الاختبارات العقلية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.<sup>18</sup>

هي مجموعة من المبادئ التي لها صفة الرسوخ العقلي والوجداني تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وتميز بين الصح والخطأ.<sup>19</sup>

أما قاموس لنجمان Longman فقد عرف الأخلاقيات على أنها مبادئ السلوك والآداب التي تحكم الفرد والجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> أحمد كلحي؛ "معنى الأخلاق لغة واصطلاحاً" موسوعة الأخلاق الإسلامية؛ نوفمبر 2012.

<sup>16</sup> مبارك زكي؛ "الأخلاق عند الغزالي"؛ جمهورية مصر العربية: كلمات عربية للترجمة والنشر؛ 2012.

<sup>17</sup> Hellriegel, D. & Slocum J., 1996, Management, 6th.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A.p146.

<sup>18</sup> عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي؛ رياض عبد الواحد موسى؛ "المنظومة القيمية وتأثيرها في أخلاقيات الوظيفة العامة للفرد"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد 24؛ العدد 104؛ جوان 2018؛ ص4.

<sup>19</sup> Gibson, J.L., Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M., and Konopaske, R., (2003), Organizational Behavior, structure, and processes, Eleventh Edition, McGraw-Hill/Irwin. P245.

<sup>20</sup> سليم بطرس جلد؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال"؛ الطبعة الأولى؛ دار الإعلام للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛ ص15.

أما (الأشعري، 2013): "مفردتها الخلق وهو السلوك الذي يمارسه الشخص باقتناع تام نظرا لأهميته، حتى ولو لم يتفق مع هواه أو مصلحته، بحيث يصبح الخروج عن القواعد الأخلاقية الملزمة للفرد والجماعة جرما يعاقب عليه النظام".<sup>21</sup>

والأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح (بدران، 1981).<sup>22</sup>

#### 4. مداخل الأخلاقيات:

تظهر الأخلاقيات في مجال الأعمال بمستويات متباينة لتشكل لنا نموذجا لأربعة مداخل أخلاقية، بحيث يمتد من الأقصى الأخلاقي المجرد متمثلا في الأخلاق المثالية ثم يتدرج إلى أخلاق الامتثال للقانون والمدونة الأخلاقية، وبعدها الأخلاق النسبية، بحيث مدخل الامتثال والأخلاق النسبية هما الأكثر شيوعا في منظمات الأعمال، ومن ثم يأتي آخر مستوى وهو الأخلاق التطورية. فالأفراد في منظمات الأعمال لا يتصرفون في قراراتهم وممارساتهم وفق مدخل واحد معيّن بل يتم ذلك من خلال التوفيق بين كل المداخل والتي نوضحا أكثر من خلال التطرق لها وتعريفها في الآتي<sup>23</sup>:

##### 1.4. الأخلاقيات المثالية:

أساس هذا المدخل المبادئ الأخلاقية المطلقة، ويعتبر الأخلاق ذات قيمة ذاتية داخلية وليس حسب العواقب أي ما يجب أن يكون وليس ما هو كائن. وأساسها القدوة الأخلاقية الفعّالة وتتجسد من خلال المبادرة الأخلاقية، وقد عبّر عنها (J.Dewey) وهو تربوي أمريكي بالعبرة "إذا سرق جاري فإنني سارق".<sup>24</sup>

<sup>21</sup> رجاء بنت يحيى الشريف؛ فاطمة بنت عبد الرقيب فاضل؛ "بعض أخلاقيات العمل في الإسلام مقارنة بمبادئ العلاقات الإنسانية وأخلاق العمل في نظام الخدمة بالمملكة العربية السعودية" - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية؛ العدد الخامس عشر؛ المجلد الثاني؛ ديسمبر 2018؛ ص 43.

<sup>22</sup> الحياصات؛ خالد محمد؛ " أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"؛ المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية؛ جامعة آل البيت؛ مجلد 11؛ العدد 01؛ 2015؛ ص 305.

<sup>23</sup> نجم عبود نجم؛ باسم المبيضين؛ " أخلاقيات الإدارة-دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية-"؛ مجلة دراسات العلوم الإدارية؛ المجلد 37؛ العدد 1؛ 2010؛ ص 178.

<sup>24</sup> Finnis, J. Goods and ad solutes in: H.J.Gensler et al, Ethics, temporary Readings, Routledge, New York, 2004, p:226.

#### 2.4. أخلاقيات الامتثال للقانون والمدونة الأخلاقية:

يمثل القانون القيم الأخلاقية الرسمية، ومن خلاله يتم تحقيق الحد الأدنى الرسمي من الأخلاقيات، فالامتثال للقانون هو الحد الأدنى المطلوب والذي يتم السهر على تطبيقه عن طريق قنوات الردع الرسمية، أما فيما يخص المدونة الأخلاقية فهي مجموعة القيم والمبادئ التي يتم تبنيها داخل المنظمة لتسهيل اتخاذ القرارات والممارسات السلوكية للأفراد داخلها والحد من الانتهاكات، فهي الحد الأدنى المطلوب لتجنب المساءلة.<sup>25</sup>

#### 3.4. الأخلاقيات النسبية:

تختلف الممارسات الأخلاقية باختلاف المجتمعات وثقافتهم، وغالبا ما تستغل بعض المنظمات هذه الاختلافات لارتكاب تجاوزات في بيئة غير بيئتها والتي يسهل فيها ذلك ومثال عن ذلك ما تقوم به الدول العظمى في إفريقيا والدول النامية بشكل عام من انتهاكات صارخة لا رقيب ولا حسيب عليها، بينما لا تستطيع القيام بها في بيئتها الخاصة مستغلة ضعف هذه الدول وتفشي الفساد فيها، ويقول المثل "تصرف في روما كالرومان".

#### 4.4. الأخلاقيات التطورية:

إن الأخلاقيات التطورية هي توسيع لفكرة الداروينية عن الانتخاب الطبيعي إلى المجال الاجتماعي، والانتخاب الطبيعي يمكّن من البقاء والتطور، ويتلخص ذلك بالقيمة الجوهرية أي الملاءمة، فالأعمال في ظروف المنافسة الشديدة والشرسة تقترب أكثر من هذا النمط. والتعبير عنها يتجلى في العبارة التالية: "البقاء يبرر كل شيء"، وتقوم المنظمة بالتعامل بهذه المداخل من خلال المواقف المختلفة التي قد تواجهها وليس بالضرورة اعتمادها على مدخل واحد فقط، فتعاملها مع أفراد المجتمع ليس كتعاملها مع المنافسين الشرسين والذين قد يتخذون مواقف عدائية.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> محمد راتول؛ محمد فلاق؛ "علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؛ الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي؛ جامعة قالمة؛ الجزائر؛ 2012؛ ص 10.

<sup>26</sup> نجم عبود نجم؛ باسم المبيضين؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 178.

## 5. تعريف أخلاقيات العمل:

ضبط مفهوم أخلاقيات العمل ليس بالأمر الهين، والأمر مرهون بتعدد وجهات النظر واختلاف مستويات الأخلاق وتعدد داخل المنظمات فضلا على صعوبة الفصل بين الأخلاق الأصيلة في النفس البشرية وتلك المكتسبة أو الدخيلة، إذ لا يمكن الفصل بين الخلق والتخلق، فأخلاقيات الأعمال أو أخلاقيات العمل ما هي في جوهرها إلا ذلك السلوك الموجه للقرارات الإدارية الذي يستند إلى أخلاق الأفراد من أرباب عمل وقادة ومدراء ومستخدمين للتمييز بين الصواب والخطأ في الممارسات الإدارية والمالية والاقتصادية.

هناك عدة تعاريف لأخلاقيات الأعمال واختلفت من مرجع لآخر، ونكتفي بذكر البعض منها:

- عرفها بيتر دراكر (P.f drucker): "بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف".<sup>27</sup>

- وعرفها إيفان سيفج وزملائه (Ivancevich & al): "إن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، إن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير".<sup>28</sup>

- وهي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صح أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام. وعلى نفس النحو تعرف على أنها: المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.<sup>29</sup>

- فيما يرى "Schermerhorn" بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ".<sup>30</sup>

<sup>27</sup> بيتر دريكر؛ "الإدارة"؛ الجزء الأول؛ ترجمة محمد عبد الكريم؛ الدار الدولية للنشر والتوزيع؛ القاهرة 1995؛ ص 488.

<sup>28</sup> نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"؛ الوراق للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ القاهرة 2006 ص 18.

<sup>29</sup> بلال خلف السكارنة؛ "أخلاقيات العمل"؛ الطبعة الثانية؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2011؛ ص: 21،20.

<sup>30</sup> Schermerhorn John, Management and Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996, P48.



- كما أنّ هناك تعريف مقدم من "P.W.Van Valock" يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً أخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعة وللمنظمة، حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه حاول إعطاء بعداً علمياً للموضوع.<sup>31</sup>

- وقد أوضح Daft بأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سلبى أو إيجابى) على الآخرين.<sup>32</sup> (Daft, Richard, p139).

- يعرف مانويل فيلاسكويز (Manuel Velasquez)، وهو كاتب بارز في مجال أخلاقيات العمل، أخلاقيات العمل بأنها "دراسة للمعايير الأخلاقية وكيفية تطبيقها على النظم والمؤسسات التي من خلالها تنتج المجتمعات الحديثة السلع والخدمات وتوزعها وعلى الأشخاص الذين يعملون داخلها".

- ويعرف باتسون ونيف (Batson and Nef) أخلاقيات العمل بأنها تطبيق للمعايير الأخلاقية على الهياكل والسياسات والأنظمة وعمليات صنع القرار التي تسهل إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتؤثر على معاملة الأشخاص داخل المنظمة وفي مجتمع أكبر.<sup>33</sup>

- ويرى عبد الهادي وآخرون بأن أخلاقيات العمل تعتبر: "تطبيق للمبادئ الأخلاقية في علاقات وأنشطة العمل على مستوى كل من الفرد والمنظمة".<sup>34</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول إن موضوع أخلاقيات الأعمال يتناول عدة جوانب تتضمن المعتقدات والقيم والمبادئ والمعايير التي تظهر من خلال سلوك الأفراد أثناء تأدية المهام والتي تسمح باتخاذ القرار الصحيح والجيد للفرد والمنظمة، بحيث يصبح القرار خياراً أخلاقياً.

<sup>31</sup> نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"؛ مرجع سبق ذكره؛ ص18.

<sup>32</sup> مهدي فاطمة الزهراء؛ ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات بن حمادي بولاية برج بوعريبيج؛ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الواحد والعشرون؛ جوان 2017؛ ص 254.

<sup>33</sup> Ted Batson and Blake J. Neff : Business Ethics: Sunday Ethic — Monday World, Triangle Publishing Second Edition, 2012, pp2,3.

<sup>34</sup> البعداني؛ عبد الملك محمد ملهي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 43.

## 6. أهمية أخلاقيات العمل:

إن الاهتمام بأخلاقيات العمل من طرف المنظمة والأفراد يساعدها في تحقيق أهدافها ومواصلة نشاطها، وتبرز هذه الأهمية من خلال انعكاسات هذه الأخلاقيات على المنظمة ومحيطها وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:<sup>35</sup>

- توليد الشعور بالثقة والفخر والانتماء لدى العاملين في المنظمة.
- إعطاء توازن منطقي في ثقافة المنظمة وتقوية الروابط بين الأفراد والجماعات.
- مساعدة جميع الأفراد داخل المنظمة على الالتزام بالأهداف المرسومة لهم، عن طريق تأثرهم بقيم المنظمة.
- تسهيل الأخلاقيات في العمل عملية صنع القرار، كما تحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو خارج المنظمة.
- يساهم الالتزام بأخلاقيات العمل في تطور المسار الوظيفي للعاملين وترفع من شعورهم بالاستقرار الوظيفي.
- تعزيز الصورة العامة للمنظمة عند الجمهور واستقطابها لأكبر قدر من الزبائن؛ فالمنظمة ذات القيم العليا وبيئة العمل الأخلاقية تجذب إليها موارد بشرية وكفاءات ذات قيم ومبادئ أخلاقية إيجابية، والمحافظة على المناخ الأخلاقي يضمن التزام هذه الكفاءات واستمرارها بالعمل لصالح المنظمة.
- تجاهل الأخلاقيات في العمل قد يؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، سواء الداخلية أو الخارجية.
- عدم احترام المنظمة للقيم الأخلاقية وقيامها بعمل لا أخلاقي أو دفعها للعمال لارتكاب ما هو لا أخلاقي، يدفعها لتحمل تكلفة إضافية ومواجهة الكثير من المشاكل والقضايا القضائية؛<sup>36</sup>
- التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية في مختلف أنشطتها وعملياتها قد يساعدها في الحصول على شهادات عالمية أو جوائز الجودة الشاملة، وهو اعتراف بالعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، والذي يعني اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال .

<sup>35</sup> ميلود وعيل؛ منال ربوح؛ " واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال في ظل أنشطة المنظمة الاقتصادية ووظائفها الإدارية-دراسة ميدانية لبعض المنظمات الاقتصادية بولاية سطيف-" الملتقى الدولي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية؛ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة الجزائر؛ 27 و28 نوفمبر 2017؛ ص 607.

<sup>36</sup> نجم عبود نجم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص32.

- تشجيع العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق عن طريق بناء وفتح قنوات الحوار وتدعيم التعامل بالشفافية بين جميع الأفراد .

إنَّ أهمية أخلاقيات العمل تظهر في الأخلاق في حد ذاتها سواء تعلق الأمر بالأفراد العاملين أو بصاحب العمل، أثناء العمل أو خارج أوقات، لأن الأصل في الإنسان أن يتمسك بالقيم التي تدعو إلى مكارم الأخلاق. والفترة السليمة تدعو دائما للأخلاق الكريمة، فالصدق والوفاء بالعهود والجود والشجاعة والصبر تعدّ أخلاقا أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، كما يعدّ الكذب والغدر والجبن أخلاقا سيئة مرفوضة وبذمّ صاحبها، والشريعة الإسلامية جاءت داعية وناهية من منطلق الأخلاق.<sup>37</sup>

## 7. مصادر أخلاقيات العمل:

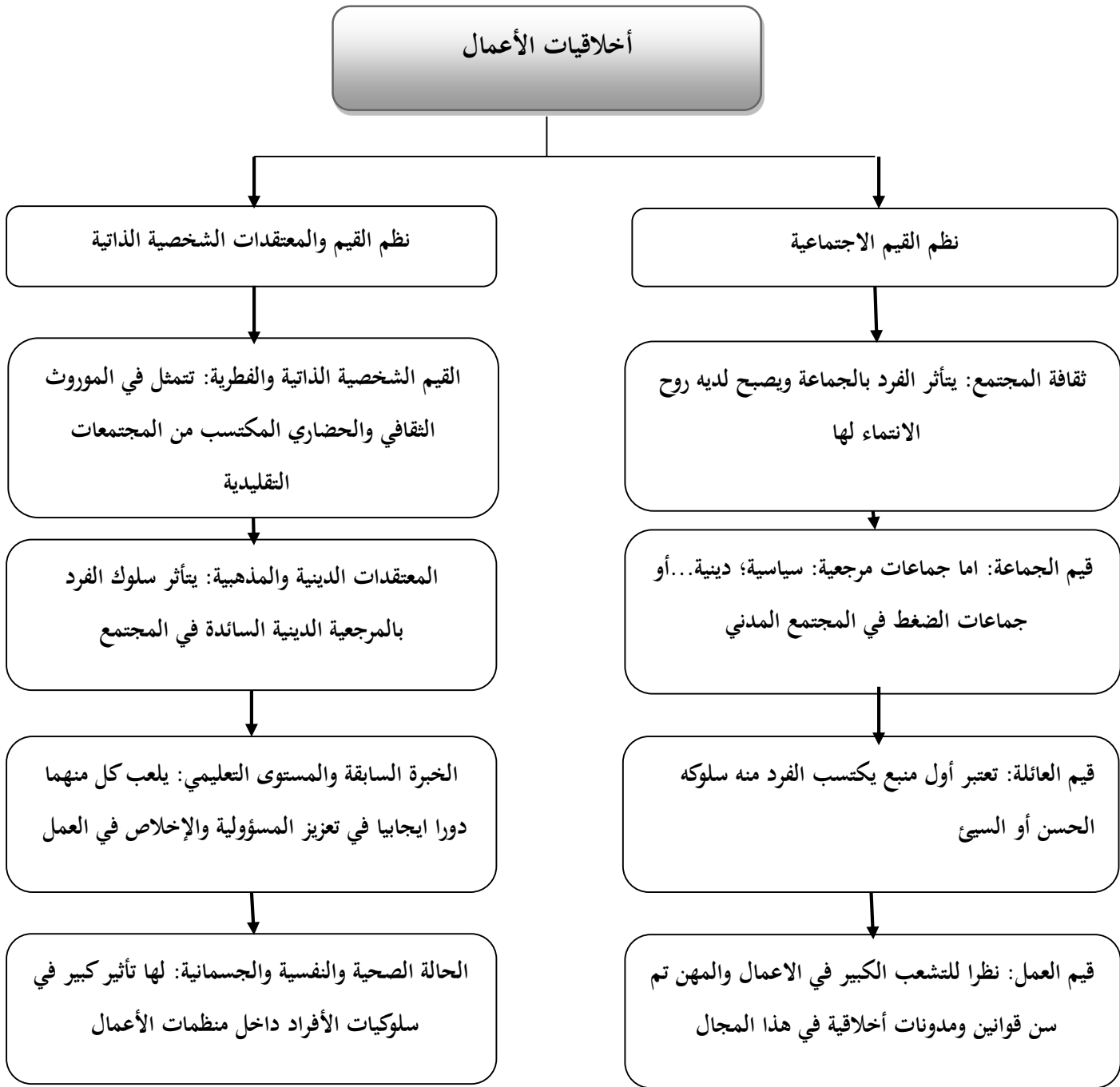
إذا كانت الأخلاق تشير للنظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صح أو خطأ، فإن الغرض من هذا المنطلق هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر؛ تلك السلوكيات المرتبطة بعوامل عدة منها الوراثية ومنها المكتسبة والتي تعود لمصادر عدة ؛ ونظرا لأهميتها البالغة تهتم العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية للكشف عن مصادر السلوك وتشخيصها للعمل على إرساء الأخلاقيات داخل المنظمات من طرف المقاولين والمدراء الذين لا بد أن يهتموا بالقضايا الأخلاقية على نحو ينمي القيم المشتركة بين الأخلاقيات المختلفة للأفراد لخلق مناخ تنظيمي يدعم الولاء والتميز؛ وبشكل عام يمكن أن تستمد أخلاقيات الأعمال مصادرها من ركنين أساسيين وهما:<sup>38</sup>

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

<sup>37</sup> أحمد الشرباحي؛ "موسوعة أخلاق القرآن"؛ دار الرائد العربي؛ ط 2؛ بيروت؛ 1987؛ ص158.

<sup>38</sup> بلال خلف السكارنه؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 57.

الشكل رقم (1-01): مصادر الأخلاقيات في الأعمال



يمكن إجمال مصادر أخلاقيات الأعمال المتمثلة في السلوك الحميد والسيء فيما يلي:

- **العائلة:** والتي تعد النواة الأولى التي يستمد منها الفرد سلوكياته، لدى فالمجتمعات الحضارية والأديان السماوية ركزت على البناء السليم للعائلة باعتبارها المنبع الأول لنشأة الفرد خاصة من الناحية السلوكية.
- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يعيش الفرد ضمن مجتمع يتميز بعادات وقيم معينة، وبما أنه ليس بمعزل عن هذا المجتمع فهو يتأثر به ويأخذ من قيمه وأعرافه، بل يصبح مدافعا عنها.<sup>39</sup>
- **التأثر بالجماعات المرجعية:** عادة ما يقع الفرد تحت تأثير الجماعات المرجعية وذلك باعتبارها مصدرا مهما لسلوكه، وقد تكون هذه المرجعيات دينية أو سياسية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها.
- **قيم العمل (مجتمع العمل الأول):** يؤثر مجتمع العمل بمكوناته على سلوكيات الأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب، بحيث يغير من أخلاقهم ويفرض عليهم سلوكيات معينة كاحترام الوقت وتحمل المسؤولية وحب روح الجماعة وغيرها من السلوكيات الإيجابية، كما أنه في بعض الأحيان هناك مؤسسات فاسدة لا تحترم الأخلاقيات مما تؤثر بشكل سلبي على سلوكيات الأفراد.<sup>40</sup>
- **المعتقدات الدينية والمذهبية:** يتأثر سلوك الفرد بالمرجعية الدينية السائدة في المجتمع؛ لأنها تحت الفرد على التقوى والطاعة وحسن المعاملة بين الناس؛ فالدين الإسلامي جاء لبناء الفرد والمجتمع على أسس سليمة في تعاملاتهم فيما بينهم والتمسك بالأخلاق الحميدة. وحث الجميع على القيام بالواجبات والمحافظة على الحقوق.
- **الخبرة السابقة والمستوى التعليمي:** يلعب كل منهما دوراً إيجابياً في تعزيز المسؤولية والإخلاص في العمل، من خلال التوجيه والتوعية وتدريب الفرد وتلقينه المبادئ والأخلاق الحسنة وتنمية السلوكيات والقدرات العلمية والعملية والإخلاص في العمل.<sup>41</sup>
- **القيم الشخصية الذاتية والفطرية:** تتمثل في الموروث الثقافي والحضاري المكتسب من المجتمعات التقليدية ولما له من تأثير على سلوكيات الأفراد.

<sup>39</sup> وافية شراد؛ "مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري"؛ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية؛ العدد الرابع عشر؛ ديسمبر 2013؛ ص147.

<sup>40</sup> محمد جواد بلقايد؛ جيلالي بن أحمد؛ "آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية" مجلة اقتصاد المال والأعمال؛ المجلد الثاني؛ العدد الأول؛ جوان 2017؛ ص 77-78.

<sup>41</sup> محمد عبد الفتاح ياغي؛ "الأخلاقيات في الإدارة"؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2012؛ ص106.

• **الحالة الصحية والنفسية والجسمانية:** لها تأثير كبير في سلوكيات الأفراد داخل منظمات الأعمال.

كما أشار (Sehermerhorn) إلى ثلاث مصادر وصنفها حسب تأثيرها على السلوك الأخلاقي وهي:<sup>42</sup>

❖ **المنظمة:** من خلال السياسات المنتهجة من طرفها وكذا الأنظمة المتوفرة على مستواها، بالإضافة إلى السلوك الممارس من طرف الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم ومهامهم والذي له تأثير بالإيجاب أو بالسلب على سلوك الفرد، فتقافة المنظمة وسياساتها وقواعدها تؤسس المناخ الأخلاقي لسلوكيات أعضائها.

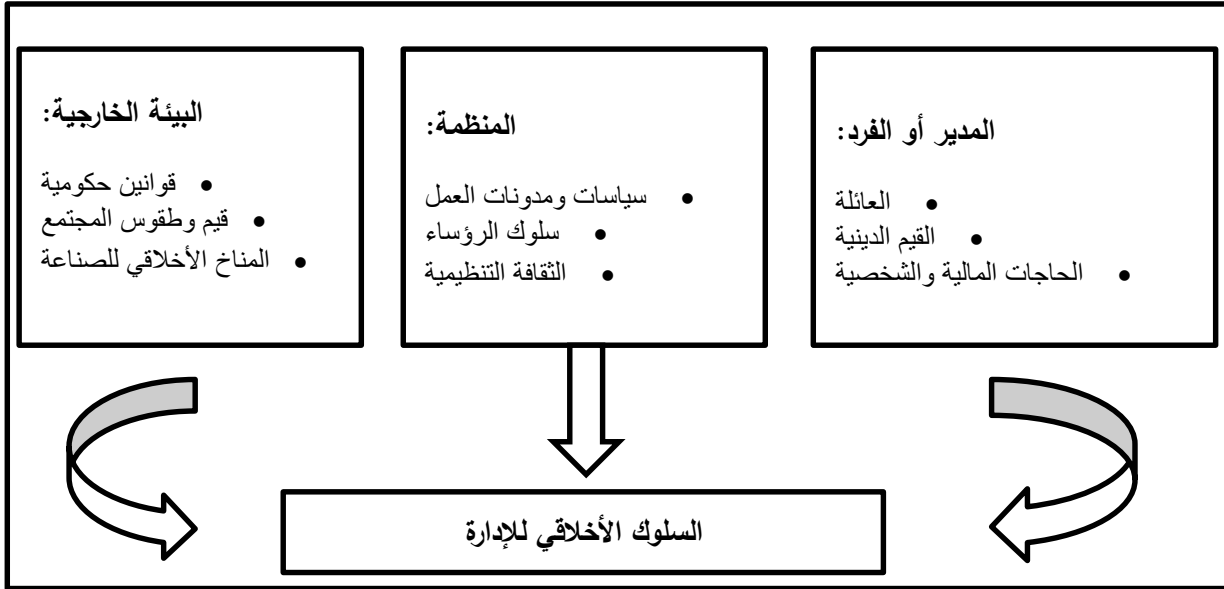
❖ **البيئة الخارجية:** يتأثر الفرد أخلاقيا بمجموعة من العوامل الخارجية كأصحاب المصالح الخارجيين مثلا إضافة إلى القوانين الحكومية والتعليمات والمعايير الاجتماعية، فالمنظمة أثناء تأدية مهامها ليست بمعزل عن البيئة الناشطة فيها كما أن قراراتها تأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح ويتصرف أعضاؤها بأخلاقيات تتناسب مع القيم الاجتماعية كما تقوم التشريعات الحكومية بمراقبة هذه السلوكيات لتبقيها ضمن المقاييس المطلوبة.

❖ **الأفراد:** الفرد هو أساس السلوك الأخلاقي لما له من رصيد أخلاقي المرتبط بمجموع من العوامل كتكوينه العائلي والشخصي ومعتقداته الدينية والعادات والإرث الثقافي المكتسب، لدى فكل فرد من أفراد المنظمة له هذا الرصيد المتنوع بحيث يؤثر ويتأثر بمجموع الأفراد المحيطين به من مدراء وعاملين.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

<sup>42</sup> زكريا الدوري وآخرون؛ " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2012؛ ص ص 290-291.

الشكل (1-02): العوامل المؤثرة في السلوك الإداري والأخلاقي



المصدر: زكريا الدوري وآخرون؛ " مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2012؛ ص 291.

## 8. المعايير الأخلاقية:

باعتبار أخلاقيات الأعمال مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد وتوجهه داخل المنظمة كما أشرنا له سابقاً، تلك القيم التي تعكس تصرفات وتعاملات الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وخارجها والتي تعكس صورتها أخلاقياً؛ فلا بد من توفر مجموعة من المعايير الأخلاقية كما أشار لها العديد من العلماء والباحثين باعتبارها كرموز أخلاقية للمنظمة؛ فمن خلالها يتم مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة المنتهكين لها. وقد تم الإشارة إلى مجموعة من المعايير الأخلاقية الأساسية التي يجب توفرها لدى الأفراد نذكر منها:<sup>43</sup>

يرى السكارنة أنه هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم السلوك الفردي وهي: الأمانة، العدل، احترام الآخرين، المساعدة والتعاون، الصدق، الولاء، الرحمة، التحكم في النفس، الشجاعة، وإطاعة النظم.

<sup>43</sup> بلال خلف السكارنة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 21.

وحسب (Daft2003) هناك مجموعة محورية من القيم والمبادئ الواجب توفرها في الأفراد داخل المنظمة والتي هي:<sup>44</sup>

الاستقلالية والموضوعية - الصدق والأمانة - الشفافية والنزاهة.

كما ذكرت Carolyn1995 في دراسة لها أنه لا بد من توافر مجموعة من المبادئ التي تسمح بترقية المناخ الأخلاقي والتمثلة في:<sup>45</sup>

- الصدق بين الأفراد داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح بمختلف مستوياتهم وجميع أفراد المجتمع بعامة؛ كما أن للاستقامة الدور الكبير في المناخ الأخلاقي والمقصود بها الاستقامة في القول والمعاني والوعود.

- الاحترام: المقصود به في العلاقات بين الأفراد كالتفاوض والاتصالات وغيرها من التصرفات التي بموجبها تمارس الأعمال.

ومن أهم المبادئ الأخلاقية التي ذكرها البعض الباحثين (بومدين يوسف، 2015):<sup>46</sup>

- الصدق: بين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم، ومجتمعاتها، ومجهزيها، والمشاركين عامة.
- الاستقامة: في القول والمعاني والوعود.
- الاحترام: في التفاوض والاتصالات والعلاقات.
- الثقة/ الأمانة: على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.
- المسؤولية: عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.
- المواطنة: وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

<sup>44</sup> Emad Ali kasasbeh & al, THE IMPACT OF BUSINESS ETHICS IN THE COMPETITIVE ADVANTAGE (IN THE CELLULAR COMMUNICATIONS COMPANIES OPERATING IN JORDAN), European Scientific Journal April 2014 edition vol.10, No.10, P277.

<sup>45</sup> ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود؛ "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية؛ أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"؛ مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد السابع؛ العدد 21؛ 2011؛ ص 121-140.

<sup>46</sup> بومدين يوسف؛ "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"؛ مجلة الاقتصاد والمالية؛ العدد 00؛ 2015؛ ص 86.



كما يرى (الطراونة، أبو جليل، 2013) لأخلاقيات الأعمال عدة أبعاد نذكر من بينها:<sup>47</sup>

- **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون العاملين في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.
- **الأمانة والاستقامة:** وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين في الشركات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.
- **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف العاملين في الشركات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.

وحسب (معراج، 2015) هناك العديد من القيم الأخلاقية الأساسية التي تمثل سلسلة من المبادئ وتحدد بإطار عام ما هو سليم أو ما هو خاطئ وذلك بمصطلحات عامة قد تشمل: الأمانة، العدالة، احترام الآخرين، الثقة، النزاهة، الالتزام بالوعد، الموضوعية، مراعاة الآخرين، الإخلاص، الإحساس بالمسؤولية، السعي للتميز، الموضوعية، غير أن أهم القيم التي لها علاقة مباشرة بأداء الفرد تتلخص فيما يلي:<sup>48</sup>

- **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون الأفراد في المنظمات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم.
- **الأمانة والاستقامة:** وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون الأفراد منظماتهم محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

<sup>47</sup> خالد عطا الله الطراونة؛ محمد منصور أبو جليل؛ "أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" مداخلة بمؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال؛ جامعة مؤتة- الأردن؛ يومي 23-25/04/2013؛ ص 03.

<sup>48</sup> محمد الأمين مشرور وآخرون؛ "أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية-حالة: مؤسسة قارورات الغاز؛ معسكر"؛ مجلة التنظيم والعمل؛ المجلد7؛ العدد2؛ 2018؛ ص 53.

- **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الأفراد بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي عليهم ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.

وبما ان أخلاقيات الأعمال تعتبر بمثابة مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم وتسيطر على سلوكيات وأعمال المؤسسة، لما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، فان ذلك يتطلب تحديد هذه المبادئ التي تعتمد عليها أخلاقيات الأعمال وهي:<sup>49</sup>

- **الاستقلالية:** الأفراد لهم قيمة وحق في تقرير حياتهم
- **النزاهة:** مثل إبلاغ الحقيقة لأولئك الذين لهم الحق في معرفتها كالاستقامة وقول الحقيقة والشرف
- **الكرامة:** حيث أن حياة الأفراد يجب أن تحترم وأن الكائن البشري له قيمة وكرامة
- **الولاء:** حيث يتضمن الصدق والمحافظة على الوعود واحترام ثقة الجمهور والمواطنة الصالحة والتميز في جودة العمل؛
- **العدالة:** حيث أن الأفراد يجب أن يعاملوا بعدالة.
- **الإنسانية:** حيث أن أنشطتنا يجب أن تتجزأ بشكل صائب وعلنيا أن نتجنب عمل الشر. والاهتمام بعمل الخير.
- **الصالح العام:** يجب أن ننجز الأعمال وفق قاعدة الخير الأكبر أو المصلحة الأوسع لأكبر عدد من أفراد المجتمع.

## 9. مبادئ أخلاقيات العمل من منظور إسلامي:

تستفيد منظمات الأعمال المعاصرة من اللحاح الأساسية للأخلاقيات الإسلامية، فمجموع المبادئ والقيم التي يدعو إليها الإسلام من شأنها إعطاء الصبغة الشرعية لأعمال المنظمات أخلاقيا وتحقيق نقلة نوعية للأفراد في سلوكياتهم والتزاماتهم تجاه الأفراد والمنظمة وبيئتها الخارجية. وتتمثل أهم المبادئ الأخلاقية من منظور إسلامي في منظمات الأعمال فيما يلي:

<sup>49</sup> سعاد عبود؛ ربيحة قوادرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص244-245.

- **الأمانة:** لها مفهوم شامل في الإسلام وجوانب متعددة، والمقصود هنا هو أمانة الجهد والمال والوقت وكذا أمانة الفكر والسلوك، وهي من أعظم الصفات الخلقية التي أمرنا الله بها وقد جاءت آيات عديدة وأحاديث نبوية شريفة تحث على الأمانة فهي من كمال الإيمان وحسن الإسلام.
- **القوة:** ترتبط القوة بالقدرة، وتعني الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل كما تكون في صورة قوة مادية أو معنوية والتي دعى إليها الإسلام.<sup>50</sup>
- **الصبر:** على الفرد داخل المنظمة أن يروض نفسه على الصبر فلكل مهنة متاعبها، وقد حث الإسلام على الصبر كمفتاح للفرج والخير فعن صهيب بن سنان رضي الله عنه، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له" رواه مسلم.
- **الرقابة الذاتية:** تعتمد هذه الرقابة على صحوة الضمير ويقضته فالمسلم يراقب نفسه من منطلق أن الله يعلم سره وعلنه، ففي الحديث المتفق عليه أن النبي صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن الإحسان قال: "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". هذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.
- **إقامة العدل والمساواة:** لقد أمر الله -عز وجل- عباده بالتعامل فيما بينهم بالعدل والمساواة وجعل الناس سواسية لا فرق بينهم إلا بالتقوى، والتي هي المعيار الوحيد للتفريق بين الناس فعلى خلاف ذلك فالكل سواسية كأسنان المشط. وهناك آيات عديدة تأمر بذلك منها قوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى" (النحل:90). ولذلك ينبغي على القائد أو المدير أن يقيم العدل بين مرؤوسيه وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم، فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت، ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات. أي يعطي كل ذي حق حقه.
- **الشورى والتفويض:** تتميز الإدارة في الإسلام بالشورى أي ينبغي على المدير أن يستشير مرؤوسيه في مواقف عديدة لاتخاذ القرار الصائب، وأمرنا الله تعالى بذلك في قوله تعالى: "وشاورهم في الأمر"، ولنا

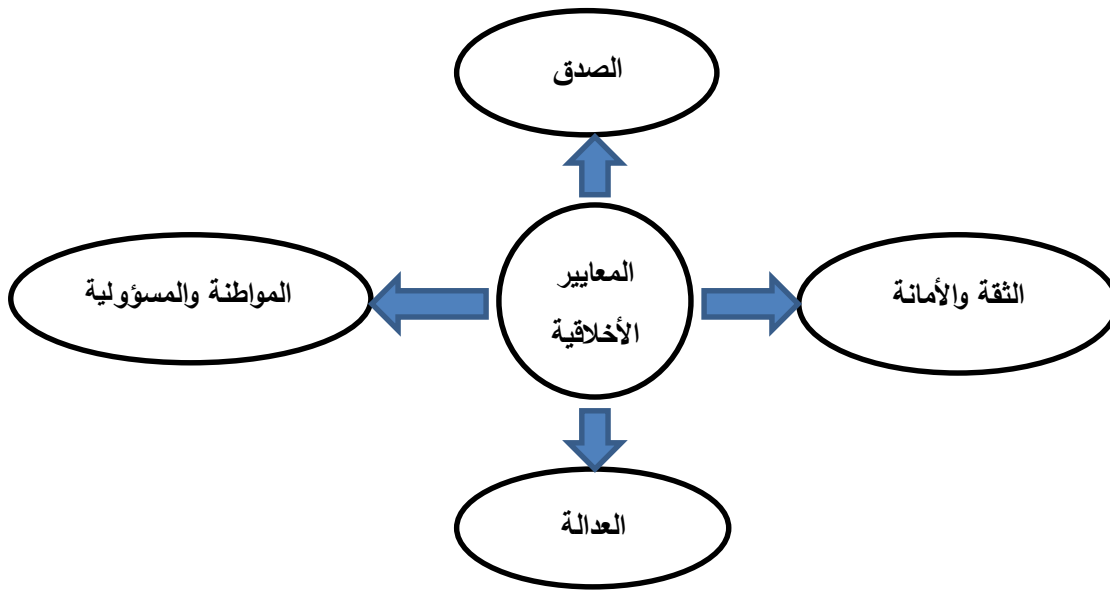
<sup>50</sup> الحنيطي؛ هناء محمد هلال؛ " أخلاقيات الأعمال في العمل المصرفي الإسلامي؛" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي؛

في رسول الله أسوة حسنة. مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة، كما لا ينبغي للمدير أن يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها لمحدودية طاقته، فعقله يكل من كثرة التفكير ولا يتمكن من كل شيء، لهذا فلا بد له أن يتخذ معاونين أكفاء يفوضهم صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يتبين لهم الطريق.

إضافة إلى مبادئ أخرى كالإخلاص وإتقان العمل، واحترام وقت العمل، الاستقلالية والموضوعية، والمنافسة الشريفة...<sup>51</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول إن المعايير الأخلاقية التي من الواجب توفرها في المنظمة لا بد وأن تتضمن المبادئ الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-03): المعايير الأخلاقية الرئيسية.



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>51</sup> مراد شريف؛ " أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية"؛ المجلة العالمية للتسويق الإسلامي؛ المجلد4؛ العدد2؛ 2015؛ ص30.

## 10. النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال:

ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي جاءت لتفسير السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال؛ من خلال فهم هذا السلوك وتحديد اتجاهاته والتعامل معه وتفسير ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه، وفيما يلي نستعرض جملة من النظريات والنماذج التي جاءت لهذا الغرض وهي:

**1.10. نظرية المنفعة:** وفقا للفيلسوف ( Jhon Stuart Mill ) - القرن التاسع عشر، فإن قواعد السلوك الأخلاقي يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية،<sup>52</sup> بحيث يقوم صناع القرار بدراسة تأثير القرارات البديلة على جميع الأطراف لاختيار القرار الذي يلقي القبول والرضا لأكثر عدد ممكن من الأفراد. ويشير كل من (Hunger and Wheelen) إلى أن هذه النظرية تقترح الحكم على الأفعال والخطط من خلال النتائج المحققة منها، وأن على الأفراد التصرف بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع، وتكمن المشكلة في هذه النظرية أو النقد الموجه لها في صعوبة إدراك كل المنافع والكلف لأي قرار أو تصرف.<sup>53</sup>

**2.10. النظرية الفردية:** وفقا لهذه النظرية فإن أخلاقية الأعمال لا تكون إلا من خلال تعزيز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث تحت هذه النظرية على الحد من القوى الخارجية والاعتماد على التوجيه الذاتي الفردي بصفة كبيرة إن لم نقل مطلقة. وتعد كميّة طويلة الأمد بالنسبة للأفراد والتي تقاس من خلالها جودة القرار، نجد أن هذه النظرية تقوم على الإفراط على حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأفراد الأخرى.<sup>54</sup>

**3.10. نظرية الحقوق الأخلاقية:** انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي ( Jhon Locke) والتي تقوم على احترام وحماية بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان في كل الأحوال، مثل حق العيش، الحرية في الرأي... إلخ. وهي النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرارات الصائبة أخلاقيا هي تلك القرارات التي تحفظ حقوق الأفراد المتأثرين بها.

<sup>52</sup> Chandan, Management Conceptual Strategies, Vikas publishing house put. LTD, New Delhi, 1998, P104.

<sup>53</sup> Wheelen Thimas, Hunger David, strategic Management, 6 th edition, Wisley longman, New York, USA, 1998, P 49

<sup>54</sup> بلال خلف السكارنة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 23.

ويرى نجم عبود نجم أن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترابط مع حق الآخرين في العيش. وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.<sup>55</sup>

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار هي<sup>56</sup>:

- ❖ **الحق في حرية القبول:** وجوب معاملة الأفراد إلا من خلال قبولهم الحر وبالطريقة التي يحبذون أن يعاملوا بها.
- ❖ **حق الخصوصية:** للأفراد الحرية في الخصوصية ولهم الحق في مراقبة المعلومات التي تخص حياتهم الشخصية.
- ❖ **حق الحرية في الالتزام:** للأفراد الحق في الامتناع عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية أو الأخلاقية.
- ❖ **الحق في إبداء الرأي:** إعطاء للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين.
- ❖ **الحق في المعاملة العادلة:** يعطى للفرد الحق في المعاملة العادلة المتساوية.
- ❖ **حق الحياة والسلامة:** وتكمن في حق العيش للأفراد دون تعرضهم للمخاطر وانتهاك لصحتهم وسلامتهم. وقد يؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو المنظمات قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم مبررين ذلك بالحرية أو الحقوق.

**4.10. نظرية العدالة:** إن السلوك الأخلاقي كما جاءت به هذه النظرية يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة والابتعاد عن التحيز وفقا لقواعد قانونية.<sup>57</sup> وتكمن العدالة في ثلاث أشكال هي:<sup>58</sup>

أ - **العدالة التوزيعية:** والمقصود بها هنا عدم التمييز بين الأفراد في توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذا كانت الكفاءات والمهارات متساوية. وأن أساس التمايز بينهم هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

<sup>55</sup> نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 18.

<sup>56</sup> Daft Richard, Management, 6<sup>th</sup> edition, Dryden press, Harvard college publishers, USA, 2000, P 137.

<sup>57</sup> نادية العارف؛ "الإدارة الاستراتيجية"؛ الطبعة الأولى؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000؛ ص 68.

<sup>58</sup> طاهر محسن منصور الغالبي؛ إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009؛ ص 108.

ب - العدالة الإجرائية: أي صياغة سياسات وقواعد العمل في المنظمة بكل وضوح؛ وتطبيقها بنزاهة وحيادية واستقامة واستقرار على الجميع دون تمييز أو تفرقة.

ج - العدالة التعويضية: والتي يجب بموجبها تعويض الأفراد على كافة الأضرار التي يتعرضون لها، وعدم تحميلهم مسؤولية الأخطاء التي ليسوا هم المسؤولون عن حدوثها.

من خلال ما ذكرناه سابقاً كل نظرية قدمت طريقة مختلفة عن نظيراتها من الناحية النظرية البحتة، كما أن كل واحدة من النظريات تكفي لتحديد ما إذا كان القرار الذي يتخذ أو السلوك الممارس أخلاقياً أم لا. كما تساعد هذه النظريات الفلسفية في وضع واستنباط مفاهيم أساسية لمبادئ وأخلاقيات الأعمال للأفراد والمنظمات في التعاملات.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره ومنها ما أشار إليها (R.M. Fulmer) وهي:<sup>59</sup>

- النظرية التجريبية.
- النظرية العقلانية.
- نظرية الحدس.
- نظرية الوحي.

1- النظرية التجريبية: أساس هذه النظرية هو التجربة الإنسانية، ومن خلال الاتفاق العام يتم تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، وكل هذا يتحقق بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق ذلك الاتفاق ثانياً<sup>60</sup>.

2- النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> نادية العارف؛ المرجع نفسه؛ ص 68.

<sup>60</sup> نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 54-55.

<sup>61</sup> نجم عبود نجم؛ "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"؛ دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛

**3- نظرية الحدس:** وهذه النظرية عكس سابقتها بحيث ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما تشتق من الحدس الذي يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأنّ للبيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة وعوامل التنشئة غير الملائمة الدور الكبير في سوء التصرف الأخلاقي للأفراد.<sup>62</sup>

**4- نظرية الوحي:** منطلقها أن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد الفعل الصحيح من الفعل الخطأ من خلال الأديان السماوية؛ وبالتالي فتحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان.<sup>63</sup>

إن مجمل النظريات المذكورة سابقاً جاءت لتفسير الجوانب الأخلاقية للأفراد داخل وخارج منظمات الأعمال، فاتخاذ القرار مرهون بكونه يتبع السلوك الأخلاقي أو الغير أخلاقي، كما أن لبيئة الأعمال الدور الكبير في تحديد النظرية التي يعتمد عليها في ذلك، لكن ما تمت ملاحظته أنه كانت لكل نظرية نظرة ضيقة فكل منها ركز على جانب معين وذلك لعدة أسباب سواء كانت شخصية أو خلقية أو بيئية. كما أن المنظور المتباين الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحياناً صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم مما يوجد الحاجة إلى تكامل هذه النظريات فيما بينها لتساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي وما هو لا أخلاقي في الإدارة وفي المواقف المختلفة وعند تضارب المصالح.

## 11. مراحل دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المنظمة:

تتم عملية دمج أخلاقيات الأعمال في المنظمة كممارسات يومية من خلال عدة مراحل وخطوات يتم الالتزام بها من طرف جميع الأفراد داخل المنظمة من قادة ومرؤوسين ومن خارجها والذين تربطهم علاقة مباشرة مع المنظمة والمتمثلين في أصحاب المصالح. بحيث يمكن تقسيمها إلى:<sup>64</sup>

- **المفاضلة بين الموائيق التنظيمية والموائيق الأخلاقية:** بحيث يجب على المنظمة التمييز بينهما فالأول قائم على أساس عمليات بسيطة توجيهية ومنضبطة بشكل كامل، أما الموائيق الأخلاقية فركيزتها الأساسية هي القيم والمبادئ الأخلاقية والتي تعمل كدليل للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة والغرض منها نشر المبادئ

<sup>62</sup> نادية العارف؛ المرجع نفسه؛ ص 68.

<sup>63</sup> نجم عبود نجم؛ مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>64</sup> بروية إلهام؛ سعودي عبد الصمد؛ " دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية"؛ مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات؛ المجلد 08؛ العدد 01؛ 2019؛ ص 113.



والقيم فيها. وفي ظل الاختلافات الموجودة بين الأفراد في الثقافة الأخلاقية تقوم المنظمة بوضع ضوابط وقواعد للسلوك الأخلاقي من خلال مزج المبادئ التنظيمية والأخلاقية في آن واحد.

- **التشاور مع أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بميثاق الأخلاقيات:** تعد عملية إشراك الجميع والتشاور معهم في إعداد ميثاق الأخلاقيات خطوة مهمة في تطبيقه واحترامه من طرفهم نظراً لتأثر الجميع به، فالتشاور والتشارك معهم يعني قبولهم واحترامهم لمضمونه.

- **اعتماد مجلس الإدارة للميثاق وتطبيقه:** بعد تبني الجميع للميثاق يتم المصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة، كما يتم تعيين مسؤول عن الميثاق للسهر على تطبيقه ومراقبة سيرورة العمل به عن طريق إعداد التقارير وتسجيل الانتهاكات.

- **مراقبة آليات تطبيق الميثاق:** تعتمد المنظمة على آليات معينة لمراقبة تطبيق الميثاق، مثل خطوط الإبلاغ مجهولة المصدر، يتم عن طريقها معرفة التجاوزات والتدخل لمعاقبة المخالفين ووضع إجراءات وقائية، كما تساعد الآليات الإجرائية كتعيين مدير مسؤول عن تطبيق الأخلاقيات في التوفيق بين المبدئ والقيم الأخلاقية للمنظمة مع سياساتها الأخرى، كالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وغيرها.

## 12. مشاكل إرساء الأخلاقيات داخل المنظمة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة عدة مآزق في ظل تزايد الانتهاكات الأخلاقية، والتي كانت سبباً في وجود عدة صعوبات ومشكلات أعاققت إرساء وتطبيق أخلاقيات الأعمال لديها. فالتطور في مفهوم أخلاقيات الأعمال لا يعني أنها عالجت المعضلات الأخلاقية لديها، حيث أن تزايد الانتهاكات الأخلاقية يثير العديد من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده، كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الأعمال على جميع الأصعدة، فغالبا ما يتم تسجيل مشكلات أخلاقية المتسبب الرئيسي فيها المصالح الشخصية الضيقة، قيم المديرين وأصحاب القرار واتجاهاتهم الفكرية باعتبارهم أن مفتاح المنظمة والموجهين والمسيرين لها. ويمكن إجمال هذه المشكلات في النقاط التالية:<sup>65</sup>

<sup>65</sup> بومدين يوسف؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 84-85.

- اختلاط المفاهيم: المقصود هنا اختلاط مفهوم أخلاقيات الأعمال بمفاهيم ومصطلحات أخرى، كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الإدارة، ومن وجهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة (كالطب والقانون والهندسة)
- فجوة الأخلاقيات: أي الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين تطلعات الإدارة فيما يخص أخلاقياتها المعلنة والسلوك الإداري في الواقع.
- الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الأعمال بالكفاءة الإدارية، بحيث تمثل الكفاءة مؤشراً جيداً على تعظيم الربح بينما تعتبر أخلاقيات الأعمال عملاً غير مربح وتكلفة إضافية.
- تعد الخيارات الأخلاقية معقدة في ظل التنوع الكبير لهاته الخيارات مما يترتب عليه صعوبة مرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر منها، في ظل تصارع مصالح وقيم الأفراد في المنظمة وحتى تصارع مصالح الأطراف المختلفة من جهة أخرى.
- ضعف الحس الأخلاقي للمديرين، حيث تضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية، ذلك راجع لاحتلال القيم الاقتصادية المراتب الأولى في اهتماماتهم...  
كما توجد عقبات أخرى تعرقل إرساء الأخلاقيات داخل المنظمات ومنها:<sup>66</sup>
- ✓ عدم تطبيق العقوبات: لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين لابد من تطبيق العقوبات على المسيئين، فمن أمن العقوبة أساء الأدب-كما يقول المثل، والعقوبة لا تتراد لذاتها بل لإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
- ✓ الإحباط الوظيفي: يؤدي الإحباط في صفوف الأفراد داخل المنظمة إلى ظهور وتفشي السلوك اللاأخلاقي بينهم.
- ✓ غياب القدوة الحسنة.

### 13. آليات إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات:

بعد الحديث عن الإشكالات الأخلاقية التي تواجهها المنظمة وما يترتب عليها من أثر سلبي على أدائها وسمعتها، كان لابد من إيجاد مديري المنظمات ومسيريها لآليات ووسائل تحافظ على المبادئ الأخلاقية لديها، ليس هذا فحسب بل وتعززها في بيئة العمل عن طريق ترسيخها للأفراد العاملين فيها. وهنا تجدر الإشارة إلى

<sup>66</sup> محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب؛ "الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال"؛ زمزم ناشرون وموزعون؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2011؛ ص124.

وجود العديد من الوسائل والآليات التي يمكن الاعتماد عليها لترسيخ أخلاقيات الأعمال بالمنظمات ونذكر منها:<sup>67</sup>

- تبني رؤية واستراتيجية تركز على الأخلاقيات من خلال برامج وأنشطة أخلاقية تقوم على التخطيط ووضع أهداف بعيدة المدى تعزز السلوك الأخلاقي للمنظمة؛
- تشكيل لجنة الأخلاقيات تأخذ على عاتقها عملية التخطيط ووضع البرامج التدريبية الأخلاقية، وإدراج الأخلاقيات ضمن هياكل وأنشطة المنظمة الرئيسية، واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة؛
- ظهور مفهوم القيادة الأخلاقية الذي جاء في ظل الأزمات والفضائح الأخلاقية وتدهور العلاقة بين الإدارة والموظفين، سعياً لإعادة الاعتبار للقيم الحميدة؛
- تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال.
- إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.

تتبع عملية إرساء الأخلاقيات مرحلة رئيسية ألا وهي مرحلة ترسيخها بين الأفراد ويتم ذلك عن طريق:<sup>68</sup>

- إصدار قوانين أو قواعد أخلاقية تنظم سلوكيات العاملين، مع الالتزام بها وتطبيقها في المنظمة؛
- استحداث منصب مستشار يعمل بما يسمى الاستشارة الأخلاقية؛
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً؛
- تجنباً للسلوكيات الغير أخلاقية ضرورة وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة؛
- العمل على تطوير الرقابة الذاتية للعاملين من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة؛
- القيام بالدراسات المستمرة لمعرفة العوامل التي تؤثر إيجابياً وسلبياً على العامل والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة؛
- التقرب من العاملين والاستماع لانشغالاتهم بعقد جلسات معهم لمعرفة شكاويهم ومشاكلهم ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية؛
- الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتشجيعهم على العمل بكل تقان وإخلاص؛
- التقييم المستمر للعاملين.

<sup>67</sup> فروانة حازم؛ عباس عبد الحفيظ؛ "واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"؛ مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات؛ المجلد 08؛ العدد 01؛ 2019؛ ص 21-22.

<sup>68</sup> محمد جواد بلقايد؛ جيلالي بن أحمد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 79.

## 14. أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر من طرف المنظمات والأفراد وبدأت المطالبة بها وهذا راجع للأسباب التالية:

- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات؛ المقصود به التحول من الربحية المطلقة كهدف ومؤشر لكفاءة الشركات ونجاحها إلى أخلاقيات العمل كهدف لضمان الاستمرارية ومؤشرا للنجاح كما حدث لعدة شركات والتي رغم كونها من أكبر الشركات إلا أنها انهارت بسبب عدم اهتمامها بالمجال الأخلاقي.
- تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة: لأجل نجاح وتحقيق التميز لمنظمات الأعمال لابد من وضع استراتيجية عمل صحيحة تعتمد على التوافق بين مصالح العمال والعملاء والمساهمين على حد سواء، مما يزيد ثقة العاملين ويدفعهم إلى تحقيق معدلات نمو عالية.
- الالتزام بروح القانون، وأهمية البعد الاجتماعي داخل منظمات الأعمال لتحسين العلاقة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية مثل الموردين، والعاملين، والمساهمين....<sup>69</sup>
- الاهتمام بالتعليم والتدريب، وممارسات التسويق الداخلي للعاملين، وتحفيزهم ومنحهم الحرية ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة؛ بتطوير المنتجات المقدمة للمجتمع وتحسينها حفاظا على البيئة والأفراد، وتحسين جودة الحياة لديهم والتخلي على إنتاج المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها والتي تضر ببيئة .
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة).<sup>70</sup>

## 15. مستويات أخلاقيات العمل:

تنقسم مستويات أخلاقيات الأعمال إلى مستويات مختلفة حسب تأثير الأعمال التي تقوم بها المنظمة داخليا وخارجيا، لدى فالمشكلات الأخلاقية لمنظمات الأعمال تظهر في ثلاث مستويات وهي:

أ. المستوى العام:

<sup>69</sup> محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 80.

<sup>70</sup> بومدين يوسف؛" مرجع سبق ذكره؛ ص 84.

هناك خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيدين الدولي والمحلي، ولعل أغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية، وهذا راجع إلى الاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية كالاقتصاد الحر مثلا، وكذلك الغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة حسب كل بلد يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن أول ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل إدارة المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.<sup>71</sup>

#### ب. مستوى المسؤولية الاجتماعية:

المقصود هنا هو ما يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الاستراتيجية، وتوفيرها لأقل مستوى ممكن من الالتزامات تجاه الجميع، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.<sup>72</sup>

#### ج. المستوى الفردي:

وهنا يتعلق الأمر بالسلوك والأفعال الفردية داخل المنظمة، ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بهم، وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل. وهذا بشكل واضح هو قضية مهمة لإدارة المنظمة، بحيث ينعكس على أدائها من خلال أداء الأفراد العاملين بها.<sup>73</sup>

### 16. المنظمة الأخلاقية:

ارتقاء منظمات الأعمال إلى المنظمة الأخلاقية تعد غاية سامية، تتطلب تلك الغاية مقومات جوهرية يأتي على رأسها القادة والأفراد وكذا الأنظمة والهياكل المعتمدة. والأصل في ذلك هم الأفراد أو بالأصح المورد البشري المتميز الذي يضمن الأداء المتميز المستمر. ولهذا تسعى منظمات الأعمال إلى استقطاب موارد بشرية مميّزة قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات والتي تقوم باستغلالها كميزة تنافسية لها، إلا أن ذلك مرهون بمدى تمتع هذه الأخيرة بمنظومة أخلاقية مبنية على القيم، والتي تسمح بإعطاء صورة

<sup>71</sup> وافية شراد؛ "مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري"؛ أبحاث اقتصادية وإدارية؛ العدد الرابع عشر؛ ديسمبر 2013؛ ص 148.

<sup>72</sup> زكريا مطلق الدوري؛ أحمد علي صالح؛ "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009؛ ص 265.

<sup>73</sup> وافية شراد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 148.

حسنة عنها، فنقول عن منظمة بأنها أخلاقية كل منظمة تتميز بمبادئ وقيم سامية تميّزها عن باقي المنظمات وفق ثلاث مقومات (ركائز) أساسية لا بد من توافرها والمتمثلة في أخلاقيات القيادة لما لهم من تأثير بالغ على المرؤوسين باعتبارهم القدوة لهم في العمل، وأخلاقيات الأفراد (العاملين) لأن تأثيرهم في ظروف العمل والأداء بشكل عام يكون مباشراً، والأنظمة والهياكل الأخلاقية المتوفرة لدى المنظمة والتي تسهر على تطبيق المبادئ والقيم واحترام القوانين المعمول بها من طرف الجميع وبدون استثناء.

### 1.16. تعريف المنظمة الأخلاقية:

هناك عدة تعاريف لها نذكر منها:

- المنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي تسعى وتتاضل من أجل إتباع المبادئ والمعايير الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمنها في جو مثالي، ونتيجة لذلك يحاول المديرين الأخلاقيين تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها؟"<sup>74</sup>
  - المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية التي تمتلك خصائص متميزة ورؤية استراتيجية، مع اتخاذ القرارات الإدارية المهمة ذات الأبعاد الأخلاقية.<sup>75</sup>
- وعليه فالمنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي يمارس فيها جميع الأفراد أنشطتهم ومهامهم بمبادئ وقيم أخلاقية سامية وتحترم فيها جميع القوانين واللوائح وفق هياكل وأنظمة توفرها المنظمة من مكاتب ولوائح ومدونات أخلاقية التي تنظم سيرورة العمل في أحسن الظروف الممكنة والتي تسمح باكتساب مورد بشري متميّز يشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

<sup>74</sup> Jean marie mira, " mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux, éd Seli Arslan, 2007, p 143.

<sup>75</sup> عبيدات سارة؛ " التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة استراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد"؛ مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع؛ سبتمبر 2018؛ ص 243.

## 2.16. خصائص ومميزات المنظمة الأخلاقية:

تناول العديد من الباحثين المنظمة الأخلاقية وأهم خصائصها، وما يميّزها عن باقي المنظمات، كاهتمامها الكبير بأخلاقيات الأعمال، وما تحقّقه الأخلاقيات من مزايا لها، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تملك عدة خصائص منها:

- هي منظمة لها ميزت الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
- تحديد فيها أنظمة المكافأة والحوافز طبقاً لرؤية الاستقامة؛
- تسود المنظمة ثقافة الفهم بأن اتخاذ القرارات الإدارية المهمة لها أبعاد أخلاقية ووفق معايير؛<sup>76</sup>
- كافة العاملين بالمنظمة يمارسون أعمالهم في إطار أخلاقي؛
- إقرار تلك الرؤية وتنفيذها من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت، والتي هي مرتبطة بأخلاقيات الأعمال؛
- يتم تحديد السياسات والممارسات طبقاً للرؤية الأخلاقية، إضافة إلى العمل على تعزيزها وتطبيقها وفق الاستراتيجيات؛
- ومن خصائصها أنها منظمة هادئة في تفاعلها الداخلي وجمهورها؛<sup>77</sup>
- تركز على المسائل الجوهرية التي تعود بالنفع على الجميع؛
- تحقق كافة أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

كما أشار (Pastin) إلى أربعة مبادئ أساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:<sup>78</sup>

- تتميّز بالهدوء في تفاعلها داخلياً ومع أصحاب المصالح، وقاعدتها الأساسية هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها؛
- تركيزها على مسألة جوهرية ألا وهي تبادل المنفعة مع الآخرين؛
- كل فرد يتحمل المسؤولية على ما يقوم به فهي فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن قاعدتها الأساسية في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم؛

<sup>76</sup> بن نامة فاطمة الزهرة؛ العشعاشي تابت أول وسيلة؛ " أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"؛ مجلة الاستراتيجية والتنمية؛ المجلد 2؛ العدد 3؛ جويلية 2012؛ ص 48.

<sup>77</sup> ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 125.

<sup>78</sup> Pastin, Mark, (1986), The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge, JosseyBass.P135.

➤ ترى المنظمة أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وهذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها؛

### 3.16. مقومات بناء منظمة أخلاقية:

وتبعاً لما سلف نقاشه من مصادر للأخلاق وأنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل وإشكالاتها؛ تؤكد على أن إرساء الأخلاق أو بالأحرى أخلاقيات العمل داخل المنظمات يستند إلى ثلاث جوانب ومقومات جوهرية تتمثل في الأعمدة الثلاثة لإقامة منظمة أخلاقية:

الشكل رقم (1-04): أعمدة إقامة المنظمة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الباحث.

#### أولاً: أخلاقيات الأفراد

الدعامة الأساسية لممارسة أخلاقيات العمل تتطلب تمتع جميع أفراد المنظمة بأخلاقيات راقية ترتقي بأهداف وغايات المنظمة، فتنجسد في السلوك السوي والشفاف والصادق المستقيم الذي يترجم في تأدية الأفراد للمهام والأنشطة، وفي قرارات الرؤساء والمدراء والمقاولين والقادة؛ إذ يجعل منهم ذلك قدوة يقتدي بها المستخدمين والموظفين. ويقع على عاتق المدراء والمقاولين ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي للمستخدمين ويرفع ويحسن من أدائهم وأداء المنظمة ككل. فما أخلاقيات الأعمال إلا تطبيق للمعايير



الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة<sup>79</sup>. تلك المعايير التي تشمل: الصدق، الاستقامة، الثقة، المعاملة الصادقة والعادلة، ومستوى عالٍ للتطوير الأخلاقي<sup>80</sup>، ويترتب على المدراء إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية كما أشار إليها Daft:<sup>81</sup>

- الأفراد، بتحديد ما هو أفضل لهم داخل المنظمة وخارجها؛
- الجوانب القانونية، بالتركيز على إطاعة القوانين والمعايير؛
- تعقب القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية والالتصاق بها؛
- الجوانب المالية والأداء المنظمي، بالتركيز عليها من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق الاستفادة للمنظمة؛
- استقلالية الأفراد، وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لاتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه.

يبين (هل وجونز، 1998) خطوات تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه

وهي<sup>82</sup>:

- التركيز على القيم لتجسيد البعد الأخلاقي من طرف الإدارة العليا باستخدام موقعها القيادي؛
- يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة؛
- يجب على الأفراد تفعيل القيم الأخلاقية بصورة عملية، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية؛
- ويتوجب على المدراء التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

<sup>79</sup> معن وعد الله المعاضدي؛ "توظيف مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية-دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية"؛ مجلد الإدارة والاقتصاد؛ المجلد 41؛ العدد 114؛ 2018؛ ص158.

<sup>80</sup> راشد بن مسلط الشريف؛ "العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بجدة"؛ مجلة الواحات للبحوث والدراسات؛ المجلد 10؛ العدد الأول؛ 2017؛ ص940.

<sup>81</sup> Daft L. Richard, 2003, Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co, P162.

<sup>82</sup> هل؛ شارلز وجونز؛ جاريت؛ "الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل"؛ ترجمة د. رفاعي محمد؛ محمد سيد أحمد عبد

المتعال؛ دار المريخ للنشر الرياض؛ المملكة العربية السعودية؛ 2001؛ ص117.

### أ- التوزيع الأخلاقي للعاملين:

قام نجم عبود نجم بوضع نموذجاً افتراضياً للتوزيع الطبيعي تقريبي لأخلاقيات العاملين في المنظمة، يتضمن هذا النموذج ويتدرج بين خمسة فئات متباينة وهي:<sup>83</sup>

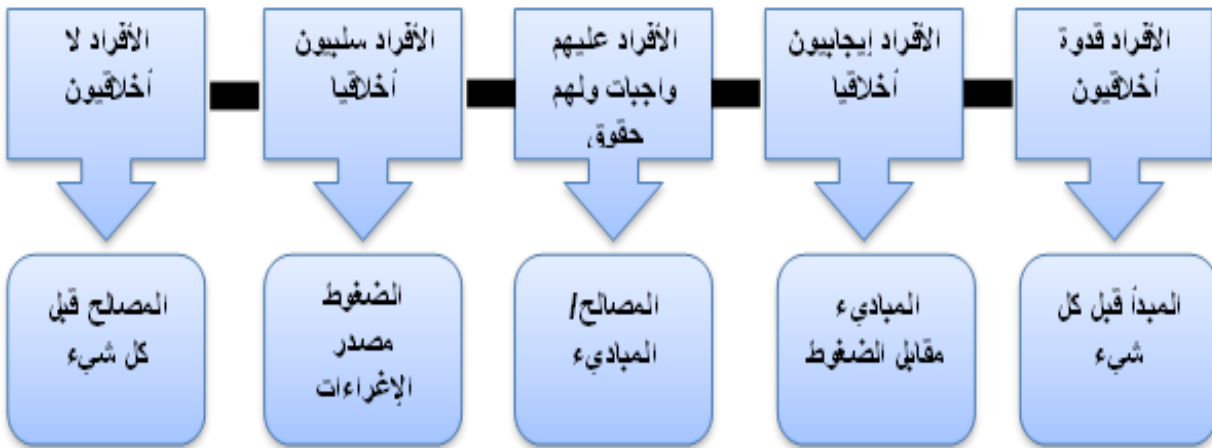
\* **فئة المثاليين:** والذين يتمثلون في دعاة المبادئ المطلقة فبالنسبة لهم المبدأ هو المبدأ سواء كان المبدأ الأخلاقي يدفع وله مزايا أم لا يدفع وليس له مزايا فهو ضروري لأنه الصواب بذاته. وهؤلاء يمثلون 5 بالمئة.

\* **فئة الاعتياديين:** وهم دعاة الامتثال للقانون فمع أن الكفاءة تدفع فهم يرغبون بما هو أخلاقي ولا يميلون إلى ما هو لا أخلاقي لأن السواد يظل طويلاً في العيون. وهؤلاء هم الفئة الأوسع ويمثلون 50 بالمئة.

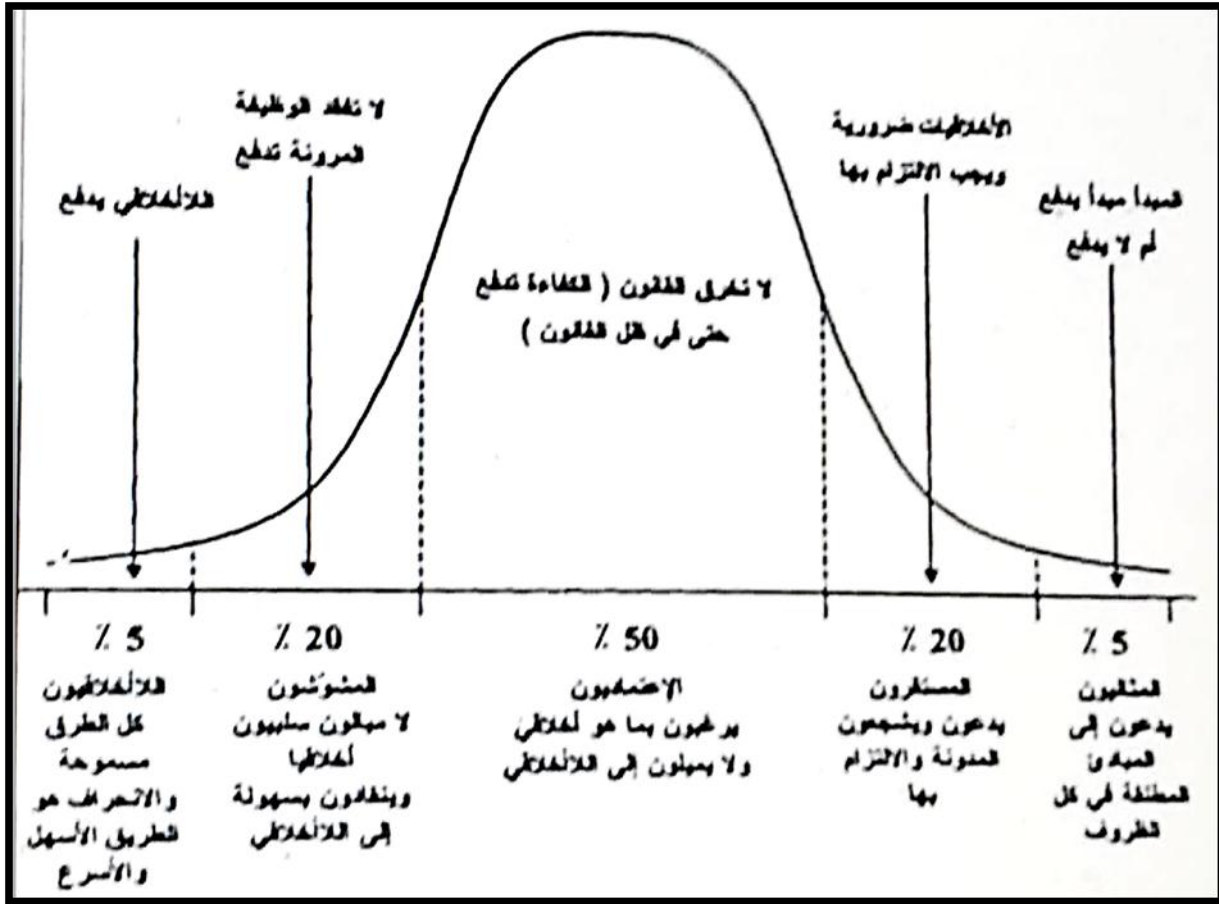
\* **فئة المشوشين:** تتمثل هذه الفئة في دعاة (لا تفقد الوظيفة) والمرونة تدفع. وهم لا مبالون وسلبيون ولكنهم مشوشون ينفادون بسهولة تحت الضغوط نحو المواقف اللاأخلاقية. وهم يمثلون 20 بالمئة.

\* **فئة اللاأخلاقيين:** يمثل هؤلاء دعاة (الموقف اللاأخلاقي يدفع وله مزايا) حيث كل الطرق مسموحة والانحراف بالنسبة لهم هو الطريق الأكثر تفضيلاً لأنه الأسهل والأسرع في الوصول للغايات المنشودة. وهؤلاء يمثلون 5 بالمئة.

الشكل (1-05): التوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد



<sup>83</sup> نجم عبود نجم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 81.



المصدر: نجم عبود نجم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 82.

### ثانيا: أخلاقيات القيادة

إن دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة أفرزت لنا حقيقة الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات، فيصف براون وآخرون (Brown et al 2005) العلاقة بين الأخلاق والقيادة بالتكاملية، فلا يجب التفكير فيهما على نحو منفصل. يراعي القادة جوانب حقوق الأفراد وأعمالهم، فضلا عن قيامهم بتطوير المعايير الأخلاقية لتوجيه سلوك الأفراد، ودمجها بالقيم والالتزام بتنفيذها على نحو فاعل.<sup>84</sup>

فالقائد بأفعاله وتصرفاته يساهم بالتناغم الأخلاقي في المنظمة كما يظهر سلوكه من خلال حديثه وإجراءاته وقراراته اليومية، ذلك السلوك الذي يؤثر في المرؤوسين ليحذوا حذوه، إن للثقافة التنظيمية دورا كبير في تفعيل الأخلاق داخل المنظمات، فلها القدرة على تحديث القيم الأخلاقية من خلال التصرفات وسلوكيات

<sup>84</sup> معن وعد الله المعاصيدي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 159.

الأفراد العاملين، كما يمكن أن تفقد أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة إلى اكتشاف الارتباط في كيفية قيام كل من المديرين والعاملين بلامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية. وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء على نحوٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد على المديرين في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المنظمة، وفي الأخير فمكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة غيره من السلوكيات في مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء أخلاقيات القادة في المنظمات.<sup>85</sup>

### ثالثاً: أنظمة وهياكل المنظمة

تعد الأنظمة والهياكل التنظيمية ركن أساسي من أركان المنظمة الأخلاقية ومن الأدوات التي يستخدمها القادة والمقاولين والمدراء في دعم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، ويقصد منها الأنظمة التي تسهم في إرساء الأخلاقيات داخل المنظمات والمشملة على ثقافة المنظمة، البرامج والمواقف والاقترحات واللوائح ... وصولاً إلى المدونات الأخلاقية التي يتعهد في إطارها بانتهاج السلوك الأخلاقي في كافة الممارسات. وتتضمن كل من اللجان الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية والتدريب الأخلاقي، ومختلف آليات الإفصاح والإبلاغ.

#### 1. ثقافة المنظمة:

تعد الثقافة قوة مهمة للمنظمة إذ تساهم في بناء وتكوين المنظمة الأخلاقية، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة، كما تزودهم بشعور التطابق التنظيمي وتولد الالتزام بالمعتقدات، ويلعب القائد أو المدير دوراً مهماً بحيث يكون هو المسؤول عن خلق ودعم هذه الثقافة<sup>86</sup>. ويمكن الإشارة إليها من خلال ثلاثة اتجاهات وهي:<sup>87</sup>

#### أ. جوهر الثقافة:

يركز هذا الاتجاه على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها، كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات ومختلف المواقف المشتركة بين الأفراد والتي تربطهم داخل المنظمة.

#### ب. مظاهر الثقافة:

وهو الاتجاه الذي يركز الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أي التركيز على الثقافة من خلال مظاهرها.

<sup>85</sup> سعد علي محمود العنزي؛ فضيلة سلمان داود؛ "تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال - دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد 18؛ العدد 66؛ 2012؛ ص 15.

<sup>86</sup> زكريا مطلق الدوري؛ أحمد علي صالح؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 259.

<sup>87</sup> معن وعد الله المعاصيدي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 159.

## ج. النسيج الثقافي:

وهو ثالث اتجاه للثقافة والذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة ويشمل على الأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويؤثر النسيج الثقافي بشكل أساسي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة، فتعزيز التصرف الأخلاقي في المنظمة يأتي من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة العليا من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

## 2. الرموز الأخلاقية:

تتمثل في عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، من خلالها يتم تبليغ العاملين عن السبب الرئيسي لنشوء المنظمة، كما تُسهم في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارة، وقد أشار (Daft,2003) إلى نوعين من الرموز الأخلاقية وهي:<sup>88</sup>

- أ. الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ، هذا النوع من الرموز يصمم لغرض اختيار الثقافة الكلية للمنظمة، ومن تم التعريف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها، إضافة إلى التعامل مع عاملها، كما يطلق على العبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار العقيدة الكلية للمنظمة.
- ب. الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات، من خلالها يتم تحديد الإجراءات التي يتم اعتمادها في مختلف المواقف الأخلاقية، والتي تخص أو تتضمن الممارسات التسويقية وإدارة الصراع داخل المنظمة، والتقيد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية.

وتساهم الرموز الأخلاقية في تحديد السلوكيات والقيم المتوقعة وغير متوقعة التي تنشأ بفعل تصرفات وأفعال إدارة المنظمة. ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات، تلجأ الإدارة في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية إلى دعم وتقوية تلك الرموز عن طريق مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، وبالتالي يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة لبث روح الإبداع

<sup>88</sup> Daft L. Richard,2003, Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co,P156.

في العاملين لديها وتكوين نسيج اجتماعي منظمي، والمتمثل (بالصدق والاستقامة والمسؤولية والمواطنة...) للمنظمة، مما يساعد على تحقيق أداء متميز يعود بالمنفعة للعاملين وللمنظمة وللمجتمع ككل.<sup>89</sup>

### 3. الهياكل الأخلاقية:

يقصد منها الأنظمة التي تسهم في إرساء الأخلاقيات داخل المنظمات والمشتتة على البرامج والمواقف والاقتراحات واللوائح... وصولاً إلى المدونات الأخلاقية التي يتعهد في إطارها بإنتهاج السلوك الأخلاقي في كافة الممارسات. وتتضمن كل من اللجان الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية والتدريب الأخلاقي، ومختلف آليات الإفصاح والإبلاغ. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أ. اللجان الأخلاقية:

تشمل مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة، كما أن من المهام الرئيسية لهذه اللجان تحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة، كما تقوم بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها، ويعد وجود هذه اللجان ضروريا لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها.<sup>90</sup>

إن تحديد الرموز الأخلاقية في المنظمة لا يعد مسألة كافية، لذلك فتشكيل اللجان الأخلاقية يعد ضرورة حتمية في منظمات الأعمال، والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، والهدف الذي تصبوا إليه هذه اللجان هو ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المنظمة، ومن الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما أشار إليه كل من (Koontz & O'Donnell):<sup>91</sup>

- مناقشة الموضوعات الأخلاقية عن طريق تنظيم اللقاءات؛
- التعامل مع التجاوزات على المعايير الأخلاقية التي تشهدها المنظمة؛
- إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة؛
- تحديد الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة؛
- وضع الرموز الأخلاقية موضع التنفيذ والعمل على تقويتها؛

<sup>89</sup> ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 129.

<sup>90</sup> Daft L. Richard ,P158.

<sup>91</sup> Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril & Wehrich, Heinz, 1986, Essentials of Management, 4<sup>th</sup>.ed., McGraw-Hill International Edition, Singapore. P54.

- مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة؛
- العمل على مراجعة الرموز الأخلاقية وتحديثها عند الضرورة؛
- رفع تقارير اللجنة وتوصياتها إلى الإدارة العليا.

#### ب. المكاتب الأخلاقية:

تقوم بعض المنظمات بتخصيص مكاتب أخلاقية ضمن هيكلها التنظيمي بمختلف مستوياته، ولهذا الغرض يتم تعيين كوادر تعمل في هذه المكاتب بوقت كامل، مهمة هذه المكاتب تكمن في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة.<sup>92</sup> ويتم إسناد مهمة تسيير المكتب لرئيس مكتب الأخلاق، من مهامه متابعة عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين، وإعطاء التعليمات التي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة بين الأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى إجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن تم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.<sup>93</sup>

#### ج. التدريب الأخلاقي:

إقامة المنظمة لبرامج التدريب الأخلاقي للعاملين فيها من شأنها مساعدتهم على التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وتجسيد القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية على أرض الواقع عن طريق سلوكياتهم اليومية.<sup>94</sup> وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها واستفادتهم من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويرجع هذا الاهتمام إلى الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين لوضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم.<sup>95</sup>

وللاستفادة من البرامج التدريبية، لا بد من أن تتوافق مع القيم والمضامين الأخلاقية للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة

<sup>92</sup> Daft L. Richard ,P158

<sup>93</sup> Yuspeh Allan, Do the Right Thing, CIO revue,N 1, August 2000,p21.

<sup>94</sup> Geber, Bevry, (1995), The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, Volume: 06 Issue:01 Page: 110.

<sup>95</sup> Daft L. Richard ,P158

بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم.<sup>96</sup>

#### د. آليات الإبلاغ:

توفر منظمات الأعمال التي تهتم بالأخلاقيات الوسائل التي تمكن الأفراد من الإفصاح عن كل الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية في تصرفات وسلوكيات البعض منهم. ويتم تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة ومختلف الأنشطة غير الأخلاقية. وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة، ومجالس النواب والمحريين الصحفيين. ولتشجيع ودعم عمليات الإبلاغ لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها داخل المنظمة لتكون بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية، كما تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بالوسائل الحديثة كشبكة الإنترنت مثلا والتي تسهل سرعة الاتصال داخل المنظمة وخارجها بفتح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجيع وتدعيم عمليات الإبلاغ والاستجابة لطلبات الزبائن، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية.. فضلاً عما أتاحتها شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات، والأعمال الافتراضية، والساعات المرنة، وسياسات الباب المفتوح، كما أتاحت تقنيات المعلومات الحديثة الأدوات اللازمة لكبح سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة للعاملين.<sup>97</sup>

### 17. المناخ الأخلاقي:

#### 1.17. مفهوم المناخ الأخلاقي:

حسب (Schneider) فإنّ مناخ العمل الأخلاقي يرتبط بمفهومين أساسيين أولهما مناخ العمل أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي والثاني هو الثقافة التنظيمية والتي تعكس القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، كما طور كل من (Victor & Cullen, 1987) مفهوم المناخ الأخلاقي واعتبروه بعداً أخلاقياً للثقافة التنظيمية، ليس هذا فحسب بل قاما بدمجه كهيكمل تنظيمي من خلال البحوث التي قام بها الباحثان معتبرين

<sup>96</sup> .Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center, Working Paper, April.p78.

<sup>97</sup> معن وعد الله المعاصيدي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 161.



المنظمة والأفراد لديهما نفس الخاصية المتعلقة بالأخلاقيات فلكل منهما أخلاقيات تحدد شخصيتهما وهويتها. وقد عرّفنا المناخ الأخلاقي على أنه ذلك التصوّر المشترك لمفهوم السلوك الأخلاقي والطريقة التي ينبغي معالجة بها القضايا الأخلاقية<sup>98</sup>.

### 2.17. التقسيمات الحديثة للمناخ الأخلاقي:

ينقسم المناخ الأخلاقي حسب النظريات الحديثة إلى ثلاث أقسام رئيسية، فمعظم الأبحاث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع أشارت إلى وجود مناخ أخلاقي فردي ومناخ أخلاقي تنظيمي ومناخ أخلاقي بيئي.

- **المناخ الأخلاقي الفردي:** يتمثل في البعد الأخلاقي للأفراد داخل المنظمة من مسيرين وعاملين، فسلوكيات الأفراد داخل المنظمة هي من تخلق جو عمل أو ما يسمى بمناخ تنظيمي يكون مرتبطاً بسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء القيام بالمهام المنوطة بهم، فتصرفات القادة داخل المنظمة من شأنها التأثير على المناخ الأخلاقي وتعزيزه داخل المنظمة<sup>99</sup>.

- **المناخ الأخلاقي التنظيمي:** يتمثل في البعد الأخلاقي للمنظمة ككل والذي يتأثر بعوامل عديدة من بينها سلوكيات الأفراد من قادة وعاملين، هياكل وأنظمة المنظمة وحجمها، وكذلك طبيعة نشاطها وسياساتها وأهدافها، قوانينها وقواعدها خاصة الأخلاقية منها، أي تفاعل كل ما هو موجود داخل المنظمة والذي يؤثر على القرارات الأخلاقية بالإيجاب أو السلب والذي يشكل مناخ أخلاقي تنظيمي، أي منظمة أخلاقية<sup>100</sup>.

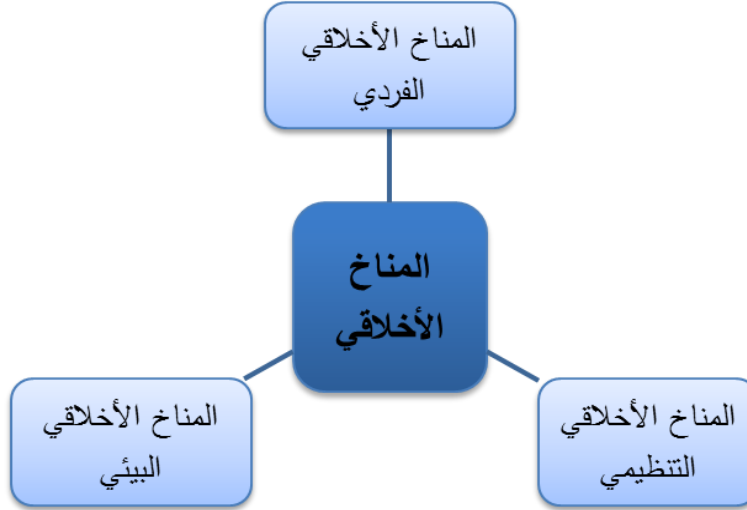
- **المناخ الأخلاقي البيئي:** وهو التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة والتي تتأثر بها وتؤثر فيها، مثل القيم السائدة في المجتمع وثقافته والتي تشكل بيئة خارجية ومدى تفاعلها مع البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المناخ الأخلاقي التنظيمي. والشكل التالي يوضح التقسيمات الثلاثة للمناخ الأخلاقي:

<sup>98</sup> عزوز أمينة؛ غريسي العربي؛ " دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية"؛ مجلة دفاتر إقتصادية؛ المجلد 11؛ العدد 01؛ 2019؛ ص 105.

<sup>99</sup> Constantin Blome & Antony Paulraj, Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus, Springer Journal of Business Ethics, Vol 116, No 3, 2013, p 570.

<sup>100</sup> D.M.Mayer, M.Kuenzi, R.L.Greenbaum, Making ethical climate a mainstream management topic, a review, critique, and prescription for empirical research on ethical climate, psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing, 2009, pp 184, 196.

الشكل (1-06): تقسيمات المناخ الأخلاقي.



المصدر: من إعداد الباحث

## 18. السلوك الأخلاقي:

يعتبر السلوك مجموعة الممارسات والتصرفات التي يقوم بها الفرد والتي تعكس شخصيته، ويكون السلوك أخلاقياً إذا ما كان لا يتعارض مع المبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع، أما في المنظمة فهو كل ما يبدر من الأفراد الذين ينتمون إليها من قادة ومرؤوسين أثناء القيام بواجباتهم، ويعكس سلوكياتهم والقيم التي يتحلون بها.

### 1.18. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

يتعرض السلوك الأخلاقي لعدة عوامل تؤثر فيه، فالفرد داخل المنظمة يكون أمام ضغوط من شتى الاتجاهات تدفعه لممارسات لا أخلاقية، بحيث يستمد الفرد سلوكه من خلال ثلاث عوامل رئيسية والتي هي:<sup>101</sup>

<sup>101</sup> منصور الغالبي؛ صالح العامري؛ "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"؛ الأعمال والمجتمع؛ دار وائل للنشر؛ الطبعة الأولى؛ 2008؛ ص86.

أ- عوامل متعلقة بالفرد نفسه (شخصية): وهي العوامل المرتبطة بتكوين الفرد عائليا من خلال ما تربيته العائلية وتكوينه الشخصي، كالقيم الدينية والمبادئ الشخصية، إضافة إلى المتطلبات المالية التي تؤثر على السلوك الأخلاقي للفرد وعلى قراراته أثناء القيام بمهامه .

ب - المنظمة: تعتبر مكونات المنظمة من هياكل وقوانين ولوائح أخلاقية وأنظمة من أبرز ما يمكن أن يتأثر به سلوك الفرد. فالإجراءات المتبعة من حوافز وعقوبات مفروضة قد تدفع الأفراد نحو الالتزام بسلوك أخلاقي وتوفر مناخ أخلاقي في المنظمة .

ج- البيئة: المنظمة باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به من خلال القوانين الحكومية والتشريعات المتبعة، إضافة إلى أعراف وعادات وتقاليد المجتمع الناشطة فيه تكون ملزمة أمامه باتباع سلوك معين مبني على احترام خصوصيات الغير، والتصرف بما لا يتعارض مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.

د- السلوك الأخلاقي للقائد: يتبع القائد مجموعة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي تمثل شخصيته أثناء تأديته لمهامه كمسير للمنظمة وفي مواقف مختلفة، والتي من شأنها التأثير المباشر على مرؤوسيه مما ينعكس إيجابيا على نشاط المنظمة فالقائد غالبا ما يكون هو المثال الأعلى للعاملين والذي يقتدى به في العمل وخارجه. <sup>102</sup>

## 2.18. السلوك الغير أخلاقي:

هو السلوك الذي يتعارض مع المبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع والذي يؤدي إلى نتائج وخيمة تعود على الفرد والمجتمع، كما يترتب على السلوك الغير أخلاقي عقوبات وإجراءات تلزم الشخص المخطئ بالعدول عنه. وقد يأخذ السلوك الغير أخلاقي أشكالا متعددة نظرا للاختلافات الموجودة في مختلف المجتمعات، فمجتمعنا الإسلامي مثلا جاء بقواعد وقوانين مستمدة من الشريعة الإسلامية توضح فيها الحدود بما هو مستحب وما هو ممنوع، والتي يمكن أن تتعارض مع مجتمعات أخرى غربية لا تراها سلوكيات غير أخلاقية، إلا أنه تتوافق المجتمعات في العديد منها والتي يمكننا ذكرها فيما يلي <sup>103</sup>:

➤ تضارب المصالح: وهي ترجيح المصلحة الخاصة عن المصلحة العامة.

<sup>102</sup> مراد بومنفار؛ ريم قاسمي؛ "السلوك الأخلاقي للقادة وانعكاساته على نشاط المؤسسة- دراسة نظرية تشخيصية-"; مجلة مقاربات؛ المجلد 5؛ العدد 3؛ 2019؛ ص 293-301.

<sup>103</sup> أغادير سالم العيدروس؛ "أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)"; مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ "بميك للنشر"; القاهرة؛ ط 1؛ 2014؛ ص: 125-126.

- التمييز بين العمال والاستخدام السيء للسلطة: يأخذ التمييز بين العمال أشكالاً مختلفة فمثلاً التمييز بينهم على أساس الدين أو الجنس أو القرابة أو المنطقة عن طريق المحسوبية والمحاباة بمنح امتيازات وتحفيزات وترقيات في المناصب مثلاً، والاستخدام السيء للسلطة يكون في صورة قبول الهدايا واستعمال الممتلكات العامة لغرض شخصي، والابتزاز، وإفشاء أسرار العمل، والتحرش الجنسي.
- الرشوة والكسب الغير مشروع: عن طريق طلب مقابل مالي لخدمة ما بشكل غير قانوني واختلاس المال العام، واستعمال وسائل التزوير المتاحة.
- عدم احترام مواقيت العمل من طرف العاملين وعدم تأديتهم للوظائف بالشكل المطلوب، وعدم الالتزام بالأوامر والتعليمات.
- عدم تطبيق القوانين ومعاقبة المخالفين: عن طريق التستر عليهم مما يغذي السلوك الغير أخلاقي في المنظمة والذي يصبح عادة تشكل مناخ العمل.

## 19. الذكاء الأخلاقي:

تعود نشأت الذكاء الأخلاقي من منظور علم النفس إلى العالمة الأمريكية (Michele Borba, 2003) بطرحها لمنظور جديد من خلال ضم سبع فضائل جوهرية والتي تشكل الأساس الأخلاقي للمراهق وتعمل على حماية منظومته القيمية، بتحسينها من رذائل الأقوال والأفعال لتشكل شخصيته السليمة. كما يرى (Gardner, 2004) بأن وجود الذكاء الأخلاقي يعتمد على وجود منطقة نفوذ أخلاقي واضحة المعالم تمتد لتشمل أنواع الذكاء بين الأشخاص وداخل الشخص ذاته. أما كارلسون وآخرون (Carlson et al, 2009) فتطرقوا لموضوع الذكاء الأخلاقي من منطلق منطقة النفوذ الأخلاقي التي قد يدخلها الفرد من خلال تجاوزه لحقوق الآخرين في تعاملاته معهم، لذلك هناك اختلافات بين الأفراد والمجمعات لا بد من أخذها بعين الاعتبار أثناء التعامل معهم، وأن تكون هناك خطوط تفصل بين ما هو عملي، وما هو اجتماعي وأخلاقي<sup>104</sup>.

### 1.19 مفهوم الذكاء الأخلاقي:

هناك عدة تعريفات للذكاء الأخلاقي نذكر منها:

<sup>104</sup> عمر العظامات؛ أحمد العلوان؛ " الدعم الاجتماعي المدرك وعلاقته بالذكاء الأخلاقي لدى طلبة الصف العاشر الأساسي بمدارس البادية الشمالية الشرقية"؛ مجلة العلوم النفسية والتربوية؛ المجلد 5؛ العدد2؛ 2019؛ ص203.

**تعريف " (Borba) :** هو القابلية لفهم الصواب من الخطأ، أي أن يكون للفرد قناعات أخلاقية تدفعه للتصرف بطريقة صحيحة أخلاقياً، كما تتضمن تلك القابلية سمات وخصائص أساسية كإدراك ألم الآخرين، وضبط النفس، والسيطرة على الدوافع السلبية، وإنصاف الآخرين قبل إصدار الأحكام، ومحاربة وتحدي الظلم، واحترام وتقدير ومودة الآخرين."

وعرّف مفهوم الذكاء الأخلاقي بأنه "القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ بعد فهمه واستيعابه، والالتزام بالقيم الخلقية والنواهي والأوامر<sup>105</sup> ."

وهو القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ، أي أن يكون للفرد قناعات أخلاقية تكنه من التصرف بطريقة صحيحة وأخلاقية، ويعد الذكاء الأخلاقي من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، وهو يتطور وفق المتغيرات الحاصلة في البيئة، أي أنه قابل للتجديد والتطوير، كما يتطلب معرفة الواقع مما يسمح للفرد بالتصرف بطريقة سليمة، وبذلك يكون للذكاء الأخلاقي إمكانية في تحسين قدرة الفرد على التعلم والفهم<sup>106</sup> . من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأنّ الذكاء الأخلاقي هو قدرة الفرد وقابليته لفهم ما هو صواب أو خطأ والالتزام بالقيم الأخلاقية اتجاه الآخرين عن طريق مراعاة الاختلافات الدينية والاجتماعية أثناء التعامل معهم.

## 2.19. أبعاد الذكاء الأخلاقي:

يتكوّن الذكاء الأخلاقي من ثلاث أبعاد جوهرية متمثلة في: التعاطف، الضمير، والرقابة الذاتية أو التحكم الذاتي. ونعرّفها كما يلي:<sup>107</sup>

- **التعاطف:** يعني التعاطف الإحساس بالآخرين، وهو قدرة الفرد على تفهم مشاعرهم وأحاسيسهم، ومعرفة حاجاتهم ومن تم التصرف بشكل إيجابي نحوهم، وبذلك يكون الفرد ذا حساسية إيجابية تجاه من أصابهم الأذى وتعاطفاً معهم، والفهم الودي لأفكار ودوافع الآخرين.

<sup>105</sup> عبد اللطيف عبد الكريم مومني؛ " مستوى الذكاء الأخلاقي وعلاقته بمتغيري الجنس وفرع التعليم لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الأغوار الشمالية في الأردن"؛ المجلة الأردنية في العلوم التربوية؛ المجلد 11؛ العدد1؛ 2015؛ ص14.

<sup>106</sup> بلخير ميسون؛ " الذكاء الأخلاقي وأثره في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة دراسة حالة منظمة الإسمنت عين توتة- فرع تقرت"؛ مجلة إضافات اقتصادية؛ المجلد3؛ العدد1؛ مارس 2019؛ ص 88.

<sup>107</sup> يوسف حجيم الطائي؛ محمد جبار الصائغ؛ عامر عبد الكريم الذبواوي؛ " دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة

المنظمة"؛ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ المجلد15؛ العدد1؛ 2013؛ ص15-16.

- **الضمير:** هو الصوت الداخلي للفرد والذي يوجهه للسلوك الصحيح ويعاتبه في حالة السلوك الخاطئ، كما يساعده على اتخاذ القرارات الصحيحة، فهو حجر الزاوية في شخصية الفرد، والذي تكوّن لديه مجموعة القيم الأخلاقية والمعرفية التي اكتسبها من خلال تفاعله مع عوامل البيئة الاجتماعية.

- **الرقابة الذاتية أو التحكم الذاتي:** وهو إحساس الفرد بمسؤوليته عن طريق قدرته على ضبط سلوكه والسيطرة عليه، وذلك من خلال تعديل تفكيره قبل وأثناء القيام بالعمل، ليظهر العمل بالشكل الصحيح بعيداً عن الأخطاء.

## 20. القياس الأخلاقي:

يعتبر القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياسات نظراً لكونه من الدراسات السلوكية الصعب إعطائها أو التعبير عنها بأرقام ودلالات إحصائية، إلا أنّ ذلك لا يمنع من إجراء دراسات واختبارات إحصائية ولو بشكل تقريبي باستعمال شتى الأدوات والاختبارات والمقاييس الإحصائية.

فالمعزى من القياس الأخلاقي هو معرفة ما مدى تمتّع الأفراد بالقيم والمبادئ الأخلاقية والتقصي عن وجود هذه القيم والمبادئ في منظمات الأعمال ومدى الاهتمام بها وكذا معرفة درجة تأثيراتها على الأداء. ويمكن للقائد في المنظمة أن يعرف أو يقيس ما إذا كانت الأخلاقيات الممارسة داخل منظمته وقراراته المتخذة ما إذا كانت أخلاقية أم لا، وذلك من خلال:<sup>108</sup>

- **الحدس الأخلاقي:** أي إحساسه الداخلي وما يقر في نفسه أي أنه مسألة ذاتية صرفة، فالقائد يمكنه معرفة ما إذا كان القرار المتخذ من طرفه أخلاقياً أو غير أخلاقي، كما يطلق على الحدس الأخلاقي أحياناً اختبار النوم والذي استمد من حالة الشخص أثناء اتخاذه لقرار ما هل يمكنه النوم ليلاً أم لا؟، فالحدس الأخلاقي يعتمد عليه كمقياس للأخلاقيات في المنظمة، لكن يكون ذلك مجدياً إلا بتوفر مناخ أخلاقي فيها مما يساعد على الحدس والقيام بالقياس، إلا أنه الاعتماد عليه يكون صعباً في وجود بيئة مضطربة بين ما هو أخلاقي وغير أخلاقي. لذا يستدعي ذلك الاعتماد على وسائل أخرى للقياس.

- **المقارنة الأخلاقية:** والتي يعنى بها المقارنة المرجعية مع نتائج سابقة تخص المنظمة أو مقارنتها بمنظمات أخرى لها نفس النشاط من خلال توفر قاعدة للبيانات يتم الرجوع إليها، إلا أنه في بعض الأحيان لا تكون

<sup>108</sup> نجم عبود نجم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 91-102.

المقارنة مجدية نظرا لتستر بعض المنظمات وغيض الطرف عن بعض التجاوزات الغير أخلاقية التي قد تحدث وحفاظا على سمعة المنظمة يتم إخفاؤها.

- **المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها:** يمكن القيام بعملية القياس الأخلاقي من منطلق الاعتماد على المدونة الأخلاقية للمنظمة فيما يخص اتخاذ القرارات أو توجيه السلوك، بحيث يمكن للأفراد رفض أو قبول تنفيذ ما يطلب منهم والذي يتعارض مع المدونة الأخلاقية أو يتماشى معها، فهي تعدّ كمرجع للأفراد داخل المنظمة. ففي البداية يمكن قياس الأخلاق في المنظمة وكخطوة أولى من خلال وجود أو عدم وجود مدونة أخلاقية، وهل تعطي المنظمة أصلا اهتماما للقيم الأخلاقية أم لا؟ وفي حالة وجودها معرفة مدى الالتزام بها، وهل يتم التدخل في حالة التجاوزات ومعاقبة المخالفين أم لا؟

- **الاختبار الأخلاقي:** يعد من الأدوات المهمة في القياس، عن طريق دراسة وتحليل المعطيات والاستنتاج منها. فهو طريقة منهجية تقوم على أساس تقييم السلوك الأخلاقي في المنظمات من خلال طرح أسئلة أو التعبير عليها بعبارات يتم الإجابة عليها وفق ما هو موجود وتعمم النتائج بعد ذلك ليتم تحليلها وتفسيرها والخروج بخلاصة معينة. إلا أنّ هذه الطريقة في الاختبار لا تخلو من الانتقادات والأخطاء بحيث مرّات عديدة ما تكون عرضة لإساءة الاستخدام.

- **طريقة دراسة الحالات:** يتم في هذه الطريقة تحليل الدوافع والأسباب المؤدية لاتخاذ المواقف سواء أخلاقية كانت أم لا أخلاقية، بحيث تساعد في تحليل وتقييم الحالات التي تتطلب قرارا أخلاقيا.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأخلاق بشكل عام وأخلاقيات العمل بشكل خاص، بحيث قمنا بضبط أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع واستنتجنا بأن أخلاقيات العمل هي مجموعة القيم والمبادئ التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة، كما قمنا بتوضيح أهمية الأخلاقيات بالنسبة لمنظمات الأعمال في بلوغ أهدافها وتحسين سمعتها، وتعرفنا على أهم المصادر التي تستمد منها الأخلاقيات وأهم المعايير الأخلاقية والواجب التحلي بها والتي تشكل المحاور الرئيسية للقيم (كالصدق، الثقة؛ العدالة والأمانة، المواطنة والمسؤولية)، كما تم التعرّيج على أهم النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال.

أما في الشق الثاني من الفصل تطرقنا فيه إلى آليات إرساء هذه الأخلاقيات والمشاكل التي قد تواجهها المنظمة في ذلك، إضافة إلى معرفة أهم الأسباب التي تجعل المنظمة تهتم بأخلاقياتها، وعرفنا مستويات الأخلاقيات والمنظمة الأخلاقية وأهم مميّزاتها وأركانها، حيث كل منظمة تسعى للوصول إلى مراتب متقدمة في الجانب الأخلاقي بتبنيها للأخلاقيات من خلال قيادتها والأفراد العاملين فيها، وكذلك الأنظمة والهيكل التي يجب أن تتوفر عليها من قوانين ولوائح ومكاتب ومدونات أخلاقية تساعد على تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات وبالتالي ضمان التقدم والرقي والاستمرارية.

وفي الأخير تعرفنا على مواضيع ذات علاقة بأخلاقيات العمل كالمناخ الأخلاقي بتحديد مفهومه وأنواعه، إضافة إلى تحديد مفاهيم السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة، وعالجنا موضوع الذكاء الأخلاقي لما له من أهمية خاصة بالنسبة للقادة وتطرقنا لأهم أبعاده وكنهاية للفصل ختمنا بموضوع القياس الأخلاقي نظرا كونه موضوع شائك حيث إذا لم يكن هناك قياس صحيح للأخلاقيات فما الجدوى من تبني موضوع الأخلاقيات ومطالبة الأفراد والمنظمات بها.





## الفصل الثاني : الإطار النظري للمقاوالاتية

### والمقاول



## مقدمة الفصل:

يشكل موضوع المقاولاتية اهتمام العام والخاص نظراً لأهميته في الوضع الراهن الذي تمر به جل إقتصاديات دول العالم ولعلّ من أبرزها الدول النامية باعتبارها الحلقة الأضعف والتي أصبحت أمام حتمية تطوير هذا المجال لتحقيق التنمية والرفاهية لمجتمعاتها بتحسين مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية. ونظراً لانتشارها الواسع وأهميتها الكبرى أصبح تطويرها أمراً ضرورياً مما دفع الحكومات على تبنيها في الوسط الأكاديمي كتنخصص في المعاهد والجامعات ليس هذا فحسب بل إنشاء هيئات تشجع الشباب وترافقهم بل وتقدم لهم الدعم المالي واللوجستي لإنشاء مؤسساتهم الخاصة ومشاريع تسمح من القضاء على مشكل البطالة وتحقيق التنمية خاصة في المناطق الغير حضارية. فنجاح المقاولاتية مرتبط بتكوين مقاولين أكفاء قادرين على المساهمة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والمستوى المعيشي لمجتمعاتهم.

وللتعمق أكثر في موضوع المقاول والمقاولاتية، سنقوم في هذا الفصل بضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع معرفة أهم الخصائص والنماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية والنظريات التي درست المقاول وأهم ما يميّزه. وفي آخر الفصل بدمج ومعرفة علاقة المقاول والمقاولاتية بأخلاقيات العمل ومدى تبني المقاول وتمتّعه بالمعايير الأخلاقية، والقرارات الأخلاقية التي يتخذها أثناء القيام بمهامه اتجاه العاملين معه، وأدائه الأخلاقي.

## أولاً: المقاولاتية

## 1. نشأة المقاولاتية:

عرف مجال المقاولاتية عدة تطورات منذ نشأتها وظهرها كمفهوم وذلك حسب ثلاثة اتجاهات فكرية، فالإتجاه الأول وهو الإتجاه الوظيفي والذي درس المقاولاتية من الناحية الاقتصادية إلى غاية الستينيات، ليظهر بعدها إتجاه ثان يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومن تم برز مع بداية التسعينيات إتجاه جديد اهتم بدراسة الجانب التسييري للعملية ككل بتزعم المسيرين،<sup>1</sup>

**الإتجاه الأول:** يمثل هذا الإتجاه كل من الباحثان (Jean- Baptiste SAY, 1767-1832) و (Richard Cantillon, 1680-1734) وهما من ربطا المقاولاتية بالاقتصاد باعتبارها نشاط تحويل المنتج أو الخدمة لإعادة بيعها مع تحمل المخاطرة الناجمة عن هذا النشاط أو التحويل، أي أن المقاول هو الفاعل الرئيسي في هذا، كما أنهما أول من اهتما بإنشاء المؤسسات وتميتها وطرق تسييرها، ومحاولتهما لتقييم الاقتصاد ديناميكيا وإبراز الدور الذي يؤديه المقاول، كما أن Cantillon هو أول من استعمل مصطلح المقاول كمفهوم اقتصادي وعرفه على أنه ذلك الشخص الذي يقوم بالتوفيق بين عوامل الإنتاج ويتحمل المخاطرة .

كما جاء بعد ذلك Jean Baptiste Say (1767-1832) والذي أعتبر المقاول ليس بالضرورة من يمتلك رأس المال، بل حتى الذي يقوم بتسيير الموارد سواء كانت مالية، تقنية، أو بشرية والذي له القدرة على تحمل المخاطر واستغلال الإمكانيات بكفاءة للحصول على أرباح.<sup>2</sup>

فبالنسبة لـ Say الإنتاج بشكل خاص هو ما يميز المقاول، أي أنه سبب تطبيق معارفه، والذي يستوجب مزيج من الذكاء (الحكمة) والحس الحاد للحكم على الحاجات والوسائل والعمل على تلبيةها. ومقارنة الأهداف مع الوسائل المتاحة التي تساهم في تحقيق أهداف كل من العاملين والموردين وبالتالي أهدافه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجودي محمد علي؛ "تحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"؛ أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير؛ سنة 2014-2015؛ ص 3.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك؛ "الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة"؛ عالم الكتاب الحديث؛ أريد؛ 2009؛ ص20.

<sup>3</sup> Brahim ALLALI, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE

وأما بالنسبة لـ أب المقاولاتية (Joseph Schumpeter, 1883-1950) يعرف المقاول على أنه ذلك العون الاقتصادي الرئيسي الذي يقوم بوظائفه الابتكارية وبإعداد تركيبات جديدة، كما أعطى للمقاول صورة محورية في التنمية الاقتصادية من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، Théorie de économique "l'évolution"

وحسب Schumpeter فإن الاقتصاديين اهتموا بالوظائف المقاولاتية المنجزة على مستوى السوق ونظامه دون الاهتمام بالخصائص البشرية التي يمتلكها الفاعلون في العملية، وبالتالي يمكن القول في هذا الصدد أن الثقافة المقاولاتية لم تكن من اهتمامات الاقتصاديين، وهذا ما يحسب عليهم.<sup>4</sup>

وبعدها جاء (Kirzner 1982-1973) بأفكاره التي فحواها أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة عدم توازن، يعمل المقاول على الاستثمار وانتهاز الفرص المتاحة لإعادة التوازن لهذا النظام. كما سجل ملاحظته حول المقاولين على أنهم يعملون على إثارة طلب السوق عن طريق قدرتهم على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان، وبالتالي القيام بخلق المزيد من عدم التوازن في السوق. كما أوضح Kirzner الدور الذي يلعبه المقاول في الحصول على الأفكار والمعلومات المتعلقة بحالة السوق واستخدامها، وبذلك فإن المقاول لا يعمل على اكتشاف واستثمار الفرص فقط، بل يمتلك الحماس والنشاط كذلك لخلق المزيد من الفرص واستثمارها وهو ما عبر عنه Kirzner بتعبير "الشغف المقاولاتي".<sup>5</sup>

أما Mark Casson في كتابه "المقاول - نظرية اقتصادية" في عام 1982، سلط الضوء على وظيفة إضافية للمقاول من خلال نشاطه المقاولاتي، وأطلق عليها اسم "المقاول كمسير للموارد المحدودة"،<sup>6</sup> وأنّ المقاول بإمكانه إدارة الموارد بطريقة أكثر فعالية بالرغم من حالة عدم التوازن الموجودة في السوق والدفع به إلى حالة التوازن، كما ركّز على أهمية جمع المعلومات بالنسبة للمقاول وقدرته على خلق فرص الربح.

وفي تصريح لـ (Fillion 1997):<sup>7</sup> "ليس من السهل تماما إدخال عوامل الرشادة ضمن السلوك المعقد للمقاول، وبالتالي فأحد الانتقادات التي يمكن توجيهها للاقتصاديين هي عدم القدرة على تطوير علم

<sup>4</sup> Alain FAYOLLE, Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche, Op Cit..

<sup>5</sup> عمرو علاء الدين زيدان؛ "ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة؛

2007؛ ص 52.

<sup>6</sup> Mark Casson, An Entrepreneurial Theory of the Firm, University of Reading, March 1998, p8.

<sup>7</sup> Brahim ALLALI, Op Cit.

الاقتصاد للمقاول "يتضح لنا مجموع الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه والمتعلقة بالرشادة والتوازن الاقتصادي التي لا تدخل ضمن اهتمامات المقاول، فقد تم حصر مجال المقاولاتية في بدايته ضمن علم الاقتصاد لاهتمامه بنماذج التوازن الأمر الذي لم يترك الفرصة لدراسة المقاولاتية والتعمق أكثر فيها ومحاولة تطويرها، فبعد الحرب العالمية الثانية كان هدف الدول هو تحقيق التنمية بدرجة أولى نتيجة ما خلّفته هذه الحرب عن طريق التحفيز على إقامة المشروعات والدفع بالأفراد للمساهمة في تنمية المجتمع، ولهذا الغرض كان لابد من التعرف على الأفراد ذوو المهارات المقاولاتية، وهذا ما عجز الاقتصاديون عن تحقيقه مما أعطى الفرصة للباحثين أصحاب التوجهات السلوكية وعلماء التسيير كي يدلوا بدلوه في هذا المجال والمتعلق بتطوير المقاولاتية.<sup>8</sup>

**الاتجاه الثاني:** وهو الاتجاه الذي يمثله السلوكيون وهم مجموع الباحثين والعلماء في تخصصات علم الاجتماع والنفس والعلوم المهمة بدراسة السلوك الإنساني ولعل أبرزهم ومن أوائل هذا الاتجاه Max Weber (1930) الذي اهتم بدراسة المقاول وتفسير سلوكياته، كما نظر للمقاول كمبدع ومستقل يمتلك مصدر السلطة الرسمية من خلال دوره كمسير للمؤسسة، لكن من أعطى الانطلاقة للعلوم السلوكية بالنسبة للمقاولين هو David. Mc Clelland.<sup>9</sup> هذا الأخير هو أول من قام بدراسات عملية في هذا المجال طبقا لمبادئ نظرية العلوم السلوكية.

كما قام Mc Clelland باستكمال ما بدأه Max Weber فيما يخص أفكاره من خلال كتابه (أخلاقيات الإنسان البروتستانتية وروح الرأسمالية) والذي تطرق فيه إلى تحليل العلاقة بين الثقافة والتطور الاقتصادي للمجتمع، والذي تبنى أفكار السمات الأخلاقية البروتستانتية والتي مهّدت لظهور الرأسمالية، أما Mc Clelland فقد أوضح الأهمية القصوى للمبادئ والقيم السائدة في المجتمع خاصة منها الحاجة للإنجاز وما تقدمه من تطور للمجتمع. فالمقاولين حسبهم هم القوة الدافعة التي تسمح بنمو اقتصادي، فالمقاول هو شخص يقوم بمراقبة الإنتاج الغير موجه للاستهلاك الشخصي المباشر.

## 2. مفهوم المقاولاتية:

بعد الاطلاع على الأعمال السابقة نجد عدد من المفاهيم التي تخص المقاولاتية، وهي من قبل منظّمين وأكاديميين ومستثمرين ورواد. حيث كل باحث عرض المفهوم من الزاوية التي عالج بها الموضوع، إلا أن

<sup>8</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 55.

<sup>9</sup> Louis Jacques Filion, Op Cit.

هناك نقاط مشتركة بين مجمل التعاريف؛ إذ تدل إجمالاً على الأمر الذي يمكن من تجسيد الفعل بفضل مجموعة الأنشطة التي يعمد المقاول في إطارها من تحويل الفكرة والطموح إلى واقع ملموس يتجلى في المؤسسة سواء إنشاء وتأسيساً أو توسعاً وتطويراً وتنمية.

**المقاولاتية « Entrepreneurship »** هي كلمة انجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "entrepreneur"، وقد ترجمت من طرف الكيبيكيين (كندا) إلى اللغة الفرنسية بـ *Entrepreneuriat*.

المقاولاتية « Entrepreneurship = حاول ، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد و المغامرة.

ترجع كلمة المقاولاتية إلى مفردة *entrepreneur* بالفرنسية وعند ترجمتها إلى اللغة العربية استخدمت عدة مرادفات للدلالة عليها نذكر منها: منظم، ريادي، مقاول، وما يميز هذه المفردات أنه تم استخدام مصطلح منظم لأن دائرة التركيز كانت تنصب على مهارات التنظيم في الإدارة لإنشاء مؤسسات في السبعينات من القرن المنصرم ولكن مع كبر وتوسع النشاطات وزيادة حجم المشاريع تغيرت الترجمة لتصبح مقاول والسبب أولاً بروز مصطلح المشروع ولكن بحجم كبير وهذا راجع للفئة التي تميزت بخصائص واستعدادات محددة ومميّزة.<sup>10</sup>

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

أما "fayol Alain" فقد حددها على أنها " حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي.<sup>11</sup>

وهذه الحالات يمكن أن ترتبط بما يلي:<sup>12</sup>

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- استعادة نشاط أو مؤسسة من أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛

<sup>10</sup> سعاد نائف البرنوطي؛ "إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة"؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ ط1؛ 2005؛ ص25.  
<sup>11</sup> خدري توفيق؛ حسين بن الطاهر؛ "المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي 06/05/2013، ص 5.

<sup>12</sup> Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005, P: 16.

- تطوير وإدارة بعض المشاريع المخطرة في المؤسسات، القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

لا يوجد إجماع حول نظرية المقاولاتية، وكذلك حول تحديد مفهومها ومع ذلك، فإن أغلب التعريفات حسب (Peters 1991) et Hisrich تتفق في تعريفها على أنها :

"نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي".<sup>13</sup>

أما بالنسبة للأنجلوساكسونيون وخاصة الأمريكيون فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد البروفيسور "هاوارد ستيفانسون" (Howard Stevenson) بجامعة "هارفرد" (Harvard) يوضح بأن: "المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها".<sup>14</sup>

لقد عرف ROBERT HISRIH المقاولاتية على أنها<sup>15</sup> : "السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت و الجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، و بمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي".

وهذا التعريف يشير صراحة إلى فكرة تحمل المخاطر التي تنجم عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقى القبول كما قد يلقى الرفض.

<sup>13</sup> Mory siomy, développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship: le cas de rendez vous entrepreneuriat de la francophone, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D.), Université Laval, Québec, octobre, 2007, p90.

<sup>14</sup> بومناد سيف الدين؛ سنوساوي عكاشة بشير؛ "الرغبة المقاولاتية والإبداع لدى الشباب الجامعي؛ مجلة العلوم الإدارية والمالية؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ 2019؛ ص 68.

<sup>15</sup> لفقيه حمزة ؛ " دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد"؛ جامعة برج بوعريبيج؛ مجلة الاقتصاد الجديد؛ المجلد 01؛ العدد 12؛ 2015؛ ص 119.

فالمقاوله تعني عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة وقيادتها نحو النجاح والتفوق، فقد اعتبرت على أنها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد.<sup>16</sup>

كما عرفت أيضا على أنها النشاط الذي يمارسه المقاول: والذي ينجز في سياقات مختلفة وبأشكال: متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها. فهو عمل اجتماعي بحت.<sup>17</sup>

كما اعتبرت على أنها حركية إنشاء واستغلال: فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل الحصول على القيمة.<sup>18</sup>

أما تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (CDE) للمقاوله: هو النشاط الديناميكي الذي يسعى لخلق قيمة من خلال إنشاء أو توسيع نشاط اقتصادي وعن طريق تحديد واستغلال منتجات جديدة. طرق جديدة أو أسواق جديدة.<sup>19</sup>

المقاوله هي الوسيلة الأساسية والأكثر فعالية لسد الفجوة بين العلم والسوق وانشاء مشاريع جديدة فمن خلالها يتم تقديم خدمات جديدة و سلع مما يؤدي إلى بناء قاعدة اقتصادية وتزويد سوق العمل بمناصب العمل.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> بوشنافة أحمد وآخرون؛ "متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر"؛ مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول: العربية يومي 17-18 أبريل 2006؛ جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف؛ الجزائر؛ ص3.

<sup>17</sup> Michel Hernandez, L'entrepreneuriat : approche théorique Edition l'Harmattan, Paris, 2001. P 13.

<sup>18</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue : les compétences entrepreneuriales, le 8ème congrès international Francophone (Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse : Haute école de gestion Frigourg, 25-27 Octobre 2006, p4.

<sup>19</sup> سايح فطيمة؛ " دور الدوافع والمهارات المقاولاتية في تعزيز روح المقاولاتية لدى خريجات الجامعات: دراسة ميدانية لعينة من طالبات الماستر لجامعة وهران"؛ مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة؛ المجلد 20؛ العدد 03؛ 2017؛ ص76.

<sup>20</sup> Bou abdallâh Khaled, Zouache Abdallah : « Entreprenariat et développent économique ,création d'entreprises et développement territorial » Cahier du CREAD ,N73,2005 ,p12.



تعريف مرصد المقاولاتية العالمي (GEM) Global Monitor Entrepreneurship) : عرف المقاولاتية بأنها "محاولة جديدة في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس و انشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالي من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية".<sup>21</sup>

تعريف الاتحاد الأوروبي 2003: " المقاولاتية هي الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطر والابتكار أو الإبداع أو الفاعلية في التسيير وذلك بدراسة أساليب دفع ودعم وصيانة النشاط المقاولاتية".<sup>22</sup>

إذ تعرف على أنها "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها. إذ أنه عمل اجتماعي بحث " على حد قول "1923-1924" Marcel Mauss".<sup>23</sup>

أما بيتر دريكر فيرى بأن المقاولاتية هي "فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على خلق قيمة جديدة".<sup>24</sup>

أو هي "السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة، وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي".<sup>25</sup>

وبشكل آخر يمكن اعتبار المقاولاتية على هذا الأساس بأنها "مجموعة من الأنشطة والمساعدات التي تهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة، وبشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين".<sup>26</sup>

بأنها القيام بأعمال انتاجية تعتمد على الموارد المادية والخدمات والقوى البشرية الماهرة وتخضع في أدائها لأصول ومهارات فنية ولهذا فهي تحقق إنتاجاً ملموساً يمكن تقديره وتقييمه وقياسه لمعرفة مدى جودته

<sup>21</sup> عمر علي إسماعيل؛ "خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"؛ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ العدد4؛ السنة2010 ؛ ص71.

<sup>22</sup> Nadim Ahmed and Richard G . Seymour. op. cite,p08.

<sup>23</sup> HERNNDEZ (E.M), L'entrepreneuriat : approche théorique, Editions l'Harmattan,Paris,2001, P13.

<sup>24</sup> Nadim Ahmed ,Richard G. Seymour , " Defining Entrepreneurial Activity", statistics directorate, p 07.

<sup>25</sup> Robert .D .Hisrich , Michel .p peters , " Enterpreneursip :lancer , élaborer et Gérer Une entreprise" édition de nouveaux horizons , France , 1989 ,p 07.

<sup>26</sup> Alain Fayolle op. cite ,p 16.

وصلاحياته للاستخدام ولإشباع حاجات ضرورية للإنسان، وليس غريبا أن يطلق عليها البعض تعبير صناعة البناء والإنشاء.<sup>27</sup>

### 3. خصائص المقاولاتية:

- تتميز المقاولاتية بعدة خصائص يمكن أن نذكر منها مايلي:<sup>28</sup>
- القدرة على انتقاء الفرص المتاحة في السوق والتي لم يدركها الآخرون؛
  - الدافعية نحو النجاح رغم المخاطر المحيطة؛
  - غالبا ما تكون إما الملكية فردية أو عائلية أو شراكة المحدودة ، فكلما كان رأس المال منخفضا كلما كان بإمكان الشخص امتلاك مشروع يتماشى و قدراته ومهاراته؛
  - النظرة الواسعة والعميقة التي تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي الفرد العادي لا يراها؛
  - استثمار الوقت والجهد بشكل سليم وعدم التركيز على تصريف المنتج فقط.
  - التركيز على التفكير الإبداعي للأفراد؛
  - تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية ؛
  - نسبة المخاطرة في المقاولاتية مرتفعة لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة؛
  - كما تستفيد من الأرباح الاحتكارية الناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تطرح منتجات عادية؛
  - روح المبادرة بحيث تتميز المقاولاتية بالفردية النسبية مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء. هذا ما يمكن المقاول من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على أرض الواقع؛
  - التكيف السريع مع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية؛
  - الاعتماد على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل لتوسيع الأعمال ونجاحها وضمان ديمومتها.

<sup>27</sup> حاشي حمزة؛ " المقاولاتية كاستراتيجية للحد من البطالة في الجزائر "؛ مجلة تنوير؛ العدد الثالث؛ سبتمبر 2017؛ ص 129.

<sup>28</sup> المنصور؛ كاسر نصر وآخرون؛ "إدارة المشروعات الصغيرة"؛ جامعة مؤتة؛ دار الحامد للنشر؛ عمان؛ 2000؛ ص 16.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ثلاث خصائص تشكل علامة فارقة بين المقاولاتية من جهة والأعمال الصغيرة من جهة أخرى، تتمثل في الآتي:<sup>29</sup>

- **الإبداع:** نجاح المقاولات يرتكز بدرجة كبيرة على الإبداع كتقديم مثلا منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم الخدمة أو المنتج، والاعتماد على طرق التسويق الحديثة؛
- **إمكانية النمو:** المقاولات تملك قدرة قوية وإمكانية كبيرة في النمو وبشكل متسارع؛
- **الأهداف الاستراتيجية:** غالبا ما يذهب المشروع المقاولاتي إلى أبعد الحدود من الأعمال الصغيرة، بحيث يملك أهداف استراتيجية ترتبط بالنمو، تطوير السوق، الحصة السوقية، المركز السوقي.

#### 4. أشكال المقاولاتية:

تأخذ المقاولاتية عدة أشكال، فالأفراد الذين لهم دوافع نحو المقاولاتية والرغبة في ولوجها أمامهم عدة خيارات لإقامة أعمالهم، فيقوم المقاول بالمفاضلة بين إما إنشاء منظمة جديدة، أو شراء عمل قائم أو مقولة داخلية. تسمح هذه الطرق للمقاول بتأسيس منظمة جديدة يمتلكها ويعمل على إقامتها من البداية كما يقوم هو نفسه بإدارتها أو يعين مسير لها يراه مناسبا لتطوير أعماله، أو شراء منظمة جاهزة أو قائمة بذاتها إن صح التعبير والعمل على تطويرها وإعطائها نفس جديد، وأخيرا يمكنه الاعتماد على المقولة الداخلية كخيار ثالث، ويقوم المقاول بالاختيار أحد الطرق الثلاثة والتي تسمح له بإمكاناته بذلك، وللتوضيح أكثر يمكن سردها في التالي:

#### 1.4. إنشاء مؤسسة جديدة:

إنّ إنشاء منظمة جديدة ليس بالأمر الهين، فالمقاول قبل اتخاذ القرار وبعد ما تتبلور لديه فكرة الإنشاء يقوم بدراستها من مختلف الجوانب سواء تقنية أو مادية وبعد دراسة مختلف الاحتمالات يتخذ قرار إنشاء منظمته الخاصة، كما يمكن أن تكون هناك دوافع أخرى للمقاول لإنشاء منظمته كمن ليس له عمل أو وظيفة معينة فيضطر لإنشاء مشروع خاص به عن طريق قنوات الدعم المتوفرة، بالإضافة إلى حالات أخرى كإكتشاف فرص للربح مثلا فيقوم المقاول باغتنام الفرصة؛ ويمكن إجمالها فيما يلي:

<sup>29</sup> سعد عبد الرسول محمد؛ "الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي"، المكتب العلمي للنشر والتوزيع؛ مصر؛ 1998؛ ص 35-36.

**2.4. إنشاء مؤسسة من العدم:**

حسب **Hernandez** يقصد بخلق مؤسسة جديدة من العدم تسخير مختلف الموارد وتفعيلها بصفة جديدة تماما دون الاعتماد على أي بنية سابقة أي مستقلة، وغالبا ما تكون في شكل مؤسسات مصغرة ويكون تسييرها سلس، إلا أنها تتطلب جهد وعمل كبيرين واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة بالنظر إلى درجة المخاطرة التي قد يواجهها المقاول، كما أنه أمام تحدي كبير في استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن واكتساح الأسواق.<sup>30</sup>

**3.4. إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع:**

يقوم في هذه الحالة أحد العاملين في مؤسسة ما والذي له القدرة والرغبة في ولوج عالم المقاولاتية بإنشاء مؤسسته الخاصة مستقلة عن التي كان يعمل ضمنها معتمدا في ذلك على الدعم المقدم له من طرف المؤسسة التي يعمل لصالحها، إما عن طريق إنشاء مؤسسته الخاصة بنفسه أو بشراء مؤسسة موجودة لكن تكون مستقلة عن مؤسسته الأصلية التي غادرها، كما يأخذ الدعم أشكالا مختلفة كالدمج المادي أو المرافقة والاستشارات التقنية التي يحتاجها المقاول في تسيير مؤسسته الجديدة لضمان نجاحها واستمراريتها. وتعتبر هذه العملية سهلة مقارنة بسابقتها.<sup>31</sup>

**4.4. الحصول على امتياز:**

هذا الشكل أو الصيغة في إنشاء المؤسسات إن صح التعبير يتمثل في اتفاق قانوني بين المقاول ومؤسسة ما على أن تمنحه هذه الأخيرة رخصة تسمح له بممارسة نشاط أو قيادة عمل وفق شروط محددة مسبقا وفترة زمنية كذلك، ويكون الامتياز في شكل تصنيع منتج أو تسويقه. كما يستفيد المقاول من الدعم المادي والتقني من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وهو حل مناسب للمقاولين المبتدئين والذين لا يمتلكون الإمكانيات المادية والخبرة الكافية لإنشاء مؤسسة خاصة بهم.

<sup>30</sup> HERNANDEZ E .M.; l'Entrepreneuriat op. cite p 18.

<sup>31</sup> آسيا بن عمر وآخرون؛ " هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر؛" مجلة العلوم الإدارية والمالية؛ جامعة

الوادي؛ الجزائر؛ المجلد 02؛ العدد 01؛ جوان 2018؛ ص 452.

#### 5.4. إنشاء الفروع:

يتمثل هذا النوع في كون المؤسسة القائمة توكل مهمة لأحد الأفراد العاملين فيها بإنشاء مشروع ذو طبيعة مقاولاتية، كما يستفيد المقاول بامتيازات تمنحها له المؤسسة الأم مثله مثل مدراءها وإداراتها، كما أنه لا يتحمل أخطار كبيرة.<sup>32</sup>

#### 6.4. شراء مؤسسة قائمة:<sup>33</sup>

يسمح شراء مؤسسة قائمة للمقاول بالتخلص من أعباء كثيرة عكس إنشاء مؤسسة من العدم فيستفيد مما كانت تملكه المؤسسة القديمة من إمكانات مادية ومن هياكل خاصة في حالة شرائه لمؤسسة في حالة جيدة. مما يقلل المقاول في هذه الحالة من درجة الخطر وعدم اليقين، وتتم عملية الشراء إما من طرف الفرد ولحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة، في ونمیز وجود حالتين وهنا:

##### • شراء مؤسسة في حالة جيدة:

تتطلب عملية شراء مؤسسة في حالة جيدة توفر معلومات كافية عنها وموارد مالية معتبرة لدى المقاول، خاصة لارتفاع أسعارها، كما لا بد من امتلاك مهارات وخبرة في التسيير للمقاول.

##### • شراء مؤسسة تواجه صعوبات:

في هذه الحالة يجب على المقاول أن يعرف ما له وما عليه كون أن هذه المؤسسات غالبا ما يكون عليها التزامات قانونية والتي قد تقع على عاتق المالك الجديد، كما أن المقاول أمام حتمية إعطاء صورة جديدة للمؤسسة وتحسين سمعتها من خلال إقامة علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع واستقطاب أكبر قدر من الزبائن، وتقوية البيئة الداخلية لها في جو تعمه الثقة المتبادلة والاحترام مع الموظفين وامتلاك خبرة في إدارة الأزمات واحتوائها. وبالرغم من انخفاض ثمنها مقارنة مع المؤسسات ذات الوضعية الجيدة، إلا أنها تتطلب هي الأخرى ضخ أموال كثيرة فيها حتى تتمكن من معاودة نشاطها.

<sup>32</sup> آسيا بن عمر وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص 452.

<sup>33</sup> Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2004, pp: 65-66.

#### 7.4. المقاولاتية الداخلية:

يقصد بها تنظيم وإقامة مشاريع داخل المنظمة في ظل التطورات التي يشهدها محيطها فقد تزايد اهتمام المؤسسات بهذا النوع من النشاطات للتحكم في التغيرات السريعة، كما تعمل المنظمة على تطوير منتجها وتنويعه عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار.

تسمح هذه الصيغة للموظفين ذوو الميول المقاولاتية بتشجيعهم على توظيف طاقاتهم وأفكارهم في صالح المنظمة بتوسيع نشاطاتها ومشاريعها، وضمان بقاء الموظفين المبدعين داخل المنظمة.<sup>34</sup>

لتطوير المقاولاتية الداخلية يجب توفر جملة من الشروط والمتمثلة في التالي<sup>35</sup>:

- توفير وخلق جو داخل المنظمة يشجع الأفراد على التجريب ولا يحاسب الفشل أو الوقوع في الأخطاء؛
- توفير كافة الموارد الضرورية لإقامة المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تشجيع وتنظيم العمل ضمن فرق بغض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها داخل المنظمة؛
- القيام بمكافأة المقاول الذي يعمل لصالح المنظمة على كل المجهودات التي يبذلها في إنجاح وتطوير المشروع الجديد والأهداف المحققة؛
- كما يجب على القائمين على المنظمة توفير الدعم المالي والمعنوي ومساندة المشروع الجديد، وتجديد الكفاءات البشرية اللازمة للمقاولاتية الداخلية.

وقد أعطى كل من (Fayolle et Verstraete 2005) أشكال أخرى للمقاولاتية والمتمثلة في فرص

الأعمال، إنشاء منظمة، خلق القيمة والإبداع :

<sup>34</sup> CARRIER C.; l'Itrapreneuriat : A la Recherche de Complices innovants et entrepreneurs in T.Verstraete ; histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, édition EMS, 2000, page 199.

<sup>35</sup> آسيا بن عمر وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص 452.

### • مفهوم فرص للأعمال:<sup>36</sup>

يمثل هذا المفهوم شكل من أشكال المقاولاتية بحيث يقوم الأفراد بخلق الفرص كتقديم منتج جديد أو ابتكار طريقة جديدة في الإنتاج باستعمال الوسائل والإمكانات المادية،

وذكر (kirzner 1979) أنه هناك حالات شاذة في السوق، وتأتي الفرصة هنا لحل هذا الشذوذ عن طريق ترشيد استعمال الموارد. كما يعتمد المقاول على الرؤية المستقبلية بالتخطيط ووضع الأهداف، ومن السمات الواجب توفرها في المقاول كذلك لخلق فرص أعمال هو الاستباقية في التقاط المعلومة واستغلالها، بحيث يعرف كل من ( Venkatarman et Shane ) المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييمها واستغلالها.

أما ( Cassan1982 ) عرف الفرصة على أنها حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية، وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الإنتاجية.

### • مفهوم إنشاء منظمة:

يتجلى هذا المفهوم في الإجراءات والخطوات التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة فمفهوم إنشاء المنظمة يعني عدم وجودها من قبل، من خلال هذه المقاربة فالمقاولاتية تعرف على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (مادية، معلوماتية، بشرية ) الخ... من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل .وهذا الشكل أو النموذج مرتبط بسابقه (نموذج فرص الأعمال) فبالنسبة لـ hofer et ( 1991 pygrave ) المقاول " هو شخص يقتنص فرصة أعمال ويقوم بإنشاء منظمة من أجل متابعتها"<sup>37</sup> .

### • مفهوم خلق القيمة:

أي أن الفرد يعمل على خلق القيمة باستغلال الوسائل وتحديد الطرق والأهداف لذلك ومجال وكيفية خلقها.

<sup>36</sup> Thierry VESTRAETE et Alain FAYOLLE, paradigmes et l'entrepreneuriat, revue de l'entrepreneuriat, vol 4,n°1, 2005.

<sup>37</sup> Aziz bouslikhane, Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneuriat, Thèse de Doctorat non publier en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, p59.

بالنسبة للمقاول القيمة هي ما يحصل عليه من فوائد مالية ومادية واستقلالية، أما بالنسبة للزبائن فتتمثل في الرضا من خلال استهلاك السلعة أو الخدمة أما الممولين فالقيمة بالنسبة لهم هو ما يحصلون عليه من فوائد مالية<sup>38</sup>.

### • مفهوم الابتكار:

لقد أوضح (Schumpeter) علاقة المقاولاتية بالابتكار من خلال ما جاءت به نظرية التدمير الخلاق والتي تفسر أهمية المقاولاتية ودور الابتكار في تحقيق ذلك. فالابتكار حسبه هو محرك النمو الاقتصادي. والمقصود بالابتكار هنا هو مفهومه الواسع والتمثل في القدرة على اقتراح وتبني أفكار جديدة في إنشاء منظمة جديدة أو طريقة عمل جديدة...<sup>39</sup>

### 5. مهام المقاولاتية:

للمقاولاتية مهام عديدة تقدمها للمجتمع والتي تتجلى في آثارها الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية:

#### 1.5- المهام الاجتماعية:

**1.1.5- التقليل من نسبة البطالة:** تقوم المقاولاتية بأدوار مهمة في عملية التشغيل كونها تستخدم أساليب إنتاجية تسمح بتوفر أكبر قدر ممكن من مناصب الشغل، أي تغطية أكبر قدر من طالبي العمل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة، ففي الدول النامية مثلا والتي تسجل فيها نسب عالية من البطالة، تقوم المقاولاتية على منح فرص عمل للأفراد بمختلف أجناسهم ومناطق تواجدهم لتحقيق التوازن في سوق العمل.<sup>40</sup>

**2.1.5- التوزيع العادل للثروة:** تقوم المقاولاتية على مبدأ تحقيق العدل والتوازن الإقليمي للمجتمع الناشئة فيه، كما أنّ التنمية الاقتصادية بمختلف مجالاتها سواء صناعة، تجارة، أو خدمات تعتبر غاية سامية تسعى المقاولاتية إلى تحقيقها.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op Cit, pp3-4.

<sup>39</sup> محمد فوجيل؛ "دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية-"؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛ 2015-2016؛ ص18.

<sup>40</sup> محمد علي الجودي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 48.

<sup>41</sup> ناصر مراد؛ "دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ خميس مليانة؛ الجزائر؛ 2007؛ ص: 216.



**3.1.5- تحسين مستوى معيشة الأفراد:** خاصة القاطنين في الأرياف والقرى البعيدة عن المدن الكبرى والتي تتميز بمحدودية مناصب العمل، عن طريق التشجيع على إنشاء مؤسسات مصغرة تمتص نسبة البطالة وتحقق ثروة.

**4.1.5- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:** إن تشجيع المقاولين المحليين في ولوج عالم المقاولاتية وإنشاء مؤسسات خاصة بهم في المناطق الريفية التي يقطنون بها من شأنها بعث النشاط في الأرياف والحد من ظاهرة نزوح السكان نحو المدن وبالتالي إعطائهم الفرصة في العمل والبقاء في قراهم وأريافهم.<sup>42</sup>

**5.1.5- محاربة الفقر وتحقيق الترقية الاجتماعية:** تعتبر المقاولاتية وسيلة مهمة لمكافحة الفقر، فإنشاء مؤسسات مصغرة يستقطب أكبر قدر من الفئات الهشة كونها تعتمد على يد عاملة بسيطة، كما تشمل كل فئات المجتمع دون استثناء كما تعمل على ترفيتهم اجتماعيا.<sup>43</sup>

**6.1.5- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات.**

## 2.5- المهام الاقتصادية:

للمقاولاتية عدة آثار اقتصادية على الفرد والمجتمع والتي تنتج من خلال النشاط المقاولاتي، يمكن إيجاز البعض منها في:

**1.2.5- زيادة الدخل الوطني وبالتالي الفردي:** إنّ القيام بالأنشطة المقاولاتية المختلفة من شأنه خلق الثروة والتي تؤدي إلى زيادة متوسط الدخل الفردي، الأمر الذي يسمح بتحقيق تنمية اقتصادية شاملة.

**2.2.5- الرفع من مستويات الإنتاج الوطني:** مما يؤدي إلى تغطية السوق الوطنية من احتياجاتها، أي تقليل نسبة الاستيراد وزيادة القدرة على التصدير ومنه زيادة تدفق العملة الصعبة.

**3.2.5- تنمية الصادرات وامتلاك القدرة على المنافسة:** تستطيع المؤسسات المقاولاتية خاصة الصغيرة منها المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال إنتاج السلع في شكلها النهائي أو الدخول في شراكات مع

<sup>42</sup> توفيق خذري، حسين الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 06

<sup>43</sup> يوسف بودلة، عبد الحق بن تقات، دور المقاول المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي: 18- 19 أفريل، 2012، ص:05

مؤسسات كبرى كما هو معمول به في سلاسل القيم العالمية. من خلال تغذية هذه الأخيرة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها في العملية الإنتاجية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الإنتاج في المؤسسات الكبيرة، وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.<sup>44</sup>

**4.2.5- إتساع الوعاء الضريبي:** عن طريق تنويع الأنشطة وتشجيع الأفراد على إنشاء مؤسسات خاصة بهم مما يسمح بتحصيل أكبر قدر ممكن من الضرائب والرسوم وبالتالي تمويل خزينة الدولة.

**5.2.5- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.**

**6.2.5- الزيادة في مستويات العرض والطلب:** تسعى المقاولاتية إلى خلق فرص جديدة في الأسواق عن طريق اقتناصها وذلك بتأمين رأس مال جديد لتوسيع جانب النمو في العرض وبالتالي الرفع من الطلب، أي ضمان استمرارية التوازن في السوق.<sup>45</sup>

**3.5- المهام الثقافية:** من المهام التي تقوم بها المقاولاتية هي ترقية المستوى الثقافي للفرد عن طريق تلقينه أساليب وتكنولوجيا جديدة ومتطورة، وكونها تعتمد على الابتكار وتجديد الأفكار لضمان استمراريتها ونجاحها، فالفرد الذي له توجه مقاولاتي يستطيع كسب معارف جديدة يستغلها في نشاطاته وتحفزه على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في أقل مدة زمنية ممكنة، كما أنها تعتمد على النوادي العلمية والدورات التكوينية للعاملين وفي شتى التخصصات.

## 6. النماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية:

إن التوجه المقاولاتي للأفراد ليس بالأمر الهين، فالمقاولاتية كظاهرة معقدة تستدعي توفر شروط معينة والتي تشجع الأفراد على إنشاء مؤسستهم الخاصة، فاختيار الفرد المقاولاتية كمسار عملي لا يخرج غالبا عن مجموعة من النماذج التي تطرق لها المنظرين في المقاولاتية والتي يمكن إيجازها في الآتي:

### 1.6- نموذج (shapero,1975):

قدم (shapero) نموذج لقي القبول في أوساط المنظرين في مجال المقاولاتية، يبين فيه مجموعة من المتغيرات تؤثر على الأفراد وتوجههم نحو إنشاء مؤسسات وولوج عالم المقاولاتية، فحسبه هناك أربعة متغيرات

<sup>44</sup> توفيق خذري؛ حسين الطاهر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 06.

<sup>45</sup> آسيا بن عمر وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص 451.

رئيسية متمثلة في المتغيرات الشخصية، موقفية، إجتماعية، اقتصادية لها التأثير الكبير في الأفراد وتدفعهم نحو المقاولاتية.

**1.1.6- المتغيرات الشخصية:** يمتلك الأفراد المقاولين ميزات شخصية ومحفزات ذاتية تدفع بهم إلى ولوج عالم المقاولاتية ، كما أنهم غالبا ما تكون لهم رغبة قوية وعلى استعداد تام لولوج لإنشاء مشاريع ومؤسسات خاصة بهم، فطموح بعض الأفراد في الاستقلالية في العمل كذلك له التأثير في ذلك، كما أنّ البطالة تلعب دورا كبيرا في تفكير الأفراد نحو المقاولاتية، فالرصيد العلمي المتحصل عليه يؤهل الفرد ويحفزه على ذلك. أحيانا تلعب العائلة الدور الأكبر في العمل المقاولاتي فمعظم الإحصائيات تشير إلى أنه العائلة التي تمتلك مؤسسات مقاولاتية غالبا ما أبناؤها يتبعون آباءهم في توجههم المقاولاتي والتي تسمى بالمقاولاتية العائلية.<sup>46</sup>

**2.1.6- المتغيرات الموقفية:** تتمثل المتغيرات الموقفية التي أشار إليها (Shapero) في مجموعة الدوافع التي تنشأ من مواقف معينة للأفراد، وتكون إما حالات إيجابية أو سلبية، بحيث تتمثل الإيجابية منها في إكتشاف منتج جديد، سوق جديدة، أو ابتكار تقنية جديدة في الإنتاج، وإيجاد مصادر للتمويل كشريك ما في الإنتاج أو زبائن محتملين.

أما الحالات السلبية فتكون غالبا ناتجة عن البطالة التي يعاني منها مختلف الشباب ومعاناتهم بالبحث عن فرص العمل خاصة الفئات التي تلقت تعليم أو تكوين، وعدم الرضا الوظيفي خاصة الأجور المقدمة من طرف معظم المؤسسات وحب الحرية أكثر في العمل والمعانات من تسلط صاحب العمل، ووجود بيئة سيئة لا تلبي الحاجيات ولا ترضي الطموح. كما هناك حالات أخرى تلعب دور مهم كالهجرة والإنتقال إلى أماكن أخرى يصعب التأقلم فيها إلا عن طريق الإدماج فيها ببعث أنشطة جديدة وإنشاء مؤسسات خاصة.

وحسب دراسة قام بها (Shapero) وجد أن نسبة الحالات الإيجابية لا تمثل سوى 28% بالمقابل تمثل نسبة الحالات السلبية 65%. كما يمكن أن تكون دوافع الأفراد نحو التوجه المقاولاتي نتيجة الحالتين مع بعض.<sup>47</sup>

**3.1.6- المتغيرات الإجتماعية:** تعمل مختلف العوامل الإجتماعية على دفع الأفراد نحو هذا المجال عن طريق تنمية ثقافتهم المقاولاتية. ففي العائلة مثلا يتلقى الفرد رسائل غير مباشرة تزيد من رغبته في ذلك أو

<sup>46</sup> ليليا بن صويلح، " نحو مقارنة سيبيولوجية للظاهرة المقاولاتية"؛ مجلة الباحث؛ العدد 13؛ 2017؛ ص464.

<sup>47</sup> Emile- Michel Hernandez, Op Cit, 2001, p 61-91.

يجد نفسه مضطرا نحو هذا التوجّه، فالمحيط العائلي له دور بارز، كما أنّ بيئة العمل وسيرورته في مؤسسة ما تساعد الأفراد وتشجعهم على الإستقلالية في العمل، عكس ذلك بعض الأشخاص وبسبب أوضاعهم الإجتماعية لا يستطيعون إنشاء مؤسسات خاصة بهم نتيجة نقص الدعم المادي أو الخوف من المخاطرة بما يملكون، كما يفضل البعض الآخر العمل ضمن مناصب دائمة في مؤسسات الدولة بدل المخاطرة.<sup>48</sup>

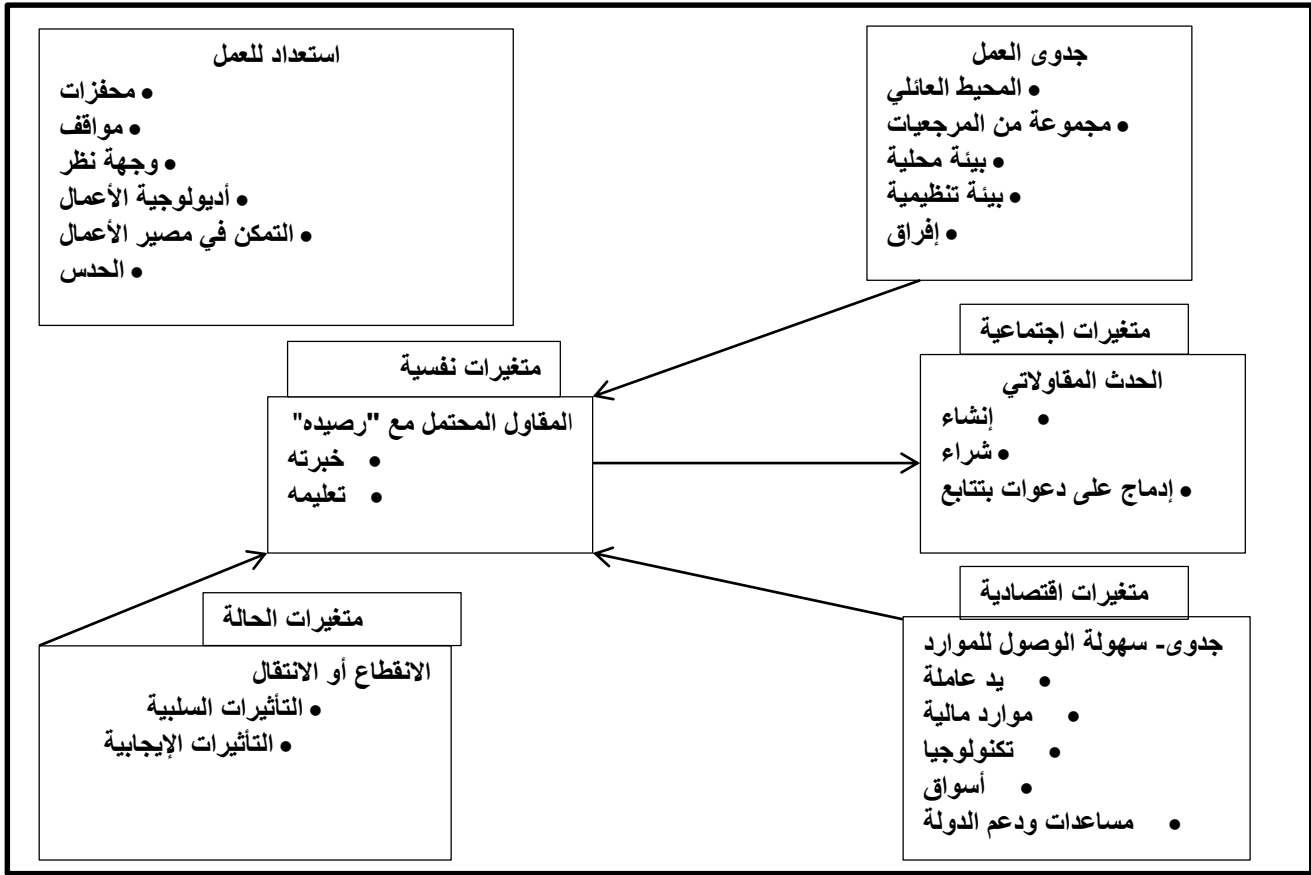
**4.1.6- المتغيرات الإقتصادية<sup>49</sup>:** تتمثل في العوامل التي تتطلبها عملية إنشاء مؤسسة خاصة والتي يحتاجها الأفراد في ذلك، فمثلا وجود رأس مال كافي أو آليات متاحة كالقروض البنكية أو هيئات مرافقة تشجع على العمل المقاولاتي، إضافة إلى توفر الآلات ووسائل الإنتاج من معدات ويد عاملة مؤهلة محيطة بالمقاول المحتمل تساعد على عملية الإنشاء وتحديد الأهداف المستقبلية.

<sup>48</sup> قداري أحمد؛ وآخرون؛ " المرافقة المقاولاتية وأثرها على التنمية الاقتصادية في الجزائر"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني

الثالث حول المقاولاتية بالمركز الجامعي أحمد زبانة؛ غليزان؛ أيام 23-24-25 أبريل؛ 2017.

<sup>49</sup> Emile- Michel Hernandez, Op Cit, 2001, p 61-91.

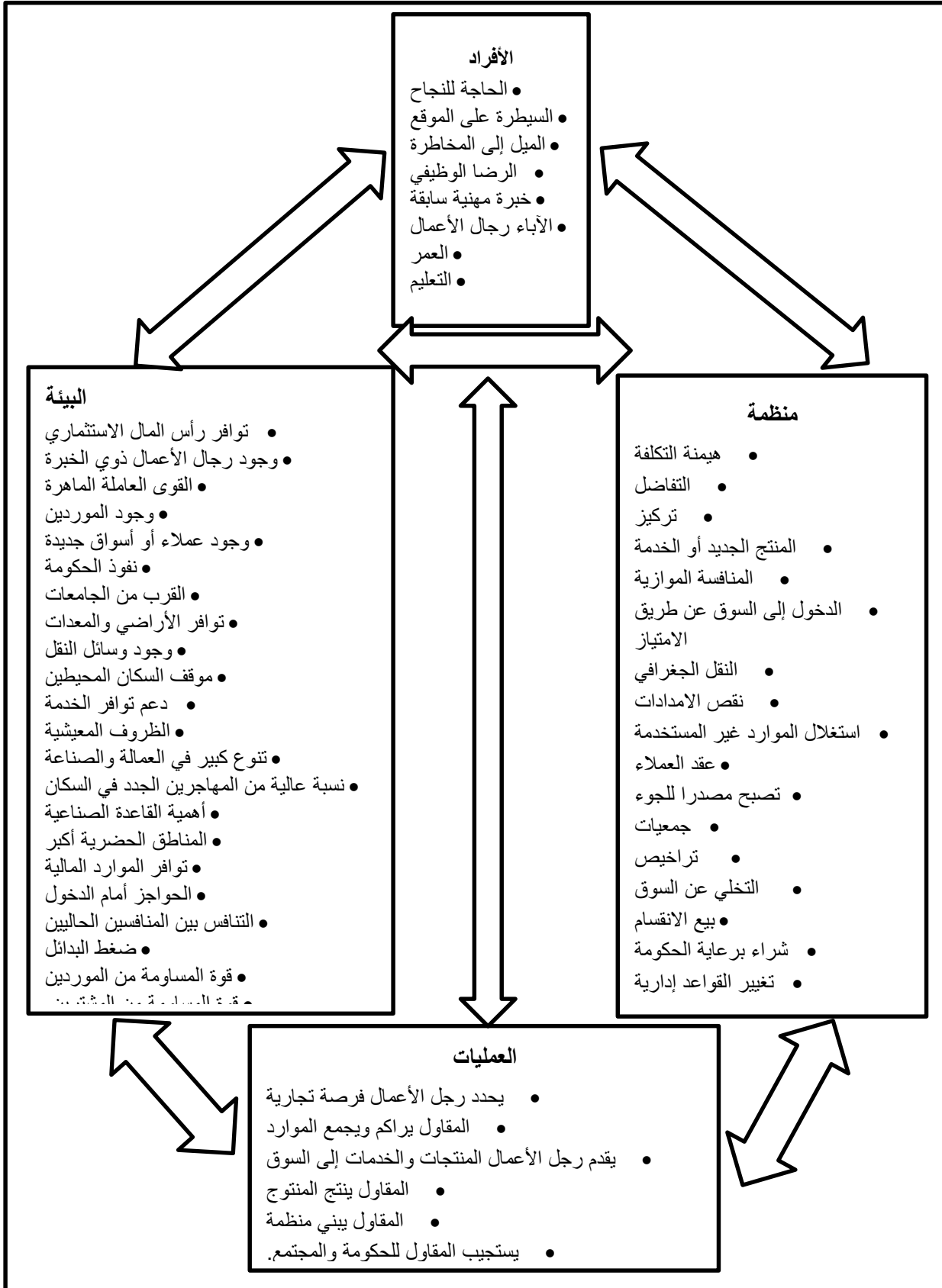
الشكل (2-01): نموذج(Shapero(1975)



Source :Colot olivier,comblé karin,ladhari jihed; influence des facteurs sosio- économiques et culturels sur l'entrepreneuriat, papier de travail, centre de recherche warocque, université de mons-tainaut, 2007.p67.

2.6- نموذج (Gartner(1985): من خلال هذا النموذج قدم Gartner مجموعة من المتغيرات في شكل نموذج متعدد الأبعاد يتضمن هذا النموذج 53 متغيراً ينقسم إلى متغيرات فردية متمثلة في 08 ومتغيرات بيئية تشمل 22 و 06 متغيرات عملية و17 أخرى تنظيمية. يمثل هذا النموذج للمقاولاتية جزء من نظرية الطوارئ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (02-2) نموذج Gartner متعدد الأبعاد.



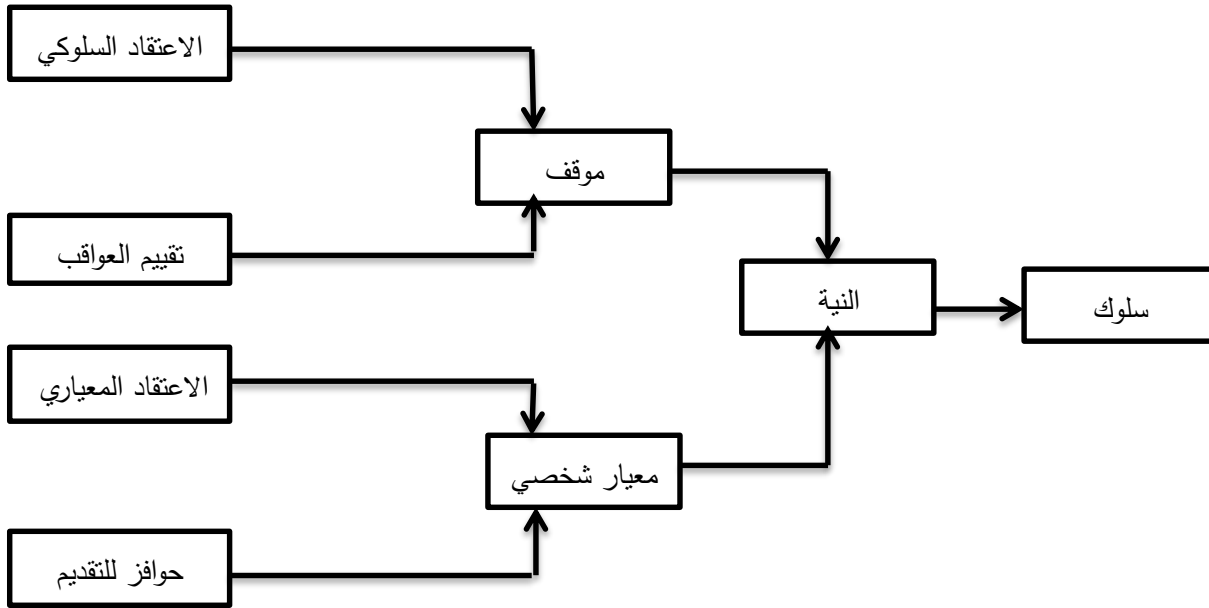
Source : Colot. O ; Comblé. K ;Ladhari. J centre de recherche Warocqué, Working paper 2007 3 a

«influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat. »

<http://obelix1.umh.ac.be/rech/documents/2007-3.pdf>

### 3.6 - نموذج Fishbein et Ajzen(1975):

الشكل (2-03): نموذج Fishbein et Ajzen(1975)



Source : Nadia Rajhi. Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université. Thèse doctorat Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. Français.p118.

وفقاً لهذه النظرية، يتم تحديد الموقف من خلال بعدين: الاعتقاد السلوكي وتقييم العواقب أو النتائج. فيكر Fishbein et Ajzen هنا العناصر المعرفية والموصلية للنظريات ثلاثية الأبعاد. فتقييم العواقب له تأثير مباشر على موقف الشخص وبالتالي على نيته "Michelik، 2008" ما دام الموقف يأتي من المعتقدات والمعلومات فالسلوك هو طوعي ويعتمد فقط على الاختيار. ذلك الاختيار الذي ينتج من التقييم الجيد أو السيئ للعواقب المتعلقة بتنفيذ الإجراء.

الانتقاد الرئيسي لنموذج العمل المنطقي هو أن "أبسط السلوكيات هي فقط تحت سيطرة الإرادة" كما ذكر (Michelik) ، ثم يتم تضمين السيطرة السلوكية المتصورة في نظرية السلوك المخطط لتعميق المفهوم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الطبيعة التنبؤية لهذا النموذج هي مع ذلك موضوع النقد: لا تزال قيمتها التنبؤية مثبتة للسلوكيات مثل إنشاء الأعمال (Boissin ، وآخرون 2009). بمعنى آخر، عندما يتعلق الأمر بالتنبؤ بهدف أو نتيجة إجراء ما "يكون الموقف معقدًا بعض الشيء" (Emin ، 2003). كما قام مؤلفون آخرون بدراسة آثار المتغيرات التكميلية على النموذج مثل السلوك السابق والقيم الأخلاقية ومفهوم الذات.<sup>50</sup>

#### 4.6- نموذج Pleitner:

حدد Pleitner في هذا النموذج ثلاثة مراحل لإنشاء مؤسسة ما:

1. تتعلق بعوامل شخصية تحكم الفرد في اتخاذ القرار بشأن ولوج النشاط المقاولاتي وتحديد مساره المهني حول ذلك ويعتبر هذا القرار أكثر تعقيداً، فالفرد في حالة عدم تحقيقه الأهداف التي سطرها في إطار مساره المهني قد يدفعه إلى التفكير في تغيير هذا المسار، والرغبة أكثر في عمل مقاولاتي يسمح له بتحقيق أهدافه.

2. في هذه المرحلة يفضل الفرد المسار المقاولاتي نتيجة فرص تتاح له للاستثمار يقوم بتقييمها على أساس قدرته والموارد المتاحة لذلك وهل البيئة مشجعة على ذلك، كل هذه المحفزات تدفعه إلى إنشاء مؤسسته الخاصة.

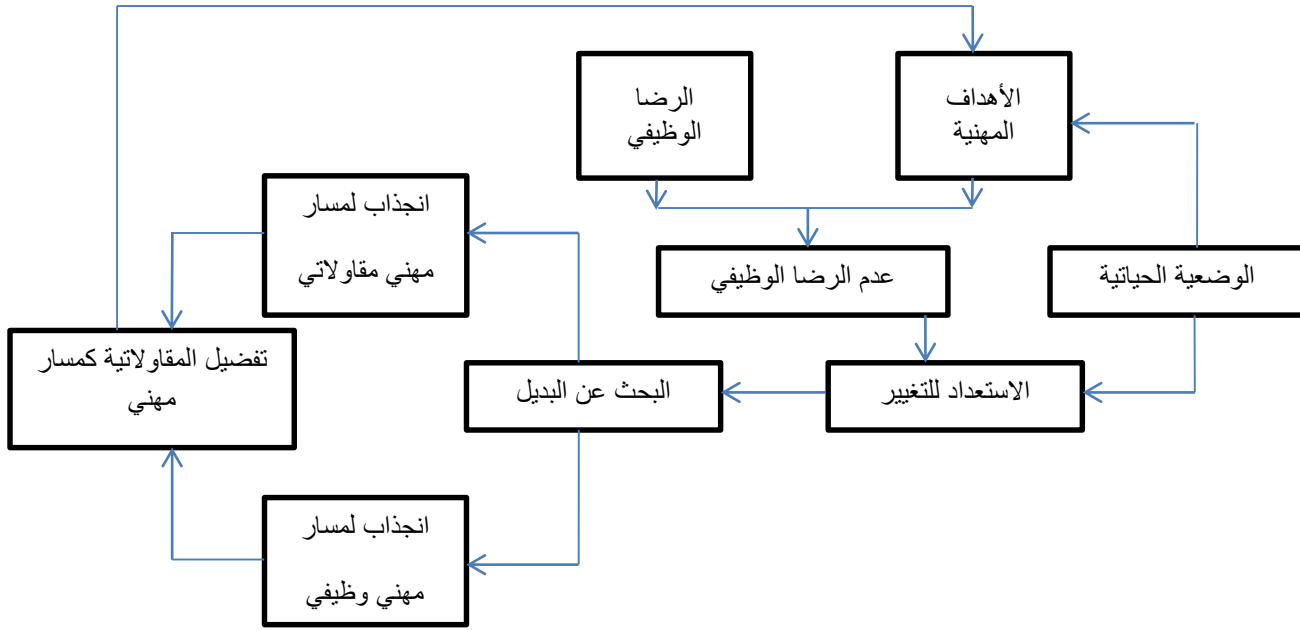
3. بعد المرحلتين السابقتين يكون الفرد أمام الإنشاء الفعلي لمؤسسته، وبداية ممارسة النشاط في السوق أي تجسيد أفكاره على أرض الواقع. يوضح هذا النموذج المراحل الأساسية لإنشاء مؤسسة ما وولوج عالم المقاولاتية بالنسبة للفرد والعوامل المحيطة باتخاذ هذا القرار والشكل الموالي يوضح هذا المسار أكثر.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Nadia Rajhi. Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université. Thèse doctorat Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. Français.p118.

<sup>51</sup> Alain Fayolle, Le métier de Créateur d'entreprises, Op Cit, p 60-69.



الشكل (2-04): نموذج تفضيل المقاولاتية كمسار مهني (Pleitner)



Source : Christian BRUYAT, Op Cit, p 420

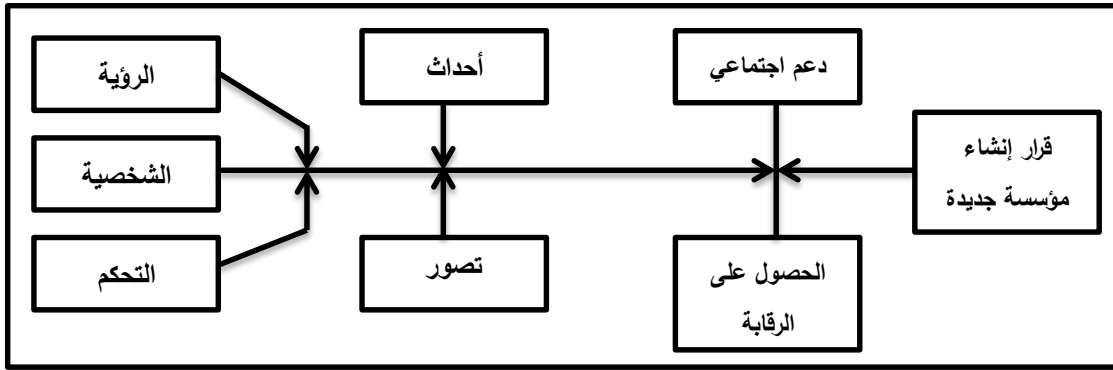
لقد تم انتقاد هذا النموذج كثيرا لعدم إعطائه تبريرات واضحة بشأن اختيار العمل المقاولاتي بحيث اعتبر هذا الاختيار لمجرد شعور الفرد بعدم الرضا في تحقيق أهدافه وأعتبره السبب الرئيسي في ذلك، وأهمل جوانب أخرى تم ذكرها من خلال النماذج السابقة كالـدور الذي تلعبه العائلة وتقاليدھا في ممارسة المقاولاتية من طرف كل أفرادھا، وكذلك حب الأفراد لهذا العمل وتفضيله عن العمل المقيد في وظيفة حكومية تثبت العملية الإبداعية للأفراد.

### 5.6 - نموذج (Greenberger, Sexton: 1988):

جاء كل من (David B. Greenberger et Donald L. Sexton, 1988) بنموذج يستند على دراسات وأبحاث قام بها علماء النفس حول موضوع المقاول وسلوكياته، فحسب هذا النموذج قرار إنشاء مؤسسة يرتكز على مجموعة من العوامل كـبعض السمات الشخصية للأفراد ومدى غرس روح المقاولاتية فيهم، وكذا

رغبتهم في الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وعوامل أخرى كالبينة المحيطة ومختلف وسائل الدعم المتوفرة خاصة الدعم الاجتماعي. والشكل الموالي يوضح النموذج أكثر.<sup>52</sup>

الشكل (2-05): نموذج (Greenberger, Sexton: 1988) لإنشاء مؤسسة.



Source : Emile- Michel Hernandez, Op Cit, p 80

نستنتج من خلال هذا النموذج أنه هناك ثلاث عوامل رئيسة تدفع الأفراد نحو إنشاء مؤسساتهم الخاصة متمثلة في: الرؤية المقاولاتية، الشخصية (شخصية المقاول)، التحكم المطلوب. كما أن هناك مؤثرات أخرى كما يوضحها النموذج تكمن في الأحداث وهي التي تجعل من بعض الأفراد مقاولين، كما أنّ تصوّر هؤلاء الأفراد يساعدهم على تحديد الأهداف ومقارنتها بالنتائج المحققة أو التي يمكن تحقيقها، ومدى حصولهم على الدعم الاجتماعي من المقربين منهم ومدى تشجيعهم فيمكن للعائلة أو الأصدقاء إعطاء الجرعة الناقصة وتحفيز الأفراد لإنشاء مؤسساتهم الخاصة وكذلك مختلف العلاقات التي تربطهم ببعض الأطراف من شأنها الدفع بهم إلى اختيار هذا المجال، والحصول على الرقابة المطلوبة كل هذا يصب في اتخاذ الأفراد لقرار إنشاء مؤسسة جديدة وقدرتهم على ذلك.

من خلال ما ذكرناه سابقاً من نماذج مفسرة لظاهرة المقاولاتية يتضح لنا أنه كل مفكر أو باحث جاء بنموذج حسب رؤيته والدراسات التي قام بها، إلا أنه كل نموذج من النماذج تعرض لانتقادات من طرف من جاؤوا بعده إما بسبب إهماله لجانب من الجوانب أو اختلاف في وجهات النظر، ولم تقتصر النماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية على ما ذكرناه من نماذج إلا أنه توجد العديد من النماذج التي جاءت بعد ذلك، إلا أننا

<sup>52</sup> محمد قوجيل؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 49.

ذكرنا أهمها، كما جاءت نماذج أخرى صبّت اهتمامها على وجود فرص استثمارية واقتناصها إضافة إلى العوامل الأخرى المذكورة سابقا كالرغبة والدعم والمهارات والخبرات السابقة وغيرها من العوامل، إلا أن الناظر لهذا المجال مجال المقاولاتية باعتبارها تعتمد على الإبداع والابتكار فإن اقتناص الفرص الاستثمارية غير كافي في هذا المجال، بل خلق هذه الفرص هو ما تصبوا له المقاولاتية. فالمقاول هو من يخلق الفرص وليس العكس، ولفهم هذه الظاهرة أكثر لابد من التعرّيج على مفهوم المقاول وأهم ما يميّزه من خصائص وهذا ما سنتطرّق له فيما يلي.

## ثانيا: المقاول

### 1. ماهية المقاول:

#### 1.1. مفهوم المقاول:

المقاول ذلك العون الاقتصادي المحوري الذي شكل نواة للعديد من القضايا والأبحاث؛ منها ما ارتبط به لشخصه من خلال دراسة وتحليل خصائصه وسماته وكفاءاته، وأبحاث ركزت على مساره المقاولاتي وما يعتريه من روح للمبادرة والتأسيس وخلق الثروة وما يتمتع به من ثقافة مبادراتية وما يوفره له المحيط من ظروف لإبراز قدراته المتعددة الجوانب. شهد هذا المفهوم تطور كبيرا مع مرور الزمن، حيث كانت تعني كلمة المقاول خلال العصور الوسطى في فرنسا الشخص الذي يشرف على عمل ما ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم تطور المفهوم ليعني الشخص الذي يتحمل المخاطر الاقتصادية.

وخلال القرنين السادس عشر والسابع عشر جاء وصف للمقاول على أنه الشخص المضارب، وبعدها جاءت عدة نظريات اقتصادية تصف المقاول. فليس هناك إطار نظري واضح يعطي مفهوم واحد للمقاول.

#### 2.1. تعريف المقاول:

شهد تعريف المقاول تطورا كبيرا، نظرا للتطور الاقتصادي الذي شهده العالم. واختلفت التعاريف الدالة على المقاول، فظهر مصطلح المقاول "Entrepreneur" في فرنسا خلال القرن السادس عشر، وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprender" والذي معناه بأشْر، التزم، تعهد، كما أن في اللغة الانجليزية استعمل نفس المصطلح "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية، كما عرّف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين "Enreprender" تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة... إلخ، ومصطلح "Entrepreneur" والذي يعني الشخص الذي يباشر عملا أو

مشروعاً ما، فمثلاً يطلق على صاحب مصنع مصطلح مقاول صناعي.<sup>53</sup> لكن كلمة المقاول استعملت أول مرة سنة 1616م من طرف Montchrétien وتدل على الشخص الذي يوقع عقداً مع السلطات من أجل قيامه بإنجاز عمل ما، أو أعمال مختلفة.<sup>54</sup>

يرى Filion أنه يستحيل بأي حال تحديد مفهوم دقيق للمقاول، وحسبه "كل يقدم على تعريف المقاول تبعاً لاهتماماته وتخصصه". ففي سنة 1990 أحصى Gartner آنذاك ما لا يقل عن 90 صفة مرتبطة بالمقاول<sup>55</sup>. تجعل مفهومه أكثر تنوعاً واختلافاً، يمكن أن نتطرق لأهم التعاريف ضمن حقبات زمنية مختلفة تسمح بتنوع المفهوم الخاص بالمقاول:

#### - تعريف (1755) Richard Cantillon:

أول من أعطى تعريف واضح للمقاول فهو الشخص الذي رهاناته غير مضمونة ويأتي تصنيف المقاول عنده ثالثاً بعد الملاك وكبار المزارعين، وهذا الصنف الذي فيه المقاول يضم كذلك طبقة التجار والصناعيين وغيرهم، فحسب Cantillon المقاول هو من يتحمل المخاطرة كمستثمر لرأسماله، أي أنه مغامر ومنتزه للفرص،" ويرى Cantillon أن المقاول هو ذلك التاجر الذي يشتري السلع بسعر معلوم ويبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً"<sup>56</sup>، أي أنه صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطرة الناجمة عن اللاحقين البيئية".<sup>57</sup>

#### - تعريف (1803) Jean-Baptiste Say:

من الأوائل المنظرين لهذا المفهوم وهو يرى أن خلق المؤسسة هو محرك قوي للتنمية أي مجتمع، وإن المقاول هو من يشتري بسعر معلوم ليبيعها بسعر مجهول، وأنه شخص يحب المخاطرة، ويتقبل التغيير الذي يصحب معه الإبداع، ويعتبر شخصاً نشيطاً جداً. والمقاول عند Say هو وسيط بين العمال المبدعين والعمال المنفذين، بحيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل، ورأس المال من أجل إنشاء مؤسسته الخاصة كما يقوم بعملية التسيير والتنظيم والتخطيط للإنتاج وما يصحب ذلك من مخاطرة،

<sup>53</sup> Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur : une analyse socio-économique, édition d'économica, Paris, 1995,p: 08

<sup>54</sup> Boutillier SOPHIE et Uzunidis DIMITRI, La légende de l'entrepreneur, Ed la découverte & Syros, Paris, 1999.p23.

<sup>55</sup> Zineb Aouni; "Le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissant"; cahier de recherches; Belgique; Aout 2006; p:5.

<sup>56</sup> Karim MESSEGHEM et Sylvie SAMMUT, Op.cit., p 42-49.

<sup>57</sup> Robert Hisrich et Michael –pitres, op-cité,p07.

فهو بذلك يستغل خبراته والمعارف التي اكتسبها من أجل إنتاج سلع جديدة وخلق منفعة جديدة أي هدفه أساسي هو الرفع من مستوى الإنتاج".<sup>58</sup>

#### - تعريف (1934) Joseph Schumpeter:

أعطى Schumpeter أهمية كبيرة لدور المقاول إذ يعتبره هو العامل المحرك للتنمية الاقتصادية، وقد أطلق عليه اسم المنظم الذي يكسر حالة التوازن عن طريق الإبداع. فخاصية الإبداع حسبته تكون ملازمة للمقاول وأن هذا الأخير عامل تغيير وعدو للروتين، ومن بين المفاهيم التي استحدثها هذا العالم هو فكرة أن المقاول بإبداعه يحصل على مزايا بـسيكولوجية تترجم إلى محفزات ودوافع. وقد وصفه Schumpeter على أنه ذلك الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج إما عن طريق إنتاج سلع وخدمات جديدة، أو إدخال طرق إنتاج جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو إيجاد مصادر تمويل جديدة أو اعتماد طريقة تنظيمية جديدة<sup>59</sup>، فهو بذلك شخص يملك صفة الإبداع والابتكار، فهو فرد نادر، ذو موهبة يستطيع تحقيق أرباح كثيرة<sup>60</sup>.

#### - تعريف (1973-1997) Kirzner:

حسب Kirzner المقاول هو من يقوم بإعادة حالة التوازن للسوق عن طريق مخاطرته باستغلال الفرص المتاحة بالاعتماد على قدراته ومميزاته ويقظته في توقع حالة السوق مستقبلا وبذلك فتوجهه عكس توجه Schumpeter على أنه هو المتسبب في حالة عدم التوازن لكسر الروتين من أجل إحداث التغيير، بمعنى أن وظيفة المقاول حسب Kirzner هي مراقبة السوق عندما يكون في حالة اختلال في التوازن، ويكون المقاول في حالة اليقظة التامة لأي فرصة سانحة من أجل استغلالها قبل الآخرين، أي أن اليقظة المقاولاتية تعتبر موهبة عند المقاول، الذي يقوم بوظيفته المتمثلة في تلبية حاجات المستهلكين من خلال دقة ملاحظته لحاجاتهم التي لم تلبى بعد<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Karim MESSEGHEM et Sylvie SAMMUT, Op.cit., p 42-49.

<sup>59</sup> Jean-José QUILES, Schumpeter et l'évolution économique, Armand Colin, Paris, 2005, p 5.

<sup>60</sup> Schumpeter J, capitalisme, socialisme et démocratie, petite bibliothèque Payot, Paris, 1967, p 186.

<sup>61</sup> Bouabdallah KHALED et Zouache ABDALLAH, op. cite, P 16-17.

**- تعريف (Peter F. Drucker(2005-1909):**

المقاول هو ذلك الفرد الذي يستغل الفرص السانحة للتغيير، كما لا يعتبر مضاربا ولا مقامرا أو أجيرا، وهو أول من أشار إلى التحول الكبير الذي حدث في النظام الاقتصادي سنة 1985 من اقتصاد مرتكز على المسيرين إلى مبني على المقاولين.<sup>62</sup>

فبالنسبة إلى Drucker أسباب نجاح المقاول تكمن في الإبداع الذي يعتبره وسيلة ضرورية لزيادة الثروات: "يجب على المقاولين البحث عن مصادر الابداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها".

والمقاول حسبه لا يوجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط بل كذلك في المؤسسات الكبيرة، فهو شخص مستعد للتضحية والمخاطرة لتنفيذ فكرة ما.<sup>63</sup>

**- تعريف Mark Casson :**

يقول Casson المقاول هو ذلك الفرد الذي يختص في اتخاذ القرار، والذي يعمل على التنسيق بين مختلف الموارد النادرة لاستغلال الفرص المتاحة، ويقوم المقاول باستغلال الخبرات السابقة ومختلف قنوات الاتصال للوصول إلى المعلومة، ويجب أن تتوفر فيه عوامل أخرى كالكفاءة والقدرة على الإبداع والتنبؤ والتحليل. إضافة إلى توفر مورد مالي إما ماله الخاص أو الوصول إلى مصادر تمويلية أخرى.<sup>64</sup>

"مما سبق طرحه يمكن تعريف المقاول بكونه "ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو، فهو شخص طموح مبادر ورائد في مجال عمله قادر على اتخاذ القرارات، ويعمل على تحديد الفرص المهمة والحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها، تحركه الروح المقاولاتية، الثقافة والقيم التي يتمتع بها فيساهم في خلق الثروات وتوزيعها، وهكذا يكون قد ساهم في اقتصاد بلده وحقق منفعة مادية له".

<sup>62</sup> كتوش عاشور؛ حمادي نبيل؛ مداخلة: "الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاولات الصغيرة في الجزائر"؛ الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية؛ المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 17 نوفمبر 2007.

<sup>63</sup> Robert Wtterwulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 42.

<sup>64</sup> M. Casson : l'entrepreneur, éditions Economica, paris, 1991, P : 22.

### 3.1- خصائص ومميزات المقاول:

للمقاول مجموعة من الخصائص والصفات تميّزه عن غيره، فمن خلال التعاريف والنماذج المذكورة سابقا يمكننا استخلاص جملة من الخصائص والسمات والكفاءات التي يتسم بها المقاول والتي تؤطرها مجموعة من الدراسات والأبحاث.

#### 1.3.1- الخصائص الشخصية:

يتمتع المقاول بصفات شخصية تميّزه عن غيره والتي تسمح له بامتلاك صفة المقاول، لذا حاول العديد من الباحثين تحديد أهم الخصائص الواجب توفرها في المقاول والتي تكمن في الثقة في النفس فبدونها لا يمكن للمقاول أن يخطو خطوة واحدة بالإضافة إلى القدرة على الإبداع والابتكار وأخذ المبادرة وعدم انتظار الغير، ورغبة المقاول الكبيرة في الاستقلالية والحرية في العمل، حب المجازفة والمخاطرة باكتشاف الفرص والتحديات الجديدة، التحلي بروح المسؤولية، التضحية والإصرار على الوصول للأهداف المسطرة...

إن تواجد كل هذه الصفات جملة واحدة في شخص ما ليس بالأمر السهل كما يمكن القول أشبه بالمستحيل إلاّ أنه على المقاول اكتساب أهمها إما عن طريق الفطرة أو تعلّمها وتحسينها قدر المستطاع لتساعده في مشواره المقاولاتي.<sup>65</sup>

#### 2.3.1- الخصائص السلوكية:

تتضمن هذه الخصائص مجموعة من المهارات والتي تتضح من خلال السلوك اليومي للمقاول وطريقة إدارته للعلاقات مع مختلف الأفراد من عاملين معه وأصحاب المصالح المنتمين لنفس البيئة وسلوكه الاستراتيجي المتبع ولذلك فالمقاول يوظف هذه الخصائص لتطوير الأعمال وتعزيز إنتاجيتها وتحسين الأداء بشكل متميز، وعليه فالمقاول يمتلك نوعين من المهارات تتجسد من خلال سلوكياته وتصرفاته ومواقفه والتي تكمن فيما يلي:<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Robert. Wtterwulghé, Op.cit. , p 47.

<sup>66</sup> فلاح الحسني؛ "إدارة المشروعات الصغيرة -مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز" ؛ دار الشروق للنشر والتوزيع؛ غزة؛ طبعة 2006؛ ص48.

- **المهارات التفاعلية:** وهي مجموع المهارات المبنية على أساس العلاقات الانسانية بين المقاول والأفراد العاملين معه بمختلف أنشطتهم ورتبهم، أي كيفية بناء المقاول لهذه العلاقات ومدى تفاعله معها بتكوين علاقات متينة مبنية على الاحترام والتقدير، وخلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار ومشاركة كل الأفراد في حل مشاكلهم، وتحقيق العدل في توزيع المهام والأنشطة وفتح قنوات الحوار وتشجيع التفاعل بين جميع الأفراد لضمان سير العمل بروح الفريق الواحد وتحقيق الأهداف المشتركة.
- **المهارات التكاملية:** تتجلى المهارات التكاملية للمقاول في تشجيع العمل ضمن فريق واحد منسجم يعمل كخلية واحدة وفق علاقات إنسانية متكاملة بين مختلف الوحدات والأقسام كل واحد يكمل الآخر.

### 3.3.1- الخصائص الإدارية:

وتتمثل في مجموعة المهارات الإدارية التي يكتسبها أو يكون قد اكتسبها المقاول مسبقا والتي تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات وممارسة مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، الرقابة والتحفيز، فنجاح الأعمال مرتبط بتوافر هذه الفعاليات الجوهرية وهناك مجموعة من المهارات التي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>67</sup>

- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني مع جميع الأفراد وإيجاد الكيفية التي يتم من خلالها استثمار طاقاتهم ببناء بيئة عمل يسودها التقدير والاحترام وانعكاس ذلك على سيرورة العمل وتحقيق التميز في الأداء.
- **المهارات الفكرية:** إن اختيار النشاط المقاولاتي ليس بالأمر الهين فإدارة المشروعات تتطلب مجموعة من المهارات الفكرية التي لا بد من توفرها في المقاول كامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية وبعد النظر لإدارة مشروعه ومدى قدرته على تحديد الأهداف وتوفير النظم المساعدة على ذلك بكل عقلانية وحكم راشد.
- **المهارات التحليلية:** تقوم المهارات التحليلية على أساس تفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا في الأداء بشكل عام للمشروع، كما تهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمشروع، إضافة إلى تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة بدراسة وتحليل سلوكيات مختلف

<sup>67</sup> Vérin Hélène : « Entrepreneurs, entrepris : quelques remarques historique pour leur définition » édition l'harmattan, Paris 1983, p33.



الأفراد الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة من قريب أو بعيد كسلوكيات المنافسين والمستهلكين مثلا، وتحليل الجانب المالي والمحاسبي والسياسة التسويقية وطرق الإنتاج المتبعة.

- **المهارات الفنية (التقنية):** وتتمثل في المهارات المتعلقة بالأداء داخل المنظمة كالعلمية الإنتاجية بمختلف مراحلها ومعرفة طبيعة العلاقات بينها وكيفية سيرورتها، ومختلف المهارات المتعلقة بالمنتج كالتصميم مثلا، وعلى المقاول أن يمتلك المهارات المتعلقة بكيفية أداء العديد من الأعمال الفنية وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، خاصة بعض المشاريع ذات الأنشطة الإنتاجية والتي تكون لهذه المهارات تأثير كبير فيها. حيث ينظر العاملون إلى المقاول كمرجع أساسي لهم في هذه المنظمة.

#### 4.1- أنواع المقاولين وتصنيفاتهم:

لقد اختلفت تصنيفات المقاولين باختلاف النظريات والدراسات التي قام بها عدد من الباحثين، فالنظرية الاقتصادية مثلا قسّمت المقاولين من حيث سلوكياتهم إلى ثلاث أنواع رئيسية متمثلة في: المقاول المبدع، والمقاول المخاطر، والمقاول المدير.<sup>68</sup>

كما تمت دراسة المقاول ضمن مجموعة من الأبحاث والدراسات، كالدراسة التي قام بها Mintzberg والتي من خلالها قسم المقاولين إلى أربعة مجموعات، المقاولين ذوو الإمكانية، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، والرياديين الفعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.<sup>69</sup> كما قسّم الباحث (Marshally,1920) المقاولين إلى صنفين حسب رأسمال المعارف والذي اعتبره وسيلة الإنتاج الأكثر فعالية وقدرة وهما:

- **المقاول الثوري:** الذي يعتمد على خبراته ومعارفه العلمية والتقنية والإبداع بطريقة ناجعة ومنتظمة لبناء ميزة تنافسية خاصة بمنظّمته بعيدا عن التقليد.
- **المقاول التقليدي (الروتيني):** هو مقاول ذو ثقافة اقتصادية محدودة وعلاقته بالبيئة الخارجية جد ضعيفة، كما يقوم بتقليد الآخرين فقط ويمارس أنشطة تجارية وحرفية بسيطة.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> الجودي محمد علي؛ مرجع سبق ذكره؛

<sup>69</sup> مجدي عوض مبارك؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 39.

<sup>70</sup> ليليا بن صويلح؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 466.

كما قامت الباحثة جاكلين لوفر في 1975 بدراسة 60 حالة إنشاء مؤسسات في الفترة الممتدة من 1950 إلى 1970 وتوصلت إلى أربع أنواع من المقاولين وهم:<sup>71</sup>

- **المقاول المدير أو المبدع:** له تكوين متميز، بالإضافة إلى مسار مهني جيد في إحدى المؤسسات، تدفعه عدة عوامل كالحاجة لتحقيق الإنجاز والرغبة في إنشاء منظمة خاصة به وحب السلطة كل هذا يصب في الرغبة في التطور والإبداع.
- **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هذا النوع من المقاولين يكون مالكا ولكن يتطلع للنمو أكثر ويكون محب للسلطة.
- **المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية:** يختار هذا النوع من المقاولين الاستقلالية كأولوية أولى، ويكون رافضا لفكرة النمو الذي قد يؤدي به إلى عدم تحقيق الهدف الأول، فدوافعه تركز حول حاجات السلطة.
- **المقاول الحرفي:** يكون هدف هذا النوع من المقاولين هو الاستقلالية بإنشاء منظمته الخاصة وضمان الاستمرارية في النشاط فطموحه محدود.

### 5.1- أنماط المقاولين في الجزائر:

عرفت ظاهرة المقاولاتية في الجزائر نمو متسارعا نظرا للتطورات التي شهدتها البلاد فبعد الاستقلال كان ظهور المقاولين يشهد تزايد مستمر وفي عدة مجالات، واختلفت أنماط المقاولين باختلاف القطاعات التي ينشطون من خلالها، فنظرا للمراحل التي مرّ بها القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر ظهرت مفاهيم مختلفة للمقاول. وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود ثلاث أصناف من المقاولين:

- **المقاولون التجار:** هذه الفئة كانت ولا زالت تشكل غالبية المقاولين في الجزائر وتشير الدراسات إلى تواجدها حتى قبل الاستقلال، وغالبيتهم من سكان الأرياف والمناطق الداخلية، ومعظمهم مما تلقوا تعليمهم في المدارس القرآنية والعربية، وتمثلت أنشطتهم في الاستيراد والتصدير. وبعد الاستقلال والتحويلات التي شهدتها الجزائر غيروا من أنشطتهم إلى قطاعات أخرى كالصناعة خصوصا بعد ظهور قانون الاستثمار

<sup>71</sup> توفيق خذري؛ حسين الطاهر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص:08.

الجديد عام 1966. إلا أنهم رغم تغييرهم للنشاط من تجاري إلى صناعي بقي معظمهم بنفس عقلية المقاول التاجر.<sup>72</sup>

- **المقاولون غير المسيرين:** هذه الفئة من المقاولين تشمل مجموعة من الأفراد يمتلكون مصانع أو مؤسسات مختلفة خاصة بهم إلا أنهم لا يديرونها بأنفسهم بل يوكلون تسييرها وإدارتها إلى تقنيين أو مسيرين وإطارات لها خبرة كبيرة في التسيير. ويمتلك هذا النوع من المقاولين رؤوس أموال وملكيات عقارية وأنشطتهم في غالبيتها الاستيراد والتصدير، هذه الفئة تمثل في أغلبها من كانوا موظفين خلال الفترة الاستعمارية ومن أصحاب المستوى التعليمي الثانوي والجامعي، وممن لم يشاركوا في الثورة.<sup>73</sup>

- **المقاولون العمال:** هؤلاء المقاولين في الأصل هم عمال وإطارات سابقة في مؤسسات عمومية وخاصة لديهم خبرة واسعة في التسيير، كما يمتلكون رغبة كبيرة في الاستقلالية وتوسيع النشاطات لتحسين مداخيلهم، وفي أغلب الأحيان يقوم اثنان أو ثلاثة منهم بشراكة في إقامة مشروع ما، تسمح مؤهلاتهم في الإدماج السريع في فئة المقاولين، وفيما يخص أصلهم الاجتماعي، فهم من عائلات فقيرة، فلاحية أو تجار. من أهم خصائصهم احتكاكهم بالميدان الصناعي والذي سمح لهم باكتساب الخبرة الميدانية على عكس النوع الأول الذي يطغى على تصرفاتهم السلوك التجاري، ويمتازون بتعدد المهام والمهارات التقنية العالية التي تسمح لهم بتصليح ورشة متروكة وآلة قديمة. والمشاركة بأنفسهم في العملية الإنتاجية، إذ فضلوا خوض المغامرة الصناعية بعد ترك مناصبهم في القطاع العام بسبب ضعف الأجور وقلة فرص الترقية.<sup>74</sup>

اختلفت أنماط وتصنيفات المقاول باختلاف المراحل التي شهدتها الجزائر، فقد عرف الاقتصاد الجزائري قفزة نوعية، فبعد تبني الجزائر للنمو الاشتراكي والملكية الجماعية، تغير النظام إلى نظام رأسمالي يشجع الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج خاصة بعد الأزمات التي مرت بها البلاد وأصبح من الضروري إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتنويع الإنتاج ومصادر الدخل، ولهذا الغرض انتهجت الجزائر خاصة خلال العشرية الأخيرة سياسة اقتصادية جديدة فحواها تشجيع الشباب على إقامة مشاريع خاصة بهم، عن طريق توفير لهم آليات وهيئات تساعدهم على ذلك ماديا وفكريا وتنمي قدراتهم في التسيير الذاتي، ليس هذا فقط

<sup>72</sup> سفيان بدرابي؛ 'ثقافة المقاول لدى الشباب الجزائري المقاول'؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع والتنمية البشرية؛ جامعة تلمسان؛ الجزائر؛ 2014؛ ص 46-47.

<sup>73</sup> سفيان بدرابي؛ المرجع نفسه؛ ص 47.

<sup>74</sup> رفيق قروي؛ حادة عماروي؛ 'ديناميكية المقاولاتية الشبابية في الجزائر - دراسة تحليلية سوسيو اقتصادية-'؛ مجلة العلوم الاجتماعية؛ جامعة الأغواط؛ المجلد 07؛ عدد 31 جولية 2018.

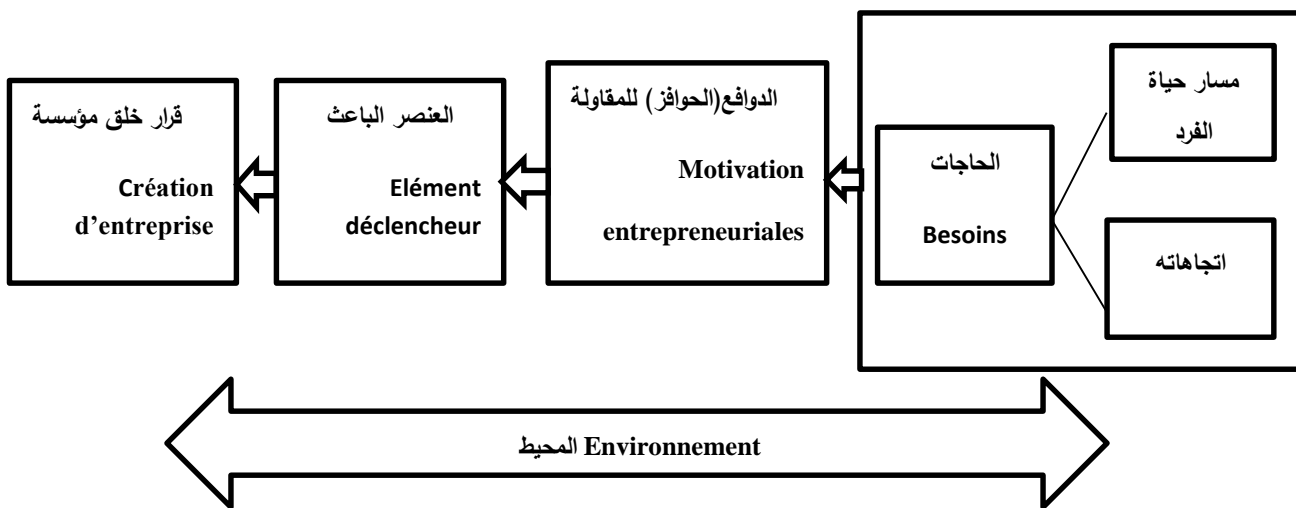
بل وقامة الدولة بتخصيص برامج وتخصصات جامعية تصب في هذا النهج كإدراج المقاولاتية كتخصص جامعي، للدفع بخريجي الجامعات على ولوج عالم المقاولاتية عن طريق تعليمهم وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم المقاولاتية، وبهذا اتسع عدد المقاولين ليشمل كل من له النية في المقاولاتية بل حتى المرأة الماكثة بالبيت، ولم يعد مقتصرًا ذلك على فئة دون أخرى، كما أصبحت الحظوظ متساوية.

فبعد الصورة النمطية للمقاول والمتمثلة في المقاول التاجر، أو المقاول المالك صاحب رأس المال، والمقاول العامل الذي لديه رغبة في الاستقلالية والمقاول الوارث والتي تسمى بالمقاولاتية العائلية، أصبح في إمكان أي شخص أن يصبح مقاولًا كما تقدّم له كل التسهيلات لذلك من رأس مال ودعم تقني...

### 6.1- دوافع وأهداف المقاول:

إن اختيار الفرد لمسار مقاولاتي ليس بمهد صدفة، وإنما يرتبط ذلك بعدة عوامل وأسباب دفعت الأفراد لاختيار هذا المسار، وقد توصلت العديد من الأبحاث المهمة بدراسة المقاول والمقاولاتية إلى وجود دوافع تؤثر في قناعات الفرد وتوجهه لذلك منها ما هو دافع شخصي، اجتماعي أو اقتصادي. حيث قامت الباحثة الفرنسية Bérengère des champs في إحدى أعمالها المنجزة سنة 2000 باقتراح نموذج لدوافع الشخص المقاول:

الشكل (2-06): نموذج Bérengère لدوافع الشخص المقاول.



Source: Bérengère des champ : Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, thèse de doctorat, université pierre Mendès. France, 2000, page 236.

من خلال هذا النموذج ترى الباحثة Bérèngère أن دوافع الشخص للمقاولاتية ترتبط بالمحيط الذي يتواجد فيه الفرد والذي يؤثر في الشخص المقاول إضافة إلى محددات مرتبطة بشخصية الفرد وميوله الذي يكتسبه من خلال مسار حياته ومجموع محفزات تدفعه لذلك، كما الحاجة قد تدفع بالفرد لاختيار هذا المسار فحاجاته المتزايدة والتي لا يستطيع تلبيتها عن طريق عمله في مؤسسة ما تجعل منه يفكر في البحث عن مصادر دخل أحسن وبالتالي اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة خاصة به. لقد قسم العديد من الباحثين دوافع الشخص للمقاولاتية إلى قسمين دوافع إيجابية وأخرى سلبية. يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>75</sup>

#### ❖ الدوافع الإيجابية:

- وجود فرص في السوق للريح واستخدام أفكار جديدة لطرح منتج جديد في السوق؛
- الرغبة في تحقيق مكانة وسمعة في المجتمع؛
- اختيار مسار العائلة في المقاولاتية والتي توارثتها أب عن جد؛
- حب الاستقلالية والعمل لحسابه الخاص؛
- التشجيع الكبير الذي يتلقاه الفرد من المقربين والخبرة المكتسبة سابقا.

#### ❖ الدوافع السلبية:

- البطالة بحيث تشكل عامل رئيسي في ولوج المقاولاتية؛
- عدم الرضا الوظيفي ووجود صراعات في العمل؛
- تسلط المدراء ورؤساء العمل.

كما أن هناك نظريات أخرى درست دوافع الفرد للمقاولاتية ولعل من أبرزها نظريتي ماسلو للحاجات ونظرية دافع الإنجاز لدافيد ماكلياند.

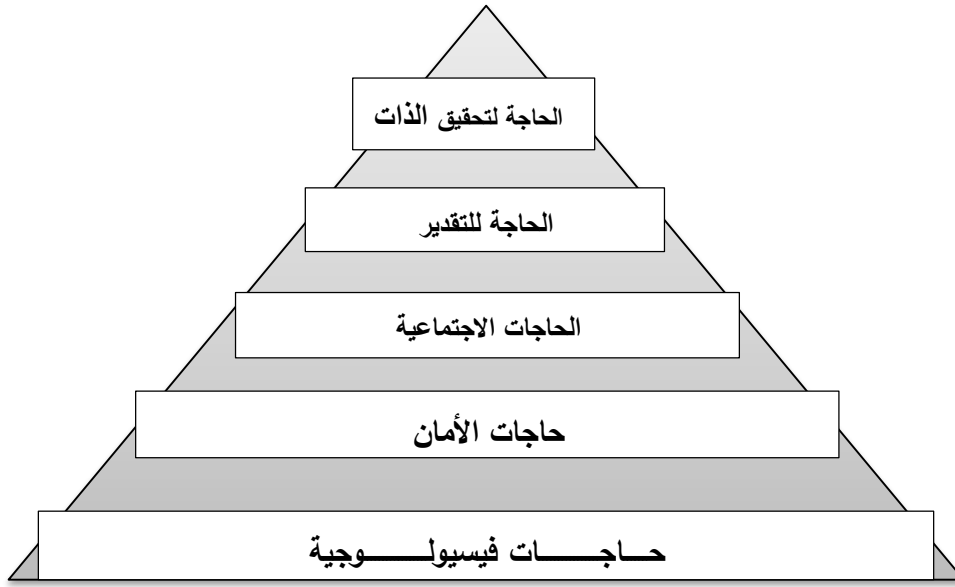
#### ➤ نظرية سلم الحاجات لـ (A. Maslow).

قام Maslow سنة 1943 بدراسة تحت عنوان " نظرية التحفيز الإنساني" والتي استند فيها على أنّ الفرد يسعى لتلبية حاجاته وتحقيق رغباته باستمرار، أي أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك أو دافع لسلوكه، كما رتب ماسلو هذه الحاجات حسب الأولوية في شكل هرمي وقسمها إلى حاجات أساسية وفسولوجية وحاجات للأمان، حاجات اجتماعية، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات كما يتم إشباعها الواحدة تلو الأخرى بداية من قاعدة الهرم صعودا للقمة، وبمختلف الأساليب المتاحة، فالسلوك الذي

<sup>75</sup> M. Marchesnay et C. Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, France, 1997, pp. 20-21.

يسلكه الفرد يتعلق بالحاجة التي يسعى إلى تحقيقها وإشباعها. وانطلاقاً مما سبق ذكره وبالإسقاط على هرم ماسلو للحاجات فإن الدافع نحو المقاول يتلخص في قمة الهرم أي الحاجة للتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق الكمال وهذا الذي يسعى المقاول لتحقيقه.<sup>76</sup>

الشكل (2-07): هرم ماسلو "Maslow" لتدرج الحاجات



المصدر: أحمد ماهر "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -". الدار الجامعية 2003، ص142 .

### ➤ نظرية دافع الإنجاز لـ (David McClelland).

حسب Mc Clelland هناك اختلاف بين الأفراد في إنجاز العمل، فمنهم من لديه رغبة في إنجاز العمل بصورة جيدة على عكس الأفراد العاديين، وقد سمّاهم بذوي الانجاز العالي. وهم قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيّد. ومن أهم الخصائص التي يتميّنون بها:

- الحماس الكبير في إنجاز العمل بصورة جيّدة؛
- الخبرة الكبيرة المكتسبة في الأعمال السابقة والتمتع بالثقافة الواسعة؛

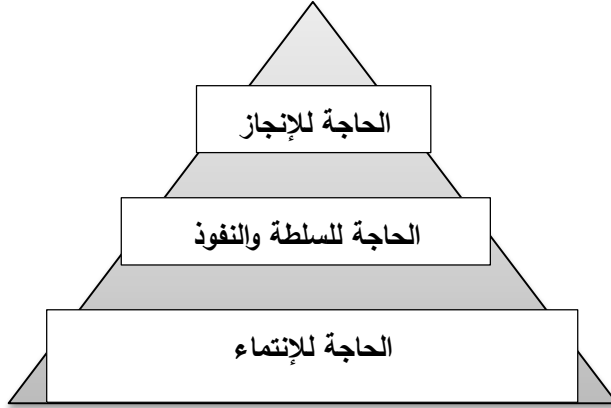
<sup>76</sup> أحمد ماهر؛ " السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -" ؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ 2003؛ ص141-142.

- الميل لتحمل المخاطرة؛

- الشعور بالتقدير من جراء إتمام الأعمال بنجاح.<sup>77</sup>

وقد وضع ماكلياند نظريته من خلال تقديمها في شكل هرم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-08): هرم الحاجات لـ McClelland



المصدر: يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 20.

إضافة إلى الدوافع التي تطرقنا لها من خلال نظريتي Maslow و Mc Clelland والتي تعد من الدوافع والمحددات الداخلية للمقاول، فهناك محددات خارجية تدفع المقاول نحو اختيار المسار المقاولاتي، فباعتبار المقاول جزء لا يتجزأ من البيئة التي يعيش فيها فهو لا محالة يؤثر ويتأثر ببيئته وتشمل الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. وتتمثل في: العائلة، قيم وثقافة المجتمع، التعليم والتكوين، والعوامل الاقتصادية المحيطة...

<sup>77</sup> أحمد ماهر؛ مرجع سبق ذكره، ص 145-147.

## ثالثاً: علاقة المقاول والمقاولاتية بالأخلاقيات:

## 1. مدخل للمقاولاتية والأخلاقيات:

ازداد الاهتمام بالمقاولاتية في السنوات الأخيرة، خاصة في الجامعات وكليات إدارة الأعمال كما أن تنظيم دورات تكوينية موجّهة للطلاب في هذا المجال دفع الكثير منهم بالاهتمام بها، إضافة إلى أنّ الطلاب يرون أن التعليم المقاولاتي ضرورة حتمية بالنظر إلى معدلات البطالة المرتفعة ووظائف الشركات الغير مؤكدة. ومن بين الجوانب التي يتعلّمها الطلبة والتي تحثّ عليها المقاولاتية هو الجانب الأخلاقي للمقاول ومنظمة. جاءت عدة تقارير بحثية مهمة بدراسة المقاولاتية بتوضيح أهمية العقيدة الدينية للمقاولين وعلاقتها بأحكامهم الأخلاقية.

في السنوات الأخيرة، تضررت سمعة الأعمال بشكل خطير بسبب مجموعة من الفضائح المالية والتي مسّت تقريباً كل الدول ومختلف المنظمات المحلية والدولية، بحيث سجّلت عدة تجاوزات كالحسابات الوهمية والخطئة، والتلاعب بالمعلومات، فساد الموظفين العموميين، الثراء الشخصي الغير قانوني لكبار المديرين والمسؤولين. وقد أدت العديد من هذه الحالات إلى الإفلاس وفصل الموظفين وخسائر مالية للمستثمرين الأفراد، فالسمة المشتركة لهؤلاء هي السلوك الغير أخلاقي من قبل المديرين ورجال الأعمال رفيعي المستوى، وأيضاً من قبل المسؤولين الكبار في الدولة، المهنيين، المحاسبين والمحامين والمصرفيين بعد تضارب المصالح فيما بينهم.

فكان ولا زال المحتوى الأخلاقي للسلوك التجاري والاقتصادي بشكل عام مصدر قلق للجميع إلى جانب نمو الاهتمام بالمقاولاتية، بحيث تخضع أخلاقيات وسلوك المقاولين لنفس النوع من التدقيق.

يشير علماء المقاولاتية إلى أهمية أخلاقيات المقاولات بالنسبة للاقتصاد العالمي (على سبيل المثال Bucar and Hisrich, 2001)<sup>78</sup> ، ويدافع الباحثون عن الأخلاقيات بتسليط الضوء أكثر في هذا المجال على الشركات الصغيرة والناشئة، بدلاً من المنظمات الكبيرة فقط على سبيل المثال (Spence and Rutherford, 2003).<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Bucar, B., Hisrich, R.D., 2001. Ethics of business managers vs. entrepreneurs. Journal of Developmental Entrepreneurship 6 (1), 59–83.

<sup>79</sup> Spence, L.J., Rutherford, R., 2003. Small business and empirical perspectives in business ethics: an editorial. Journal of Business Ethics 47, 1–5.



تركز الكثير من الأبحاث الموجودة على العلاقة بين الأخلاقيات والمقاولاتية على المستوى الجزئي. بحيث يتم التركيز على رجل الأعمال، مع الإهتمام بالمعضلات الأخلاقية التي قد تكون ذات صلة بشكل خاص بالمشروع الجديد، على الرغم من أن بعض الأعمال تبحث أيضاً في الديناميكية التنظيمية للمشاريع الجديدة، وتأثيرها على السلوك الأخلاقي على مستوى الشركة. بحيث يتم طرح أسئلة رئيسية كأين يكمن الاختلاف بين المقاولين وغيرهم من الأفراد العاديين فيما يتعلق بالأخلاقيات؟ في حين أن بعض الأبحاث تدعو إلى التشكيك في وجود اختلافات مستقرة ومنتظمة بين المقاولين وغيرهم من الأفراد حول عدة أبعاد مثل تحمل المخاطر

(Xu and Ruef, 2004) ، ويجادل كل من (Buchholz and Rosenthal 2005) على أن الصفات المطلوبة للمقاولاتية الناجحة تكمن في الخيال والإبداع والجدد في العمل والإحساس وهي أمور منهجية ونظرية في اتخاذ القرارات الأخلاقية، وهذا ما يوحي أن الأخلاق والمقاولاتية تتماشى بشكل وثيق، ويجادل آخرون (Dunham et al., 2008) بأن نجاح تنظيم المشاريع يتطلب مخيلة أخلاقية، بالإضافة إلى التعامل الفعال مع الأبعاد الاستراتيجية لبدء مشروع جديد. وتشير أبحاث أخرى إلى أن المقاولون قد يركزون بشكل عام على السلوك الأخلاقي (Bucar and Hisrich, 2001) ويظهرون مستويات أعلى من التفكير الأخلاقي (Teal and Carroll, 1999)، وناقش آخرون (Karri and Goel, 2008)، (Sarasvathy and Dew, 2008) ما إذا كان المقاولون يميلون إلى "الثقة المفرطة" أم لا وما مدى تأثيرها عليهم.

من ناحية أخرى، توصلت أبحاث أخرى إلى أن المقاولين يمتلكون "تحيزاً فعلياً" قوياً قد يمنعهم من النظر بشكل ملائم في القضايا الأخلاقية (Bhide, 1996). كما أن بعض العلماء مثل (Kets de Vries 1985) ، حذروا من "عوامل سلبية محددة يمكن أن تتخلل شخصية المقاولين وتسيطر على سلوكهم"، وهذا ما يسمى بـ "الجانب المظلم" للمقاولاتية.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Jared D. Harris et al. Ethics and entrepreneurship, Journal of Business Venturing 24 (2009) p408.

## 2. الأخلاق والمقاولاتية عند ماكس فيبر:

يعد ماكس فيبر (1905) من العلماء الأوائل الذين تطرقوا لموضوع المقاولاتية. ويسلط هذا الأخير الضوء بشكل خاص على دور المعتقدات الدينية في تفسير تطور المقاولاتية. ويرى فيبر أنّ الديانة البروتستانتية هي التي تعزز مكانة الجهد والنجاح الاجتماعي والاقتصادي للمقاول والتي تشكل عاملاً إيجابياً. كانت مفاهيم المقاولاتية والمقاول موضوعاً للبحث منذ بداية القرن التاسع عشر (وظهور الشركات الحديثة الكبيرة التي درسها على سبيل المثال تشاندلر، 1962).

نشأ تعريف أخلاقيات العمل بأنها "مجموعة من المعتقدات والمواقف التي تعكس القيم الأساسية للعمل". من تصنيف فيبر "أخلاقيات العمل البروتستانتية" (فيبر، 1905). بحيث أسس العلاقة بين الدين وقيم العمل من خلال دمج القيم البروتستانتية في تصور الرخاء والنمو الاقتصادي. واستناداً إلى أطروحة فيبر والذي يرى أنّ البروتستانتية هي الديانة الوحيدة التي يمكن أن توفر للمؤمنين بها مستوى كاف من الوعي للتأثير إيجابياً على الظواهر الاقتصادية. وقد تم تخصيص قدر كبير من الدراسات التجريبية لاستكشاف أبعاد أخلاقيات العمل البروتستانتية.

وفقاً لفيبر يشجع نظام الإيمان البروتستانتية التفاعل مع الإلهية ليس من خلال رجال الدين ولكن من خلال تحمل مسؤولية أفعال الفرد. ويجادل فيبر بأن البروتستانتية تختلف اختلافاً كبيراً في هذا البعد عن الأديان الغربية الأخرى، والتي توفر الأسس لنظام الإيمان الذي يُرى فيه العمل كأداة تعطي معنى للحياة وتساهم في أخلاق الفرد.

على الرغم من تأكيد فيبر على دور المعتقدات البروتستانتية الحالية تميل المفاهيم إلى اعتبار أخلاقيات العمل بمثابة بنية سلوكية تتعلق بالقيم الموجهة للعمل مثل العمل الجاد والاستقلالية والإنصاف والاستخدام الحكيم والفعال للوقت وتأخير الإشباع والقيمة الجوهرية للعمل.<sup>81</sup>

## 3. السلوك الأخلاقي للمقاول:

يطرح (2012) Miller السؤال ، هل السلوك الأخلاقي جيد للأعمال؟ وفقاً لموظفي شركة

Ethisphere الربحية ، فإن الإجابة هي "نعم".

<sup>81</sup> Shiva TAGHAVI, « When Your Culture Advocates You: TheEffect of Cultural Work Values on Performance », THESE DOCTORAT, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS,2015.pp18.22.

هناك حاجة إلى السلوك الأخلاقي في أي منظمة نظراً لأن الموظفين من المحتمل أن يعتبروا المنظمة التي يعملون لديها هي المصدر الشرعي للصواب والخطأ في بيئة الأعمال (Lu & Lin, 2013). يقدم Miller بعض التفسيرات المنطقية حول سبب كون الأخلاقيات في التعاملات التجارية مفيداً للأعمال، وذلك عن طريق التأكيد على أنّ الأخلاق لها الدور الكبير في تشكل الثقة والولاء بين العملاء والمنظمة من خلال توصياتهم وانشغالهم التي يقدمونها هؤلاء للمنظمة. والتفسير الثاني هو أنه يشجع موظفي المبيعات على الإيمان بالسلع والخدمات التي يبيعونها. مما يولد مناخاً من الأمانة وأخيراً فهذا السلوك داخل المنظمة يجذب كبار الموظفين الذين يرغبون في العمل في شركة ذات صورة حسنة ومصداقية لدى الغير والتي يحترمونها. قد تشمل الأخلاقيات في مجال الأعمال الروح المعنوية للعاملين وهو دور رئيسي يقوم به المقاول وكذا نوعية الحياة في المجتمعات التي يكون للمنظمة فيها وجود.<sup>82</sup>

#### 4. تخوف المقاول من السلوك الأخلاقي:

ازدادت المخاوف الأخلاقية في السنوات الأخيرة في بيئة الأعمال، نظراً للتجاوزات الخطيرة التي شهدتها مجال المقاولاتية، وقد صرح (Jiang, Lin and Lin, 2011) أن القيم الأخلاقية لا توجه سلوك الفرد فحسب بل تؤثر أيضاً على التفاعلات الشخصية مع الآخرين. فالتفاعلات التجارية تقودها أيضاً القيم الأخلاقية الشخصية. كما يواجه الأفراد مشكلات أخلاقية في أنشطتهم التجارية بشكل متكرر والتي قد تكون مرتبطة بالدخل والخسائر المحتملين (Jiang et al., 2003).<sup>83</sup>

في مجال المقاولاتية هناك اختلاف في السلوك الأخلاقي بين الشركات الكبيرة والصغيرة، ففي الشركات الصغيرة والمتوسطة تكون إدارتها غالباً من طرف المالكين بدل أفراد منفصلين توكل إليهم مهمة تسييرها، وهو ما يزيد من تأثير القيم الأخلاقية على السلوك الأخلاقي في بيئة الأعمال Spence and Rutherford . (2003)

حسب Longenecker (et al.2006,p7) سيكون هناك فرق بين القيم الأخلاقية الشخصية للفرد وبين اهتمامهم بسوء السلوك الأخلاقي في مكان العمل. فالاهتمام بسوء السلوك الأخلاقي داخل مكان العمل لا يعتمد فقط على القيم الأخلاقية الشخصية للفرد ولكن أيضاً على مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية

<sup>82</sup> REUBEN L. PEPPERS, Exploring Ethical Mistakes in Decisions, Actions, and Behaviors of Business Leaders and Owners, thèse doctorat, Prescott Valley, Arizona, MARCH 2016, pp42.43.

<sup>83</sup> Jiang, D., Lin, Y. & Lin, L. (2011). Business moral values of supervisors and subordinates and their effect on employee effectiveness. Journal of Business Ethics, Vol. 100, 239-252.

التي ستؤثر على سوء السلوك الأخلاقي داخل العمل. ففي البيئة المقاولاتية عندما يكون المالك - المدير (المقاول) هو صانع القرار الوحيد بشأن السلوك الأخلاقي للشركة فيجب أن تكون القيم الشخصية والتجارية لهذا المقاول أو المدير متوافقة مع بعضها البعض. الأمر الذي يجعله يتدخل في حالة تسجيل سلوك غير أخلاقي لأي فرد من منظمته.<sup>84</sup>

##### 5. عملية صنع القرار الأخلاقي<sup>85</sup> :

تعد عملية صنع القرار الأخلاقي من العمليات المهمة والصعبة في نفس الوقت فكثيرا ما يستخدم نموذج (Rest, 1986) للوعي الأخلاقي - الحكم - الدافع - لمعالجة القضايا المعقدة المرتبطة بكيفية اتخاذ الأفراد لقرارات أخلاقية. فحسب العديد من الباحثين الأفعال الأخلاقية قد لا تكون دائما نتاجا للحكم الأخلاقي بل في بعض الأحيان تكون كنتيجة لدوافع معرفية أو عاطفية. (انظر Treviño et al., 2006).

فالدافع الأخلاقي للأفراد يوصف على أنه درجة الالتزام باتخاذ المسار الأخلاقي للعمل، وتقييم للقيم الأخلاقية على القيم الأخرى وكذا تحمل المسؤولية الشخصية عن النتائج الأخلاقية.

دعا (Treviño et al., 2006) إلى مزيد من العمل على تطوير نظرية جديدة لشرح الدوافع الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في المنظمة. كما شجعوا أيضا على إجراء أبحاث جديدة حول الجوانب البديهية أو التلقائية والعاطفية لاتخاذ القرارات الأخلاقية. وكيف تؤثر القيادة القائمة على الأخلاق في الأفراد الموظفين بتحفيزهم وإشراكهم في السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي.

##### 6. اتخاذ القرارات الأخلاقية:

يمثل اتخاذ القرارات الأخلاقية أحد مجاري البحث القليلة في مجال المقاولاتية والأخلاقيات والذي يعتمد إلى حد كبير على النظريات والأبحاث الأخلاقية. بحيث استخدمت إحدى الدراسات الأولى في هذا المجال مقياس الأخلاقيات متعدد الأبعاد الذي طوره (Reidenbach and Robin 1991) لفحص الأبعاد الأخلاقية المستخدمة من قبل أصحاب الأعمال الصغيرة والمديرين ومقارنتها بأبعاد المستهلكين فخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، حيث تعتمد كلا المجموعتين بشكل أساسي

<sup>84</sup> Claudette VAN NIEKERK, Michael CANT, Johannes WIID : DISPARITIES BETWEEN THE PERSONAL AND BUSINESS MORAL VALUES OF SOUTH AFRICAN ENTREPRENEURS, University of South Africa (UNISA),2013.p1152.

<sup>85</sup> PING SHAO, Ethics-based leadership and employee ethical behavior:Examining the mediating role of ethical regulatory focus, Thesis doctorat Drexel University, July 2010,pp8.9.

على العدالة الأخلاقية - العدالة والإنصاف - في الحكم على ما يمثل السلوك الأخلاقي وبدرجة أقل على النسبية أي مدى التوافق والقبول مع الثقافة والتقاليد ودرجة الالتزام أو ما يسمى بالتعاقدية (تلتزم أو تنتهك عقداً غير مكتوب أو غير معلن).

قام كل من (Payne & Joyner 2006) بإعادة تحليل بيانات المقابلات التي جمعوها من عشرة من مؤسسي الأعمال الناجحين - مقاولين ذوي المشاريع المتنامية والناجحة- كما طوروا أربع فئات من القرارات التي تشمل الأخلاق باستخدام نظريات (Kant & Rawl) واستخدمت هذه الفئات الأربع في تحليل محتواها للبيانات لإظهار أن أصحاب المشاريع يواجهون مشكلات أخلاقية مرتبطة بما يلي: (1) القيم الفردية للمقاولاتية والمتمثلة في النزاهة والصدق وأخلاقيات العمل القوية؛ (2) برامج الموظفين مثل التدريب والمساعدة والتمكين؛ (3) جودة المنتجات والخدمات؛ (4) المساءلة تجاه البيئة الخارجية أو أصحاب المصلحة الخارجيين.<sup>86</sup>

أجريت دراسة من طرف (Teal and Carroll, 1999) باستخدام اختبار Rest لاختبار دراسة المنطق الأخلاقي لـ 26 من المقاولين. تشير نتائجهم إلى أن رواد الأعمال يتمتعون بمستوى أعلى من التفكير الأخلاقي إلى حد ما مقارنة بالمديرين المتوسطين وعامة الأفراد. غالباً ما يقوم المقاولين بإنشاء شركاتهم الخاصة من أجل مصلحتهم الخاصة وتغيير نمط حياتهم وحب السيطرة بدلاً من العمل من أجل شخص آخر لذلك قد يهتموا بالبعد الثالث والتمثل في جودة منتجاتهم وخدماتهم بدل الأبعاد الأخرى<sup>87</sup>.

## 7. الأداء الأخلاقي للمقاول:

قد يزعم نظريون مثل (Levitt (1958) و Friedman (1962) أن أداء العمل الوحيد الذي يستحق الفحص هو ما إذا كانت المنظمة قد حققت ربحاً أو خسارة، ومدى تأثير ممارساتها التجارية على مساهميتها في السوق. لكن تتطلب ممارسات الأعمال اليوم خاصة في المجال المقاولاتي تركيزاً مختلفاً على غرار الأداء المتعلق بالربح والخسارة، ولا سيما فيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية للممارسات التجارية للمنظمة. فظهرت عدة مصطلحات اقتصادية تشير إلى حالات المنظمة وما تتطلبه في الحاضر كحوكمة الشركات، والمسؤولية

<sup>86</sup> Payne, D. & Joyner, B.E. 2006. Successful US entrepreneurs: Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. Journal of Business Ethics, 65: 203-217.

<sup>87</sup> Melissa S. Baucus & Philip L. Cochran, An overview of empirical research on ethics in entrepreneurial firms within the United States, African Journal of Business Ethics, Vol. 4 No. 2, December 2009, p 56-68.

الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات الأعمال، وبطاقة الأداء المتوازن، مما أدى إلى حدوث تغير كبير عما كان يعتقد به في العصور السابقة بأن المنظمات وجدت فقط لتحقيق الأرباح.

فأصحاب المصالح مثلا يقومون بفحص الأداء الاقتصادي للمنظمات. والذي يكون فيه الربح هو مقياس الأداء الطبيعي للمنظمة. ومع ذلك فإن الربح لا يضمن أن الممارسات التي تقوم بها المنظمة لتحقيقه يصب في مصلحة المجتمع دائما، فهناك مجموعة من الضوابط والأرصدة التي تضمن أن الربح الذي أعلنته المنظمات قد تم كسبه بطرق لا تمس سلامة المنظمة والمساهمين وأصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام.<sup>88</sup>

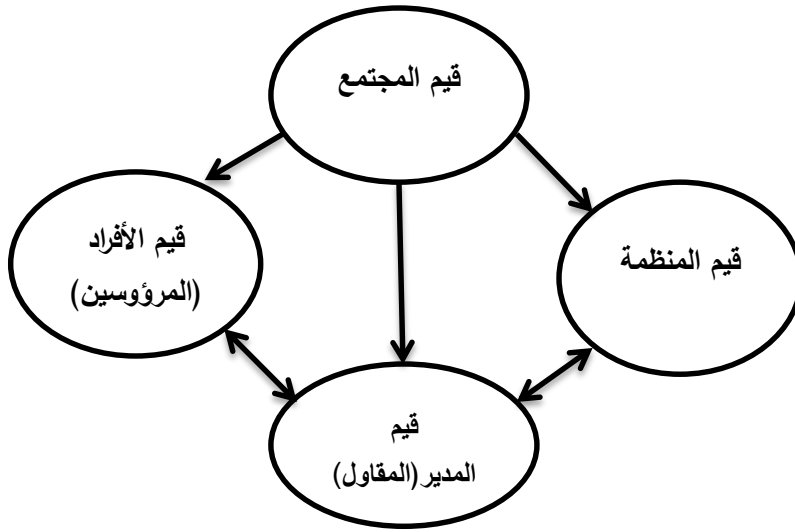
إن حل المشاكل الأخلاقية التي تواجهها المنظمة يمثل أحد المجالات الفرعية للأداء الأخلاقي في المجال المقاولاتي، عن طريق التساؤل فيما إذا كانت الهياكل والعمليات الأخلاقية تحل المعضلات الأخلاقية في المنظمات وبالتالي في السوق والمجتمع .

لقد أصبحت الممارسات الأخلاقية للمقاول محطة أنظار كل من العاملين معه أو أصحاب المصالح والذين تربطهم علاقات مباشرة وغير مباشرة به، فالأداء الأخلاقي للمقاول يعكس الصورة الحقيقية للمنظمة، عن طريق تبني معايير أخلاقية وإقامته لهياكل تسمح له بمراقبة السلوك الأخلاقي داخل منظمته وخارجها مما يسمح له باستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء والكفاءات التي تساعد في تحسين الأداء بشكل عام وتحقيق الربح دون المساس بالمقومات الأخلاقية. فالممارسات الأخلاقية تؤثر على الأداء وتفيد المقاول ومنظمته على المدى القصير والطويل، فمن المهم أن ندرك أن ممارسات العمل الأخلاقية عبر المنظمات تعتمد على تصرفات المقاول والموظفين وسلوكياتهم وبالتالي فهي بحاجة إلى هياكل وعمليات داعمة.

وكحوصلة لما سلف ذكره فهناك علاقة تبادلية بين القيم الخاصة بالمجتمع والمقاول والمنظمة والأفراد العاملين فيها، بحيث يؤثر كل منها على الآخر وقد أوضحها دارن شميديت وباري بونز في دراستهما في الشكل التالي:

<sup>88</sup> Goran Svensson, Greg Wood, A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations, Structures, processes and performance, The Learning Organization Vol. 18 No. 1, 2011, pp. 21-35.

الشكل (2-09): العلاقة التبادلية بين القيم.



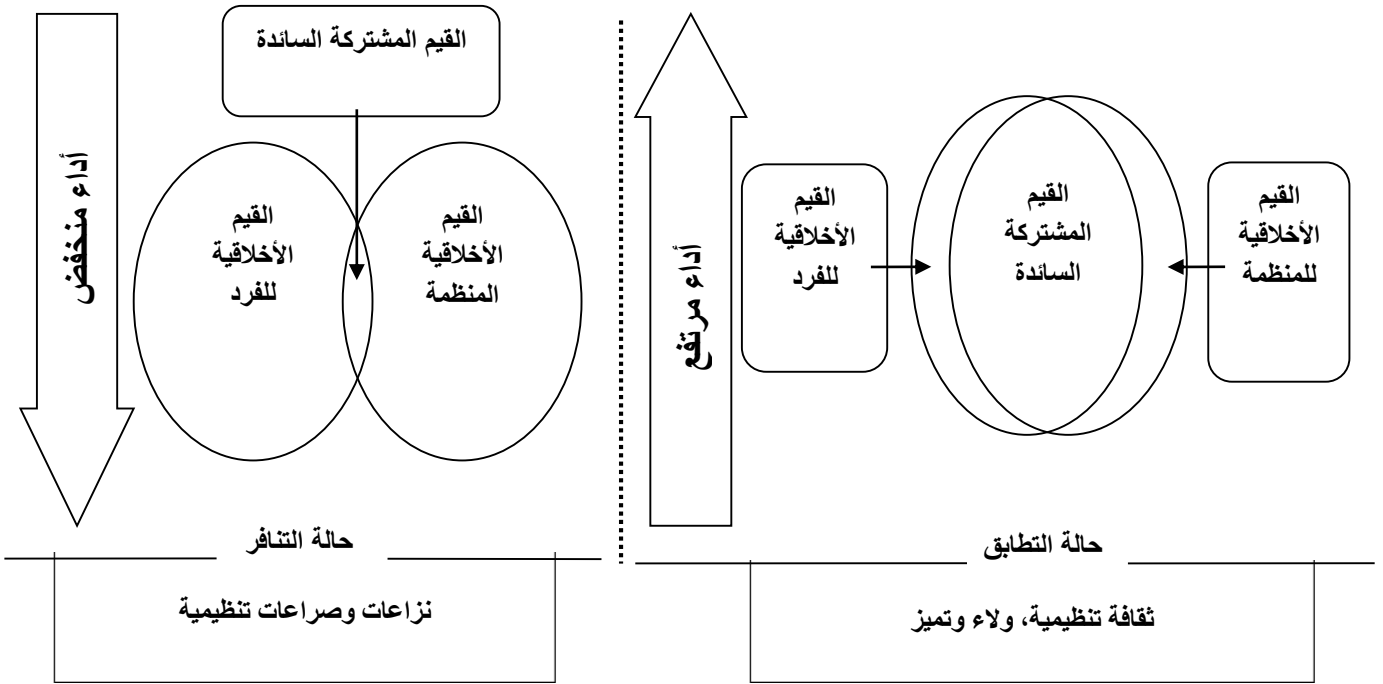
المصدر: محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 66.

نلاحظ من خلال الشكل أن لقيم المجتمع تأثير مباشر على قيم الأفراد والمنظمة، بينما القيم المشتركة بين المنظمة والمقاول والمروسين تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الأفراد والمنظمة على حد سواء. وهنا يبرز دور المقاول كقيادي من خلال الأخلاقيات التي يتمتع بها والتي تتجلى في توجيهاته لمروسيه والقرارات التي يتخذها أثناء ممارسته لمهامه، فإذا كانت هذه القرارات والتوجيهات منسجمة ومنسقة مع القيم السائدة في منظمته فسوف يتولد توافق وانسجام بحيث يلتزم جميع الأفراد العاملين بهذه القيم ويتجنب وقوع صراعات أو تجاوزات قد تؤدي بالمنظمة إلى الهاوية، أما إذا لم يتصرف بحكمة وخالف القيم السائدة، فهنا سوف يتصرف المروسين بارتباك شديد وبتناقض واضح مما يؤدي إلى تلاشي القيم المشتركة بين الجميع.

إن التأثير البالغ لقيم الفرد متمثلاً في شخص المقاول بالدرجة الأولى لا يؤثر على قيم الأفراد والمنظمة فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل أداء المنظمة بشكل عام، وفي هذا الشأن تؤكد الدراسات على وجود علاقة طردية تربط بين القيم التنظيمية الأخلاقية والأداء الكلي للمنظمة لكن بمعدلات متباينة، فالقيم التي هي موجه للسلوك ومعبرة عن الأخلاق في الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الأداء لدى الأفراد والمنظمة بشكل عام، بينما القيم الغير معبرة عن ذلك والتي تكون ضعيفة تؤثر على الأداء وتخفف من مستوياته.

أي أنّ الأداء يرتفع ويتطور عندما تكون القيم الأخلاقية الشخصية للمقاول والأفراد متقاربة مع القيم الأخلاقية للمنظمة، والعكس صحيح كلما تباينت القيم عن بعضها كلما تدهور الأداء وانخفض وسادت الفوضى. وهنا يظهر مدى تأثير المقاول في توضيح القيم وتحقيق التقارب الذي يرفع من الأداء. والشكل الموالي يبسط تلك العلاقة بحالتيها المتناقضتين:

الشكل(2-10):التطابق والتنافر في القيم.



Sources: Shmidt, H. warren & Posner, Z. Barry "Managerial values and expectations" ed (A.M.A), N.york, 1982, p:14.



### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من تعريفات ونظريات ونماذج متعلقة بمجال المقاولاتية والمقاول، والأهمية الكبرى التي يحظى بها من طرف الدول وخاصة النامية منها لإنعاش اقتصاداتها والتخفيف من وطأة الأزمات وإزالة الكثير من الغموض حول هذا المجال، أصبح من الضروري تظافر جهود الجميع لإنجاح المقاولاتية كتوجه، خاصة المقاول باعتباره العنصر الفعّال في إنجاحها، عن طريق تشجيعه على مواصلة العمل بتوفير جميع الوسائل والمتطلبات التي تسمح له بلعب الدور المنوط به في التنمية. ليس هذا فحسب بل الأهم من ذلك هو تقويم سلوكه الأخلاقي أثناء تأديته لمهامه ومراقبة مدى احترامه للقيم والمبادئ الأخلاقية، ومدى غرسها في الأفراد من حوله .

إنّ إهمال الجانب الأخلاقي للمقاول والمنظمة ككل أدّى إلى تسجيل تجاوزات وكوارث كبيرة عطّلت عجلة التنمية للدول خاصة النامية منها وفوّتت فرصة الرقي والازدهار عليها. ولتجنب كل هذا كان لابد من الحرص على الأخلاق في العمل ومراقبة الأداء الأخلاقي للمقاولين ومنظماتهم، والتحوّل من مقاول ماديّ همه الوحيد الربح دون السلوك، إلى مقاول ذو سلوك أخلاقي رفيع ينعكس على كل الأفراد المحيطين به من عاملين وأصحاب مصالح وبالتالي أخلقت الوسط ككل .



**الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء وبطاقة**

**الأداء المتوازن**



## مقدمة الفصل:

تسعى منظمات الأعمال من خلال أنشطتها إلى تحقيق أهدافها الربحية وضمان استمراريتها في ظل بيئة مضطربة ومنافسة شرسة من طرف نظيراتها في نفس المجال الذي تنشط فيه، ولبلوغ هذه الغاية المنشودة تقوم كل منظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها وتحسين أدائها في شكله العام، عن طريق إتباع طرق وتقنيات حديثة تعتمد على التكنولوجيا للرقى بهذا الأداء وتقييمه وتحسينه بشكل مستمر لتحقيق مستويات متميزة منه. ولهذا الغرض حظي الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين خاصة الاقتصاديين منهم، عن طريق تحديد مفاهيمه نظراً لصعوبة ضبطها وكذا إيجاد الطرق الأنجع في قياسه وتقييمه مما أدى إلى ظهور عدة نظريات ومؤشرات تدرسه بطرق مختلفة، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى نجاعة طرق قياس أدائها وتقييمه، وقد صنّف المنظرين والباحثين الأداء إلى عدة تصنيفات كما حاولوا ضبط مفهومه ومعرفة أهم المؤشرات الدالة عليه ليتسنى للمنظمة قياسه ومعرفة وضعها الحقيقي وتبني استراتيجيات لتحسينه. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالأداء، خصائصه، مكوناته، والتعريف على تصنيفاته وطرق قياسه ابتداء من الطرق التقليدية وصولاً إلى الحديثة منها والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز عليها نظراً لاعتمادنا عليها في دراستنا الميدانية.

**1. مفهوم الأداء:**

يعد الأداء من المصطلحات الأكثر تداولاً في البحوث بمختلف مجالاتها نظراً لكونه غاية تسعى منظمات الأعمال لبلوغها بشكل عالي و متميز، ولهذا فتحديد مفهومه يعتبر صعباً نظراً لوجود عدة معايير لقياسه وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين. فالأداء كما هو معلوم ترجمة للكلمة الإنجليزية (performance).

**1.1. الأداء لغة:**

هو كلمة مترجمة من اللغة الإنجليزية لكلمة (performance) والفعل (to perform) والذي معناه إنجاز أو تأدية عمل ما، مهمة ما، أو شيء ما.<sup>1</sup>

أما في قاموس المحيط، فأصل كلمة الأداء راجعة للفعل أدى ومصدره التأدية وهو بمعنى " القضاء "، كأن يقال أدى فلان دينه تأدية أي قضاؤه.<sup>2</sup>

وفي المعجم الوسيط، أدى الشيء: قام به، أدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة، أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه.<sup>3</sup>

**2.1. الأداء اصطلاحاً:**

يعرف الأداء اصطلاحاً على أنه " تلك العمليات التي يتم من خلالها إتباع مجموعة من لوسائل والأساليب والتي تسمح بالقيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف محددة، باستخدام موارد وإمكانات معينة.<sup>4</sup> ويشير الأداء كذلك إلى "درجة تحقيق المهام وإتمامها تلك المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الأداء الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ecosid ,dialogues autour de la performance en entreprise les enjeux , édition harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> القاموس المحيط؛ ط8؛ مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع؛ بيروت؛ لبنان؛ 2005 ص؛ 1258.

<sup>3</sup> المعجم الوسيط؛ مرجع سابق؛ ج1؛ ص:10.

<sup>4</sup> حسن فليح خلف، " اقتصاديات الأعمال"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 3.

<sup>5</sup> رواية محمد حسن؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000؛ ص215.

أما (F.W.Nicolas) فيعرفه على "أنه ناتج سلوك الأفراد عند القيام بأنشطة معينة، أي النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.6 يرى كل من (Bromily & Miller) على أن الأداء ما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.7

وبالنسبة لـ (Drucker) فإن الأداء هو " قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.8

أما (الخرامي) فيرى بأن الأداء هو السلوك الناتج عن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة، وهو نتيجة الجهد المبذول والقدرة الذاتية للذات يتم اكتسابها وتوارثها عن طريق التدريب والخبرة.9 وقد تم تعريفه كذلك على أنه: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لتحقيقها.10

يعرفه Miller على أنه: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يعكس كيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية واستغلالها وبالصورة التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها".11

والأداء بالنسبة لـ (Brosquet): " هو معلومة كمية تبني حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف من طرف المنظمة، والمعايير والخطط المتبعة من قبلها.12

<sup>6</sup> عبد الباري إبراهيم درة؛ تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات؛ بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية؛ جامعة الدول العربية؛ العدد 382؛ القاهرة؛ 2003؛ ص15.

<sup>7</sup> عداي الحسيني فلاح حسن؛ الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة؛ دار وائل؛ عمان؛ 2000؛ ص231.

<sup>8</sup> P.DRUCKER, L'avenir du Management Selon Drucker, village mondial, paris, 1999, p73.

<sup>9</sup> الخرامي عبد الحكم أحمد؛ تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين؛ مكتبة ابن سينا؛ القاهرة؛ 2003؛ ص180.

<sup>10</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة؛ تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2011؛ ص77.

<sup>11</sup> وائل صبحي إدريس؛ طاهر منصور الغالبي؛ أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن؛ ط1؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ ص38.

<sup>12</sup> Brosquet. R, Fondement de la performance dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p11.

الأداء من وجهة نظر (Philippe Lorino) "هو كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا".<sup>13</sup>

بالنسبة لـ (A.Bourguignon) الأداء هو: "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، وهو مفهوم متعدد الأبعاد نظرا لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، إضافة إلى كونه مفهوم غير موضوعي لارتباطه بطبيعة ونوعية المعايير المختارة. وبالنسبة لـ M.Lebas فيربطه دائما بالمستقبل، حيث يرى أن الأداء ما هو إلا تعبير عن القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد. وهناك معنيين للأداء حسب، أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، أما معناه الواسع فهو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة.<sup>14</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها باستغلال كفاءاتها المادية والبشرية المتاحة، تلك الأهداف الناتجة عن سلوكيات معينة لأفرادها، أي هو انعكاس للنتائج المحققة والذي يسمح للمنظمة بضمان استمراريتها.

## 2. خصائص الأداء:

للأداء جملة من الخصائص يتميز بها يمكن استخلاصها من التعاريف السابقة والمتمثلة في النقاط التالية:

- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مفهوم الأداء باختلاف استخداماته من طرف الأفراد ومواقعهم فبالنسبة لصاحب المنظمة قد يعني المداخل والأرباح التي يتحصل عليها ومدى قدرة منظمته على المنافسة، أما بالنسبة للمرووسين فهو بالنسبة لهم الأجر الذي يحصلون عليه جراء الجهد المبذول ومناخ العمل الملائم، أما بالنسبة للزبون فهو الخدمات والمنتجات المقدمة له من طرف المنظمة. لدى الأداء يعتبر مفهوم واسع يختلف من شخص لآخر فهو مسألة إدراكية.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, 2003, p:43.

<sup>14</sup> مراد كواشي؛ أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال؛ مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية؛ المجلد 25؛ العدد 1؛ 2017؛ ص 178.

<sup>15</sup> عبد الفتاح بوخمم؛ تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية دراسة ميدانية على الإطار الواسع والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية؛ عدد 18؛ جامعة منتوري؛ قسنطينة؛ الجزائر؛ 2002؛ ص 126-127.

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: يحدد الأداء مجموعة من العوامل التي تكون متناقضة أحيانا ومرات أخرى تتكامل فيما بينها، كما يتجلى هذا التناقض على سبيل المثال في سعي أصحاب المنظمة أو قاداتها في تخفيض تكاليف الإنتاج والسعي في الوقت نفسه إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين، والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.<sup>16</sup> وهذا ما يدفع القادة أو أصحاب القرار داخل المنظمة لإيجاد توفيق بين كافة العوامل للحصول على أداء متميز.

- الأداء مفهوم متطور: كون أن مكوناته تتميز بالتطور والتغير عبر الزمن، فالعوامل التي تؤثر على الأداء سواء داخلية أو خارجية كانت عادة ما تتغير، فنجاح المنظمة في مرحلة دخول السوق تتحكم فيه عوامل تختلف عن العوامل التي تحكمها في مراحل أخرى كمرحلة النمو أو النضج. وهناك عوامل تكون فعالة في مواقف معينة قد لا تكون في مواقف أخرى كالعوامل الاجتماعية، التقنية، المالية والتنظيمية.<sup>17</sup>

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: كونه يسمح للقادة وأصحاب القرار داخل المنظمة لاتخاذ إجراءات وتدابير في حالة الإخفاق في تحقيق الأهداف المسطرة، بحيث يسمح لهم بمراجعة وتصحيح الأخطاء وإعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات الموضوعة، لدى يتوجب عليهم معرفة مستويات الأداء بتقييمه وقياسه ومقارنته مع الأداء المستهدف بالرجوع إلى جميع المراحل وتصحيحها.<sup>18</sup>

### 3. أنواع الأداء

هناك عدة تصنيفات للأداء يتم الاعتماد عليها لتسهيل فهمه وقياسه، سنتطرق إلى أهم هذه التصنيفات بالتفصيل ووفق معايير محددة:

#### 1.3. التصنيف حسب درجة الشمول:

وفق هذا التقسيم هناك نوعين من الأداء، أداء جزئي وأداء كلي:<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires, revue de gestion des ressources humaines, n° 36, Paris : Edition ESKA, juin 2000, p. 20.

<sup>17</sup> عبد الفتاح بوختم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 126-127.

<sup>18</sup> محمد طاهر الخلف ومصطفى يوسف كافي وهبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص226.

<sup>19</sup> محمد زرقون والحاج عرابية؛ أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية؛ العدد الأول؛ ديسمبر 2014؛ ص125.

- **الأداء الجزئي:** هذا الأداء يمثل على مستوى المنظمة ويقتصر على أحد الوظائف أو الأنظمة التي تعتمد عليها المنظمة كأداء قسم المالية أو قسم الإنتاج والتسويق...الخ.
- **الأداء الكلي:** هو عكس الجزئي أي الأداء الكلي للمنظمة متمثل في مجموع كل الوظائف والأقسام التي تخص المنظمة باعتبارها وحدة متكاملة.

### 2.3. التصنيف حسب المصدر:

يتم تقسيم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين: أداء داخلي وآخر خارجي.

- **الأداء الداخلي:** يتمثل هذا النوع من الأداء في مجموع الموارد التي تملكها المنظمة أي ما ينتج عن أداء المورد البشري، وكذلك الأداء التقني والمتمثل في ما تملكه المنظمة من معدات وتجهيزات وقدرتها على توظيفها بشكل فعال، ومما لا شك فيه الأداء المالي أيضا والذي يظهر من خلال فعالية المنظمة توظيف الموارد المالية المتاحة لها.<sup>20</sup>
- **الأداء الخارجي:** وهو ما ينتج عن تفاعل المنظمة مع مختلف مكونات بيئتها الخارجية (منافسين، موردين، هيئات حكومية، زبائن، ...) في إطار نشاطها وارتباطها مع أصحاب المصالح المذكورين، وبذلك فهو يعكس قدرتها على التأثير والتعايش والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه.<sup>21</sup>

### 3.3. التصنيف حسب الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء وفقا لهذا المنظور إلى:

- **الأداء الاقتصادي:** هو كل ما تحققه المنظمة من عوائد اقتصادية من خلال نشاطها والذي يكون في صورة المردودية مثلا، هامش الربح، رقم الأعمال، حصة سوقية، حجم الإنتاج وغيرها مقابل تكاليف منخفضة.<sup>22</sup>
- **الأداء الاجتماعي:** هو كل ما يتعلق بأداء المنظمة والتزامها الأخلاقي مع المجتمع الناشطة فيه ومع أفرادها كذلك، يسمح هذا الأداء بإعطاء صورة حسنة عن المنظمة لدى الزبائن والمجتمع، بالإضافة إلى

<sup>20</sup> Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, édition Vuibert, Paris, 1999, p.236.

<sup>21</sup> Daniel Crozet, Bernard Martory, Gestion des ressources humaines - pilotage social et performance, édition DUNOD, Paris, 2005, P169.

<sup>22</sup> عبد المليك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم وتقييم؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة؛ 2001؛ ص. 89.



رضا الأفراد العاملين على مستواها بتوفير كل الظروف الحسنة للقيام بمهامهم كظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت التدريب ومباشرة العمل.<sup>23</sup>

- **الأداء التكنولوجي:** مدى تحكم المنظمة في استخدام التكنولوجيا وقدرتها على الابتكار والذي يسمح بالاستخدام الأمثل للموارد أثناء العملية الإنتاجية.

- **الأداء الأخلاقي:** وهو السلوك الأخلاقي النابع من المنظمة وأفرادها، ومدى احترام الأفراد للقيم الأخلاقية والالتزام بها تجاه المجتمع.<sup>24</sup>

- **الأداء البيئي:** وهو مدى قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات تكون ذات معايير ومواصفات دولية تكون صديقة للبيئة، أي أنّ أنشطتها تكون بعيدة عن التلوث والإضرار بالأفراد أي الأداء الذي يساهم في تنمية وتطوير وحماية البيئة الطبيعية.<sup>25</sup>

#### 4. مكونات الأداء:

إن تحديد مكونات الأداء ليس بالأمر السهل كونها تختلف من باحث لآخر، لاختلاف مفاهيم الأداء، فالعديد من الباحثين يربط هذا المفهوم بعنصرين وهما الكفاءة والفعالية فحسب، بينما يرى آخرون أنّ مكونات الأداء تتعدى ذلك لتشمل عناصر أخرى كالإنتاجية والتنافسية.

#### 1.4 الكفاءة:

جذور الكفاءة تاريخياً تعود للاقتصادي الإيطالي (V.Barito)، فحسب باريتو تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو غير كفاء، والتخصيص الغير كفاء يعبر عن اللاكفاءة. مما أصبح هذا المفهوم يعرف بأمثلية باريتو.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> مراد كواشي؛ بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في أداء تقويم المؤسسة؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ عدد 34؛ جامعة قسنطينة؛ الجزائر؛ 2010؛ ص184.

<sup>24</sup> Hichem Atouch, la performance global de l'entreprise revisitée, revue des économies nord-africaine, Université Chelef, n° 05, janvier 2008, p : 61.

<sup>25</sup> Moez Essid, Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale : Le Cas Des Indicateurs Non Financiers de La Rse. Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris sud - Paris xi, 2009.p81.

<sup>26</sup> عبد اللطيف مصطفى وعبد الرحمن سانية؛ دراسات في التنمية الاقتصادية؛ مكتبة حسين العصرية؛ بيروت؛ لبنان؛ 2014؛ ص198.

- **الكفاءة لغة:** من الفعل كافأ، ويقال: كافأه على الشيء بمعنى جازاه عليه، والكفاء يعني النظرير والمساوي، والكفاءة في العمل بمعنى القدرة عليه وحسن التصرف فيه.<sup>27</sup>
- **أما اصطلاحاً:** يعرفها (H. Mintzberg) فيقول " هي القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة، وباستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعنى آخر هي الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة بتحقيق أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة".<sup>28</sup>
- ويعرفها (Drucker Peter) بأنها: " فعل الأشياء بطريقة صحيحة ، أي يعتبرها حالة يجب أن تلازم وتغطي كافة الجوانب في المنظمة، دون حصرها في مجال أو نقطة معينة بحد ذاتها،"<sup>29</sup> أما بالنسبة لـ (Andy Nelly) فيعرفها: "بأنها قدرة المنظمة على استخدام الموارد وبطريقة اقتصادية تسمح بتحقيق رضا العملاء"،<sup>30</sup> وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين والمتمثلان في مدى توافر الطاقات البشرية، المادية، المالية، والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام كل تلك الموارد لتحقيق الأهداف.<sup>31</sup>
- ويمكن التعبير على الكفاءة بالعلاقة التالية:<sup>32</sup>

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الكفاءة هي الكيفية المثلى لاستخدام الموارد المتاحة من طرف المنظمة لتحقيق رضا جميع الأطراف والوصول إلى الأهداف المسطرة.

#### 2.4. الفعالية:

تعني الفعالية لغة القدرة على التأثير، والشيء الفعال في اللغة هو الشيء المؤثر أو الذي يترك أثراً.<sup>33</sup>

<sup>27</sup> ابن منظور؛ لسان العرب؛ مجلد 12؛ ط1؛ دار إحياء التراث العربي؛ بيروت؛ 1988؛ ص 112-115.

<sup>28</sup> Henry Mintzberg, Le management au cœur des organisations, éditions d'organisation, paris, 1998, p480.

<sup>29</sup> قروش عيسى؛ دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية؛ أطروحة دكتوراه علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ 2016-2017؛ ص 141.

<sup>30</sup> Andy Neely, Business Performance Measurement, Unifying theories and integrating practice, Second edition ,Cambridge University Press, 2007,p126.

<sup>31</sup> وصفي الكساسبة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 20.

<sup>32</sup> مجيد الكرخي؛ مؤشرات الأداء الرئيسية؛ دار المناهج؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2015؛ ص30.

<sup>33</sup> عبد الملوك مزهودة؛ الأداء بين الكفاءة والفعالية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 87.

أما اصطلاحاً: فقد عرفها كل من (Walker et Ruibert) بأنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تتجسد في قدرة المنظمة على تحقيق تلك الأهداف من خلال تعظيم حصتها السوقية ومبيعاتها مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>34</sup>

كما يعرفها (Kast Rosenzweig) "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بزيادة حجم المبيعات ونمو الربحية، وتنمية الموارد البشرية لديها، وبالتالي تحقيق رضا الأفراد داخل المنظمة وخارجها".<sup>35</sup> أما (Dervitsiotis) فيعتبرها " القيمة التي تخلقها الأعمال للآخرين، أي مخرجات المنظمة، كما يركز على العوامل التي تؤثر على الفعالية والتمثلة في رضا العملاء عن المنظمة من خلال المنتجات والخدمات المقدمة لهم وتعاملها معهم فيما يخص إشراكهم في وضع الخطط وبرامج التحسين".<sup>36</sup> ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

مما سبق نستنتج أن الفعالية هي التعبير الكمي للقيمة المقدمة من طرف المنظمة للعملاء والزبائن لكسب رضاهم وزيادة حجم المخرجات للرفع من حصتها السوقية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمنافسين.

### 3.4. الإنتاجية:

استخدم مصطلح الإنتاجية لأول مرة من طرف الفرنسي (Quesnay) عام 1766 وقد عبّر هذا الاقتصادي عن الإنتاجية بأنها القدرة على الإنتاج. إلا أنه اختلف الباحثين والمنظرين في إعطاء مفهوم موحد للإنتاجية، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

- الإنتاجية "هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية معينة".<sup>37</sup>

<sup>34</sup> الداوي الشيخ؛ تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء؛ مجلة الباحث؛ عدد 07؛ جامعة ورقلة؛ الجزائر؛ 2009-2010؛ ص 219.

<sup>35</sup> عبد الحميد برحومة؛ قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع؛ الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ ماي 2005. ص2.

<sup>36</sup> دعاء رضا رياض محمد؛ التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية؛ جامعة القاهرة؛ مصر؛ 2015؛ ص10.

<sup>37</sup> جلال إبراهيم العبد؛ إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل يكمل الدار؛ الجامعية؛ مصر؛ 2002؛ ص23.

- الإنتاجية هي: "محصلة ما تم إنتاجه باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك".<sup>38</sup>

يمكننا القول بأن الإنتاجية هي مدى استخدام المنظمة للموارد المتاحة لها بكفاءة قصد الوصول إلى أكبر قدر من المخرجات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 4.4. التنافسية:

تعد التنافسية أمر لا بد منه في ظل وجود منظمات مختلفة تمارس نفس النشاط بإنتاج سلع وخدمات لها نفس الاستعمال، بحيث تسعى كل منظمة لرفع حصتها السوقية عن طريق كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن الجدد بالإضافة إلى موردين وأفراد عاملين متميزين يساهمون في إنتاج سلع وخدمات تميّز منظماتهم عن باقي المنظمات، ومن هنا يمكن سرد بعض التعريفات عن التنافسية:

- تعرّف التنافسية على أنّها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالسعر والوقت المناسبين وبالنوعية الجيدة التي تلبي حاجات المستهلكين بأكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".<sup>39</sup>
- التنافسية هي الميزة التي تسمح للمنظمة بالتفوق على نظيراتها عن طريق إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة تكتسح بها السوق.

من خلال التعاريف السابقة لمكونات الأداء يتضح لنا مدى تداخل كل هذه المكونات، فهناك علاقة ترابط فيما بينها، لكي تحقق المنظمة أهدافها لا بد وأن ترفع من أدائها بالشكل الذي يسمح لها بالمنافسة مع الآخرين وتحقيق إنتاجية عالية، وذلك بتقديم سلع وخدمات ذات جودة وبتكاليف منخفضة، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى اهتمامها بالكفاءة والفعالية بمختلف صورهما أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، كل هذا لا يحدث إلا بمراعات الجوانب الأربعة للأداء والمتمثلة في مكوناته سالف الذكر (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية). والشكل الموالي يوضح تداخل العلاقة بين مختلف المكونات.

<sup>38</sup> Jean Pierre Schmitt , Manuel d'Organisation de l'Entreprise, 2 ème édition, Presses Universitaires ,France 1996,p 94.

<sup>39</sup> كمال رزيق؛ فارس مسدور؛ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد؛ جامعة ورقلة؛ 22 أبريل 2003.

الشكل (3-01): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب؛ اقتصاد المؤسسة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 2000؛ ص127.

### 5. العوامل المؤثرة على الأداء:

للأداء عدة عوامل تؤثر فيه صعودا ونزولا منها ما هو داخلي تستطيع المنظمة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي لا تتحكم فيه المنظمة ويصعب عليها، وفيما يلي مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء:

#### 1.5. العوامل الداخلية:

تمثل مجموع العوامل الداخلية فيما تمتلكه المنظمة داخليا من عناصر والتي تؤثر على الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب، كما يمكن للمديرين التحكم فيها بسهولة للإسهام بالرفع من الأداء، وتتمثل هذه العوامل في:

- **العوامل التقنية:** هي كل ما تحوز عليه المنظمة من متغيرات وقوى تقنية والتي تضم ما يلي:<sup>40</sup>

- التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة ومدى عصريتها؛
- نوعية المنتج المقدم من طرف المنظمة ومدى تحقيقه لرغبات الزبائن؛
- نوعية المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية؛

<sup>40</sup> سميرة فرحات؛ مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ الجزائر؛ 2015/2016؛ ص:177.

- الموقع الجغرافي للمنظمة وحجمها؛
  - الاعتماد على نظم المعلومات والبحث والتطوير.
- **العوامل البشرية:** هي كل ما لها علاقة بالموارد البشري والتي تؤثر فيه، كنظام الأجور والمكافآت والطرق المتبعة لتقييم أداء الأفراد، التدريب والتأهيل المعتمد، نظم الانتقاء والتعيين.<sup>41</sup>
- **الهيكل التنظيمي:** هو التنظيم الذي تعتمد عليه المنظمة في تقسيم العمل إلى وظائف ووحدات، والذي من خلاله تحدد المسؤوليات والمستويات، وكيفية التنسيق بينها.<sup>42</sup>
- **ثقافة المنظمة:** تساهم الثقافة المتبعة من طرف المنظمة وأفرادها في تحقيق الأداء العالي، فمثلا إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل كفريق واحد، واحترام القيم والمبادئ الأخلاقية يسمح للأفراد بتقديم كل ما لديهم وتحسين أدائهم.<sup>43</sup>

## 2.5. العوامل الخارجية:

- هي مجموع العوامل التي تؤثر في المنظمة من خارج أسوارها والتي لا يمكن التحكم فيها؛ قد تكون عبارة عن مواقف معينة أو قيود تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات المنظمة وفي نشاطها وبالتالي في الأداء بشكل عام. ويمكن تقسيمها إلى:
- **عوامل اقتصادية:** تمثل كل ما هو مرتبط بالجانب الاقتصادي، كالنظام الاقتصادي المتبع والذي تنشط فيه المنظمة، الظروف الاقتصادية المحيطة كالأزمات ومستويات الأسعار، حالة السوق وعدد المنافسين وقوتهم. كل هذا له تأثير على أداء المنظمة.<sup>44</sup>
  - **عوامل اجتماعية وثقافية:** تتمثل في العلاقات الاجتماعية وتأثيراتها على المنظمة، كالسلوكيات المرتبطة بالزيائن والعلماء وكذلك المستوى الثقافي لأفراد المجتمع، العادات والتقاليد كل هذا يؤثر على المنظمة وعلى مستوى أدائها.
  - **عوامل سياسية وقانونية:** تؤثر العوامل السياسية والقانونية بشكل كبير على المنظمة وعلى أدائها، كالوضع السياسي في البلاد، نوعية نظام الحكم السائد، القوانين الحكومية، الوضع الأمني، وعلاقات

<sup>41</sup> فريد بن عبد وأسماء حدانة؛ التكنولوجيا والتنمية المستدامة؛ الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة؛ جامعة محمد بوضياف؛ المسيلة؛ الجزائر؛ 10-11 نوفمبر 2009؛ ص9.

<sup>42</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, 9th ed, South-Western College Pub, U.S.A, 2010, p 109.

<sup>43</sup> علي قاسم حسن العبيدي وآخرون؛ أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال؛ مجلة جامعة بابل "العلوم الإنسانية"؛ المجلد 08؛ العدد1؛ جامعة كربلاء؛ العراق؛ 2010؛ ص416.

<sup>44</sup> Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'Entreprise, éditions sirey, Paris, 1990, p :16.

الدولة مع الدول الأخرى والاتفاقيات والتكتلات الموجودة بينها كل هذا يساهم في التأثير على الأداء إما بالإيجاب أو السلب.

- **المنافسين:** تعتبر قوة المنافسين وعددهم من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على بيئة الأعمال وعلى المنظمة بالخصوص فهي مجبرة على التنافس والرفع من أدائها للاستحواذ على أكبر قدر من الحصص السوقية وضمان الاستمرارية.
- **الزبائن:** أهم عامل تأثير في الأداء العام للمنظمة كونه العنصر الرئيسي المستهدف، فالزبون هو القوة المؤثرة الأولى في المنظمة نظرا لرغباته وطلباته فيما يخص نوعية المنتج وشكله، مما يدفع المنظمة نحو تحسين أدائها وتقديم المنتج الذي يسمح لها بكسب رضا الزبون.
- **الموردين:** تسعى كل منظمة جاهدة لكسب موردين ذو كفاءات وممن يقدمون أحسن مواد أولية ممكنة، والذين يتمتعون بالمصداقية والسلوك الأخلاقي، مما يسمح لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية ويرفع من أدائها مقارنة بمختلف المنافسين.

## 6. إدارة الأداء:

### 1.6 مفهوم إدارة الأداء:

تحتاج منظمات الأعمال إلى تضافر جهود الأفراد العاملين فيها من قادة، مدراء ومرووسين للتحسين من أدائهم وأداء المنظمة بصفة عامة، ولا يتحقق ذلك إلا بمجموعة من الشروط والتي تكمن في عمليات داخلية منتظمة تقوم بها يطلق عليها مصطلح إدارة الأداء. والذي يتشكل من شقين وهو إدارة والأداء أي العمليات الإدارية المعروفة بالتخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة والتقييم، والشق الثاني المتمثل في الأداء.

إن تحقيق أداء متميز يحتاج إلى أن يكون هناك عمليات تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء. فنجاح واستمرارية المنظمة لا يكون إلا بضبط وتنظيم هذه العمليات.

هناك عدة تعريفات لإدارة الأداء تم التطرق لها من مجموعة من الباحثين يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- يعرفها (Dessler Gary) بأنها " دفع العاملين نحو اكتساب سريع للمعارف والمهارات والقدرات اللازمة عن طريق وتدريبهم وتقييمهم ومكافأة العاملين منهم وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم."
- يرى ( Mike Bourne ) أن إدارة الأداء مفهوم انتشر وبسرعة وعلى نطاق واسع في مجال الموارد البشرية ويرتبط بصفة أساسية بمراجعة وإدارة أداء الأفراد وهو أكثر شمولاً من مفهوم قياس الأداء.

- أما (Robert pacal) فيراها على أنها عملية متواصلة بين العامل ومشرفه المباشر تهدف إلى التوصل إلى تحديد واجبات العمل والمهام الأساسية لكل عامل، والدور الذي تحققه هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية. أي أنّ إدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى، الأفضل والأكثر جودة.<sup>45</sup>
- وفي كتاب بعنوان " كيف تدير الأداء " يوصي (Robert pacal) بضرورة تفهم شيئين، أولهما ما لا يجب أن تكون عليه إدارة الأداء، والثاني ما يجب أن تكون عليه إدارة الأداء. وهذان الشيطان ليس مبنيان على أسس نظرية فقط، وإنما مبنيان على ملاحظات مستسقاة من أماكن العمل الفعلية حول الأساليب الناجحة والفاشلة فهي ليست وسيلة لتهديد الموظفين أو مدهانتهم، أو إرهابهم من أجل الوصول إلى إنتاجية أعلى. وليست وسيلة لتوجيه اللوم للموظفين أو البحث عن أخطائهم، وكذلك ليست وسيلة لمهاجمة شخص الموظف أو موقفه. بل هي مجموعة واسعة من الأدوات المستخدمة لتحقيق أفضل مستوى من النجاح لكل موظف، ولكل وحدة عمل، وللمدير وللشركة بأكملها. والسعي نحو تحقيق النجاح كمدير يوجب التحلي بتوجه عقلي متفتح وحديث".<sup>46</sup>
- ويعرفها (Baron & Armstrong) على أنها " ذلك المدخل المتكامل الذي يهدف إلى تعزيز الفعالية بتحسين أداء العاملين، وتطوير الأفراد وقدراتهم كفريق"<sup>47</sup>.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا الخروج بتعريف لإدارة الأداء على أنها العملية التي تجمع بين الإدارة والأداء عن طريق التنسيق والتكامل بين جميع أفراد المنظمة من قادة ومرووسين لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بتوفير برامج التدريب والمناخ المناسب للعمل، وتحديد المسؤوليات وتقديم الحوافز والمكافئات التي من شأنها تعزيز الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>45</sup> نورة بن وهيبة؛ " استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال-الجزائر"؛ مجلة التراث؛ المجلد 1؛ العدد 30؛ 2019؛ ص ص 155-156.

<sup>46</sup> روبرت باكال؛ " كيف تدير الأداء"؛ ترجمة مكتبة جرير؛ المملكة العربية السعودية؛ الطبعة الأولى؛ 2008؛ ص 6.

<sup>47</sup> Michael Armstrong ; « performance management-key strategies and practical guidelines » ;3rd edition ;KOGAN PAGE.London and Philadelphia.2006 ;pp.75-76



**2.6. أهمية إدارة الأداء:**

تقود المنظمة لاتساق وانفتاح عن طريق كيفية تحديد وتقييم العمل، كما تمكنها من تحسين الإنتاجية وأدائها طبقاً للمواصفات المطلوبة، وتمكن المنظمة من تطوير منتجاتها وتخفيض تكاليف التشغيل والصيانة.<sup>48</sup>

كما تقوم أيضا ب:<sup>49</sup>

- المساهمة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة؛
- وتهدف إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من الوظائف الأخرى؛
- تقوم على أساس الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين؛
- لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، فمجهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تدفع المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل الجهود بشكل متواصل لتحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف؛
- زيادة النصيب السوقي مع زيادة حجم توزيع الأرباح وارتفاع أسعار الأسهم في السوق المالي.

**3.6. نظام إدارة الأداء:**

لنظام إدارة الأداء عناصر أساسية يتكون منها، تتجلى تلك العناصر في:<sup>50</sup>

**أولاً: مدخلات نظام إدارة الأداء**

هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل الأداء على النحو الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، والتي تضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسة المنظمة؛ والخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً، إضافة إلى معلومات عن الهياكل التنظيمية للمنظمة والعلاقة بين مختلف القطاعات. كما

<sup>48</sup> مهدي علي الوحيد؛ خالد أحمد حسن؛ " دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات - دراسة تحليلية في شركة سعد العامة"؛ مجلة الإدارة والاقتصاد؛ المجلد 36؛ العدد 96؛ 2013؛ ص 61.

<sup>49</sup> محمد جاد الرب؛ " استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية "؛ مراجع إدارة الأعمال؛ جامعة قناة السويس؛ مصر؛ 2009؛ ص 41...44.

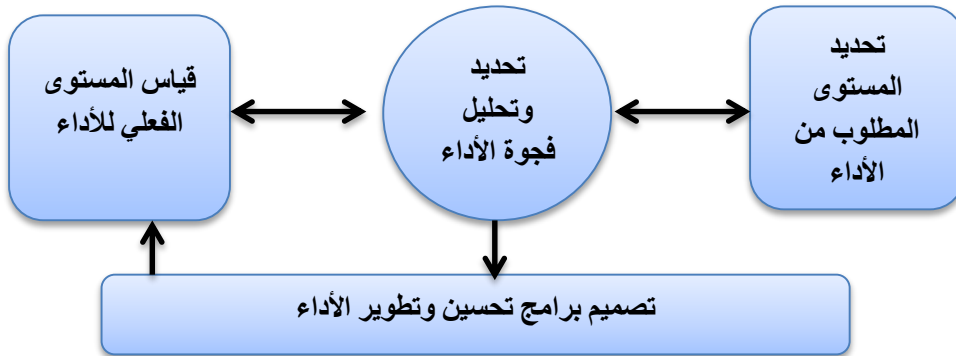
<sup>50</sup> عطا الله وراذ خليل؛ " دراسة تحليلية لتقييم أداء الوحدات الحكومية من منظور محاسبي؛ حالة سوريا"؛ ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة العامة؛ دمشق 2005؛ ص 133-134.

تضم معلومات عن التقنيات السائدة والمستخدمة في المنظمة والمستفيدين من أعمال المنظمة من أصحاب مصالح. إضافة إلى الموارد البشرية المتاحة وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة أفرادها، أي أنّ كل ما ذكر من معلومات يساهم في تمكين نظام إدارة الأداء من تحديد المواصفات الخاصة بالعمل المطلوب والمورد البشري المناسب لأدائه.

### ثانياً: عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات هذا النظام في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة على جميع المستويات من تخطيط للأداء، وتسييره، وعملية تقييمه، وتحسين هذا الأداء وتطويره يمثل التحليل والتصميم لعمليات إدارة الأداء والتي بدورها تعتمد على المعلومات المتواجدة داخل المنظمة وخارجها، والتي ترمي إلى علاقة مثالية بين أطراف الأداء الثلاثة (الفرد، العمل، التنظيم).

الشكل (3-02): عمليات نظام إدارة الأداء



المصدر: عطا الله وارد خليل؛ مرجع سبق ذكره؛ ص134.

### ثالثاً: مخرجات نظام إدارة الأداء

تمثل مخرجات نظام إدارة الأداء مجموع عناصر الأداء المستهدف ومعايير قياسه والآليات المستخدمة لذلك. إضافة إلى آليات تحسينه وتطويره ومستويات هذا الأداء المستهدف ومعدلاته، ومعايير التقييم المعتمدة.

### 4.6. عمليات إدارة الأداء:

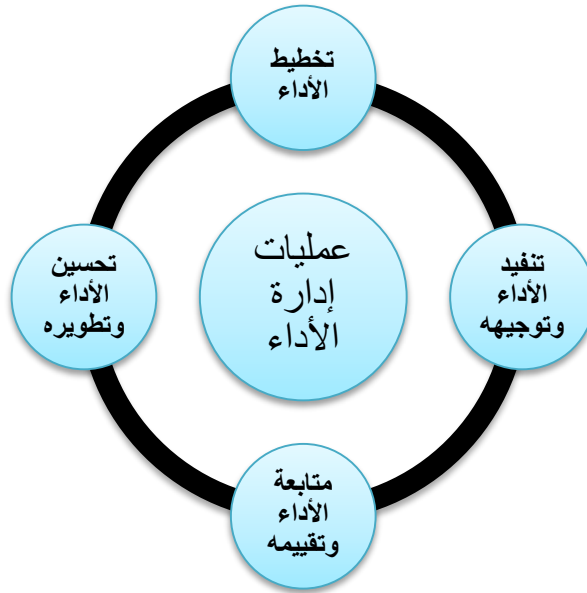
تنتم عمليات إدارة الأداء بالصعوبة في فرزها نظراً لكونها تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة، وعلى أساسها تقوم المنظمة بتصويب الجهود نحو ضمان وصول الأفراد إلى نتائج جيدة لمستويات الأداء

المستهدفة بما يحقق غاياتها. وتجدر الإشارة إلى أنّ تلك العمليات تكمن في ( تخطيط الأداء، توجيه الأداء، متابعة وتشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء). وهناك اختلاف في تسمياتها بين الكتاب والباحثين، فيعتبرها كل من (Armstrong) و (Frolick) أنّها إطار متكوّن من العمليات الرئيسية التالية (الاستراتيجية، الخطة، الرقابة والتحليل، إجراء العمل التصحيحي). وتم تحديد عمليات إدارة الأداء كالآتي:

1. تخطيط الأداء -2. تنفيذ الأداء وتوجيهه-3. متابعة الأداء وتقييمه-4. تحسين الأداء وتطويره.

كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (3-03): عمليات إدارة الاداء.



المصدر: من إعداد الباحث.

**أولاً: تخطيط الأداء:**

هو من الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، فهو يحقق أهمية كبيرة في التنمية. وهو أسلوب إداري يسمح باستخدام الموارد النادرة المتاحة بغية التحقيق والحصول على أقصى اشباع ممكن.

**ثانياً: تنفيذ الأداء وتوجيهه:**

أي الكيفية التي تعتمد عليها المنظمة لاستحداث والتنسيق بين الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التي تبني عليها استراتيجياتها والتي تساعد على الأداء العالي أمّا عملية توجيه الأداء فهي تعرّف على أنها

عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وكذلك تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات المتجددة والحديثة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة.

#### ثالثاً: متابعة الأداء وتقييمه:

تتم هذه العملية بهدف تشخيص الأداء والعمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. ويركز التقييم على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة...

#### رابعاً: تحسين الاداء وتطويره:

عملية تحسين الأداء تقوم على أساس معالجة القصور في الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف، ذلك القصور الذي قد يكون بسبب أحد عناصر الأداء. ويمكن التحسين في محاولة علاج العيوب في الأداء، بينما التطوير يكمن في الابتكار وإدخال مستويات جديدة لم تكن موجودة من قبل.<sup>51</sup>

#### 5.6. خطوات إدارة الأداء:

تتم عملية إدارة الأداء وفق خطوات محددة والتي يمكن توضيحها في المراحل الآتية:<sup>52</sup>

- تحديد أهداف واضحة لكل مجال من المجالات ونشاط من الأنشطة؛
- وضع معايير محددة لقياس الأداء؛
- إبلاغ العاملين وإعطائهم صورة عن المعايير ومستويات الأداء المتوقعة؛
- قياس الأداء الوظيفي الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المتوقعة؛
- مناقشة النتائج والتغذية العكسية؛
- وضع خطط لتطوير الأداء الوظيفي ومتابعتها.

<sup>51</sup> مهدي علي الوحيد؛ خالد أحمد حسن؛ مرجع سبق ذكره؛ ص62.

<sup>52</sup> حسين حريم؛ "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"؛ الطبعة الأولى؛ دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان؛ 2013؛ ص252-255.

## 6.6. التحديات التي تواجه إدارة الأداء:

تعتبر إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المؤسسات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعود عليها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتنبؤ أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

- الصعوبة في تطبيق نظام إدارة الأداء بكونها تتعلق بالعنصر البشري واحتمال الاختلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - الصعوبة في التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: كالأهداف ومعايير النظام وإجراءاته؛ بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام؛
  - التناقض بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل؛ بالنسبة لمتطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة في السعي إلى الأداء المريح والذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً؛
  - غياب المنهج الاستراتيجي في الإدارة بوجه عام وعدم النظر إلى إدارة الأداء من مفهوم النظم؛
  - غياب ثقافة المنظمة المتعلمة وإهمال الفكر وعدم تبني منهج إدارة المعرفة.<sup>53</sup>
- أما بالنسبة للقادة أو المدراء فتكمن صعوبات تطبيق إدارة الأداء في:<sup>54</sup>
- يتعلق النظام أساساً بالعامل البشري مما قد ينتج عنه اختلاف في الاتجاهات والرغبات بين القادة والمرؤوسين؛
  - يتطلب هذا النظام المتابعة المستمرة للإنجاز ومدى تحقيق الأهداف وفقاً لمعايير تقييم الأداء، مما يؤدي إلى زيادة أعباءها على المدراء وانشغالات لم يعتدوا عليها من قبل؛
  - يتطلب النظام مواقف شجاعة تجعل من المدير يتحلى بالإلهام والاستعداد القيادي لما ينتج من نقاشات بينه وبين مرؤوسيه لغرض إقناعهم.

<sup>53</sup> مهدي علي الوحيد؛ خالد أحمد حسن؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 64.

<sup>54</sup> بومزايد إبراهيم؛ " أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين "؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد 39/38؛ 2015؛ ص 484.

إنّ وضع نظام لإدارة الأداء يعدّ أمراً ضرورياً نظراً لأهميته الكبيرة إذا أرادت المنظمة أن تكون متميّزة من خلال عنصرها البشري، والذي أصبح يشكل محددًا أساسياً لبقائها واستمرارها، وعلى هذا الأساس فالمنظمة مطالبة بإدارة أداؤها بما يحقق أهدافها ويدعم توجهاتها المستقبلية.

### 7. قياس الأداء:

تعدّ عملية قياس الأداء أمر حتمي لا بد منه لمعرفة مدى نجاعة أنشطة المنظمة ودرجة تحقيقها لأهدافها، فهو يوفر للمنظمة مجموعة من البيانات تسمح بتحليل وضعيتها والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

### 1.7. مفهوم قياس الأداء:

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها ما يلي:

- قياس الأداء هو " تلك المراقبة المستمرة للبرامج من حيث إنجازها وتوثيقها داخل المنظمة، خاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة مسبقاً، الإدارة العليا هي المسؤولة عن عملية قياس الأداء في المنظمة".<sup>55</sup>
- يعرفه كل من (Gluek & Jauch) بأنه مرحلة أساسية من مراحل عمليات الإدارة التي يفترض فيها المديرون بتتفيذ الخيارات الاستراتيجية بوجه صحيح الذي يلبّي أهداف المنظمة.<sup>56</sup>
- أمّا (Navon, 2005) يعرف قياس الأداء بأنه "تلك المقارنة بين الأداء الفعلي والمطلوب، فالأداء حسبه يقاس ليس فقط لضبط المشاريع الحالية بل لتحديث قواعد البيانات القديمة كذلك، فالتحديثات تحقق تخطيطاً أفضل للمشاريع اللاحقة فيما يتعلق بالكلفة، الزمن وتخصيص الموارد".<sup>57</sup>
- أمّا (العبادي، 2002) عرفه بأنه " من أهم الوظائف الإدارية كونه يكشف مدى سلامة الأداء في مختلف أنشطة المنظمة، ويعكس مدى نجاح الإدارة في تعبئة الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى تحديد مواطن الخلل من نقص للكفاءة والفعالية في الأداء بهدف اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو القضاء على آثارها السلبية".<sup>58</sup>

<sup>55</sup> وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محمد منصور الغالبي؛ "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية"-؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 69.

<sup>56</sup> عداي الحسيني فلاح حسن؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 233.

<sup>57</sup> Navon, R. "Automated project performance control of construction projects", Automation in Construction, Vol 14, N°4, 2005, p467.

<sup>58</sup> العبادي؛ مصطفى راشد؛ "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية"؛

مما سبق ذكره يمكن اعتبار قياس الأداء بأنه العملية التي تسمح بمعرفة درجة كفاءة وفعالية أنشطة الوظائف داخل المنظمة والتي تعطي للمسيرين الصورة الحقيقية لمدى نجاح الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ إجراءات تصحيحية في المستقبل.

## 2.7. أهمية قياس الأداء:

- تكتسي أنظمة قياس الأداء أهمية بالغة كونها أداة تسمح للمنظمة من جمع البيانات والمعلومات عن مستويات الأداء لاتخاذ القرارات الصحيحة أو تصحيح الأخطاء السابقة، ويمكن ذكرها فيما يلي:
- توفير المعلومات للإدارة مما يسهل عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة؛
- معرفة مدى التطور المحقق في الأداء الفعلي ومراجعة الأسباب في حالة تراجعها؛
- معرفة مدى تحكم المنظمة في استغلال مواردها؛<sup>59</sup>
- تقييم السياسات المتبعة من طرف المنظمة ومعرفة مدى نجاعتها (كالتعيينات، الأجور..)؛
- تسمح بقياس درجة المواءمة بين الاستراتيجيات المتبعة والأهداف المحققة؛<sup>60</sup>
- قياس الأداء يساعد المنظمة في تحديد ما إذا كانت تحقق احتياجات الزبائن أم لا، وما هي احتياجاته فيما يخص نوعية المنتجات والخدمات؛
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، أو الاعتماد على العاطفة، وبالتالي من سيعطي قياس الأداء إجابة دقيقة حول ما إذا كانت الأعمال في المنظمة تنفذ بطريقة صحيحة أم لا.<sup>61</sup>

## 8. أنظمة قياس الأداء:

لقد عرفت أنظمة قياس الأداء عدة تطورات، فبعد ما كان قياس الأداء يرتبط بأدوات تقليدية تخص الجانب المالي والمحاسبي فقط والتي لم تعد لها القدرة على إعطاء صورة حقيقية وشاملة عن الأداء وقياسه داخليا وخارجيا، أصبح لابد من الاعتماد على أنظمة حديثة تسمح بقياس الأداء من عدة جوانب، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

<sup>59</sup> عداي الحسيني فلاح حسن؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 231.

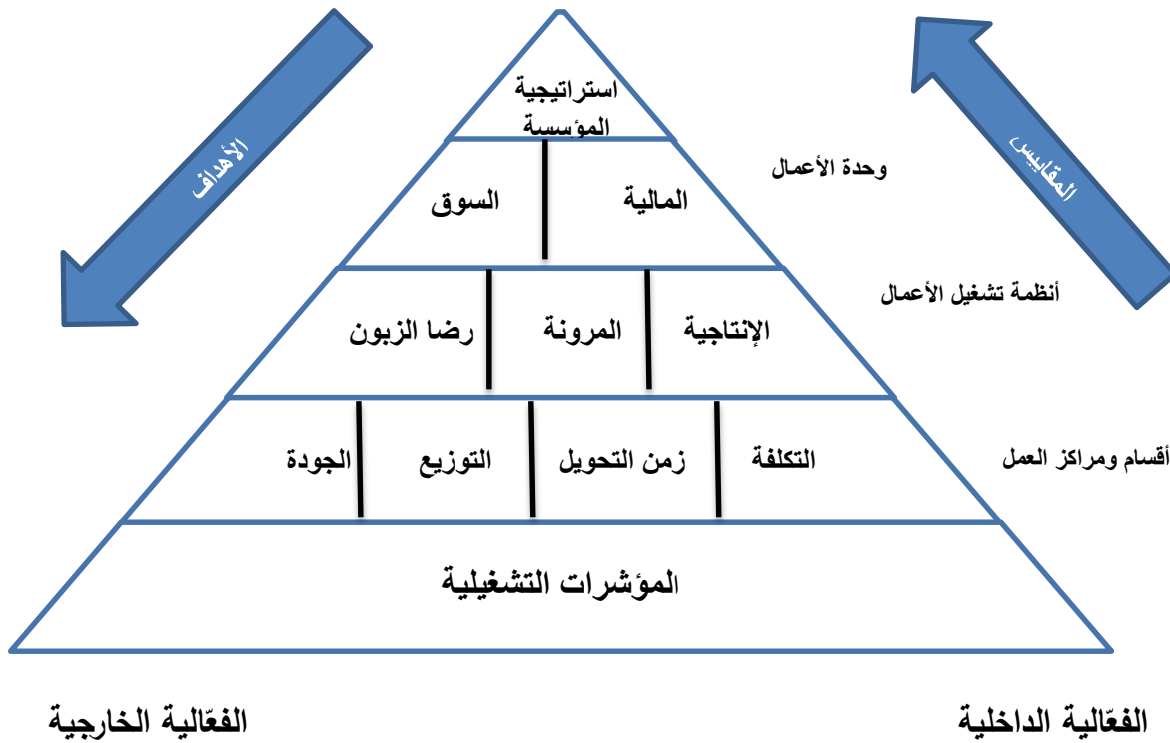
<sup>60</sup> محمود سامح المرجوشي؛ "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"؛ دار النشر للجامعات؛ القاهرة؛ 2008؛ ص 22.

<sup>61</sup> مصطفى يوسف؛ "إدارة الأداء"؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2016؛ ص 35.

### 1.8. نظام الأداء الهرمي:

يطلق عرف هذا النظام اسم تقنية التحليل والتقرير الاستراتيجي واختصارا بـ (SMART)، تم تصميم هذا النموذج من طرف (Cross & Lynch) سنة 1989، ثم اقتراحه كنظام متكامل لقياس الأداء في المنظمات. بنيت فكرته على إدماج مختلف المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية للمنظمة ومدى التجاوب فيما. يأخذ النموذج شكل هرم ينقسم إلى أربعة مستويات يضم كل مستوى مجموعة من المؤشرات المرتبطة فيما بينها، كما يؤثر كل مستوى على الآخر، ويتجسد هذا النظام الهرمي في الشكل التالي:

الشكل (3-04): نظام الأداء الهرمي.



Source : Cross, K.F. & Lynch, R.L, "The Smart way to define and sustain success", National Productivity Review, vol 8, N°1, 1989, pp 23-33.

### 2.8. مصفوفة قياس الأداء.

تم تصميم واقتراح هذا النموذج من طرف (Keegan et al :1989) يجمع فيه بين البعدين المالي وغير مالي من جهة والبعدين الداخلي والخارجي من جهة أخرى، يتم من خلال هذه المصفوفة التعبير عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في شكل نموذج متكامل لقياس الأداء، يجمع بين البعدين المالي وغير المالي من جهة، والداخلي والخارجي من جهة أخرى. فالبعد المالي يتمثل في الإنفاق على البحث والتطوير ومختلف التكاليف المتعلقة بالمنتج من حيث تصميمه والمواد الأولية التي تدخل في تصنيعه وتكلفة إنتاجه



وتوزيعه. أمّا الجانب الغير مالي فيشمل الحصة السوقية وصورة المنتج لدى الزبون ومجموع النسب المتعلقة بالمنتجات الجيدة وتعقيدها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-05): مصفوفة قياس الأداء حسب (Keegan et al :1989).



Source :Stefano Biazzo,Patrizia Garengo,performance Measurement with THE Balanced Scorecard A Practical Approach To Implementation Within Smes,Springer-verlag berlin heidelberg,2012,p67.

### 1.8 . نظام قياس الأداء الاستراتيجي (PMQ):

يعتبر نظام قياس الأداء عن طريق الاستبيان من الأنظمة المتكاملة للقياس، بحيث تم تطوير هذه الطريقة من طرف (Dixon & al) سنة 1990، لمساعدة المدراء على التعرف على مستويات أداء منظماتهم وماهي احتياجاتهم لتحسين هذا الأداء عن طريق وضع جدول أعمال لتحسين مقاييس الأداء، يتكوّن هذا النظام من قسمين رئيسيين، القسم الأول يهدف إلى تقييم التحسين بمناطق محددة للمنظمة، ومدى فعالية المقاييس الحالية للأداء في تقييمه، ويتكوّن هذا القسم بدوره من ثلاثة محاور وهي الجودة، كفاءة العمل، وكفاءة الآلات، يتم استخدام سلم ليكارت السباعي في تحديد الإجابات المتعلقة بأسئلة المحاور الثلاثة لهذا القسم، ويكون كل هذا وفق ثلاث مراحل المرحلة الأولى يتم فيها جمع المعطيات اللازمة عن المنظمة والمجيبين عن الاستبيان، المرحلة الثانية هي مرحلة طرح الأسئلة لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المنظمة على المدى الطويل، وهل النظام الحالي للقياس يشجع على هذا التحسين أم لا؟

المرحلة الثالثة: يطلب من أصحاب الإجابات تقديم طريقة لقياس أدائهم أو المناطق التي يريدون تحسينها في المنظمة<sup>62</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-06): نظام قياس الأداء الاستراتيجي (PMQ)

أثر أنظمة قياس الأداء الحالية على التحسين							مناطق التحسين		أهمية التحسين على المدى الطويل						
تعيقه < < < < < تشجعه									معدومة < < < < < كبيرة						
7	6	5	4	3	2	1	الجودة		7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1	كفاءة العمل		7	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1	كفاءة الآلات		7	6	5	4	3	2	1

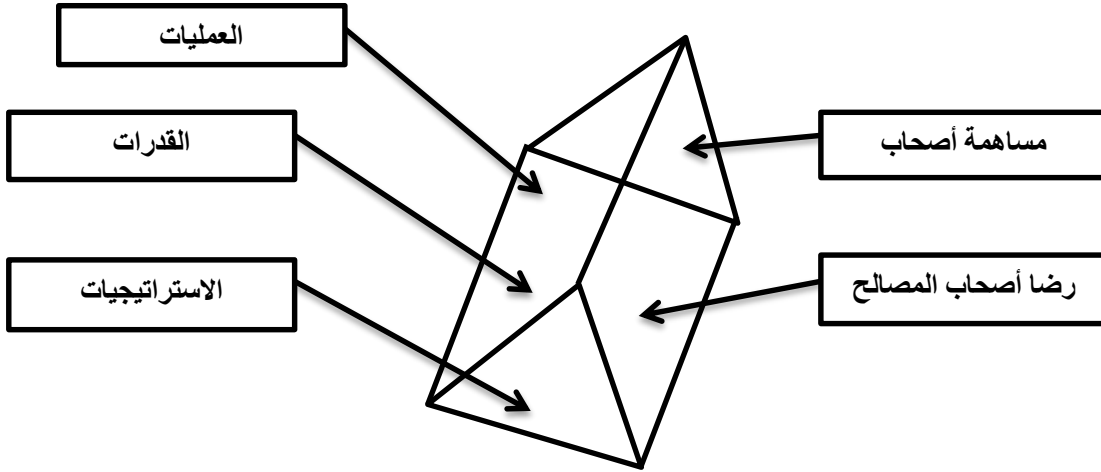
Source : Dixon, J.R, Nanni, A.J & Vollman, T.E, "The new performance challenge: measuring operations for world class competition",IL: Dow Jonws-Irwin, Homewood, 1990,p74.

#### 4.8 . نظام الأداء الموشوري: (Performance Pirsn)

قدّم كل من ( Neely & Adames ) سنة 2001 نموذج جديداً وإطاراً حديثاً لقياس أداء المنظمة متمثلاً في نظام الأداء الموشوري، ويتكوّن هذا النموذج من خمس محاور أساسية بعدد أوجه الموشور حيث من هنا انطلقت فكرة هذا النظام فيقابل كل وجه بعداً من الأبعاد والمتمثلة في القدرات والإمكانات الضرورية من موارد مادية وبشرية والهيكل لتنفيذ العمليات الرئيسية، البعد الثاني يتمثل في العمليات الرئيسية الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، البعد الثالث وهو الاستراتيجيات المتبعة والتي تحقق رغبات وحاجات أصحاب المصالح، أما البعد الرابع فيكمن في مساهمة أصحاب المصالح في احتياجات المنظمة، وفي الأخير وكبعد خامس رضا أصحاب المصالح من ما تقدمه المنظمة ومدى التزامها ووفائها اتجاههم. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>62</sup> Pun, K.F White & A.S, "A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks", International Journal of Management Reviews, Vol 7, N°1,2005, pp49-71.

الشكل (3-07): نظام الأداء المؤشوري



Source: Neely. A, Adams .C & Crowe. P, "The performance prism in practice". Journal of Business Performance Management, Vol 5, 2001, pp 6-12.

### 5.8. نظام الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد (DMPF):

تم تصميم إطار الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد (The Dynamic Multi-dimensional Performance Framework)

من طرف (Maltz & al) سنة 2003 يحتوي على خمسة أبعاد تتكوّن من اثنا عشرة مؤشرا لقياس الأداء، ثم وضع البعض من المقاييس لتكييفها مع طبيعة المنظمة من خلال حجمها، الاستراتيجية المتبّعة، البيئة وصناعة المنظمة ويطلق عليها المقاييس الأساسية المحتملة، ومقاييس أخرى تم اختيارها تجريبيا، يختلف هذا النظام على باقي الأنظمة المذكورة سابقا لاحتوائه على عدة مؤشرات وطريقة العمل به. والشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل (3-08): نظام إطار الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد (DMPF)

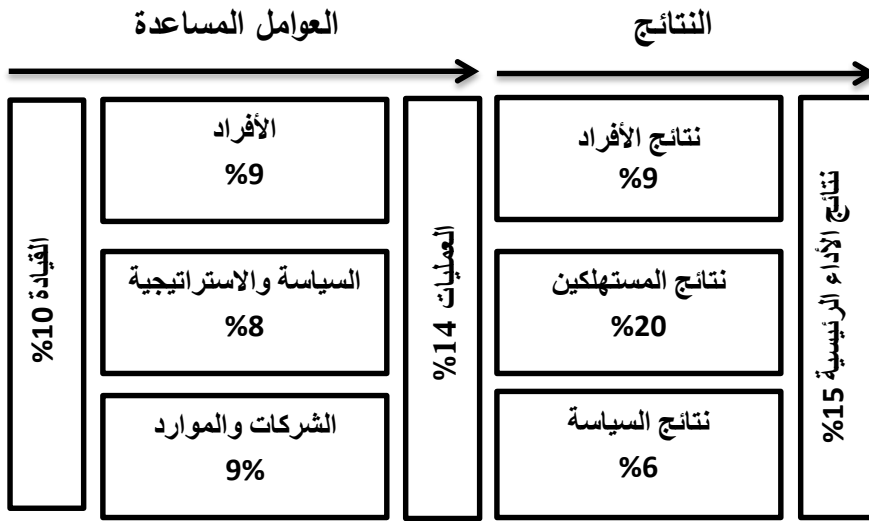
مؤشرات الأداء	الأبعاد
1. المبيعات 2. هامش الربح 3. نمو الإيرادات	المالي
4. رضا الزبون 5. معدل الاحتفاظ بالزبون 6. جودة الخدمة	السوق/ الزبون
7. الوقت المستغرق لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة للسوق. 8. جودة المنتج الجديد من حيث الأداء والتطور.	العمليات
9. إبقاء أفضل الموظفين. 10. جودة تطور القيادة.	تطور الأفراد
11. عمق وجودة التخطيط الاستراتيجي. 12. توقع والتحضير لمتغيرات البيئة الخارجية.	التحضير للمستقبل

Source : Maltz, A.C, Shenhar, A.J & Reilly R.R, "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", Long Range Planning, Vol 36, 2003, pp187-204.

#### 6.8. نموذج التميز لإدارة الجودة الأوروبية (EFQM):

يعمل هذا النظام على بناء منظمات منافسة ومثالية فهو يقودها إلى التميز عن باقي المنظمات، لقد تم تصميم هذا النموذج سنة 1992 ليوضح الكيفية التي يتم من خلالها الحصول على أرباح، فهو أداة تساعد المنظمات على تحقيق النجاح من خلال تحديد مستويات الأداء الحالية ومدى تميزها وما هي الفرص الممكنة للتحسين، ويعمل هذا النموذج وفق تسعة معايير موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3-09): نموذج التميز لإدارة الجودة الأوروبية (EFQM)



Source : Fiorenzo. F, Maurizio. G & Domenico .M," Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Berlin Heidelberg, springer, 2007, p131.

### 7.8 . نظام الكفاءة التنظيمية:

لقد تم تصميم هذا النموذج من طرف كل من (Beaudin, Morin & Savoie) سنة 1994، يمثل هذا النموذج الكفاءة التنظيمية للمنظمة، كما قام هؤلاء الباحثون بتعديله سنة 2000 بإضافة بعد واحد متمثلاً في سياسة المنظمة بعدما كان متكوناً من أربعة أبعاد تنفرّع إلى ثلاثة عشر مؤشراً لينتشر لنا نموذجاً متكاملًا. والشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل (3-10): نظام الكفاءة التنظيمية

<p><b>الكفاءة الاقتصادية</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. كفاءة استخدام الموارد</li> <li>2. الإنتاجية</li> </ol>	<p><b>قيمة الموارد البشرية</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحفيز وتعبئة الأفراد</li> <li>2. ولاء الأفراد</li> <li>3. مردودية الأفراد</li> <li>4. تطوير الأفراد</li> </ol>
<p><b>استمرارية المنظمة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. جودة المنتجات/ الخدمات</li> <li>2. المردودية المالية</li> <li>3. التنافسية</li> </ol>	<p><b>شرعية المنظمات أمام المجموعات الخارجية</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. رضا المساهمين</li> <li>2. رضا الزبائن</li> <li>3. رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط</li> <li>4. رضا المجتمع</li> </ol>

Source : Morin E.M, Savoie. A & Beaudin .G, "L'efficacité de l'organisation :Théorie, Représentation et mesure", Ed, Gaétan Morin, Montréal, 1994, P32.

8.8. نظام أصحاب المصالح:

يعتمد هذا النموذج على نظرية أصحاب المصالح في عملية قياس الأداء، حيث تم اقتراح هذا النموذج من طرف (Atkinson & al) سنة (1997). يتكون النموذج من بعدين رئيسيين فالبعد الأول نظري والثاني عملي، فكرة النموذج الرئيسية تركز على كون أنه لكل منظمة أهداف أساسية وثانوية بينها علاقة المؤثر والمتأثر، بحيث لا يمكن تحقيق الأهداف الأساسية إلا بتحقيق الثانوية منها، فإذا ما نظرنا إلى أصحاب المصالح باختلافاتهم فنجد مثلا أن للمساهمين أهداف رئيسية تتمثل في العائد على أموالهم المستثمرة والتي لا تتحقق إلا بأهداف ثانوية متمثلة في نمو العائدات والإنتاجية ونسب السيولة، معدلات النفقات والتي تشكل مؤشرات لقياس الأداء، أما بالنسبة للزبائن فالهدف الرئيسي هو إشباع حاجاتهم وجودة السلع والخدمات المقدمة لهم ولا يتحقق ذلك إلا بأهداف فرعية متمثلة في قيام المنظمة بدراسات وجمع بيانات عن السوق ورغبات الزبائن والتي تعد كمؤشرات لقياس الأداء وهكذا مع باقي أصحاب المصالح.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Atkinson.A.A , Waterhouse.J.H & Wells.R.B, "A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan management Review , Massachusetts, Vol 38, 1997, p35.

لقد تعددت أنظمة قياس الأداء المتبعة بحيث كل منظمة تسعى لقياس أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها بالكيفية التي تراها مناسبة، كما ذكرنا سابقاً مجموعة من الأنظمة لقياس الأداء منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث إلا أنه لم نعرّج عليها كلها، فهناك عدة أنظمة أخرى على سبيل المثال: (لوحة القيادة، القياس المقارن أو ما يسمى **Benchmarking**، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نظام قياس الأداء المتكامل، ونظام قياس الأداء الديناميكي).

وسنتطرق في الأخير إلى أهم نظام لقياس الأداء والمعتمد بشكل أوسع من طرف المنظمات والباحثين في المجال الاقتصادي، والذي يعد من أنجع النماذج للقياس ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن، والتي سنعطيهما حيناً أوسع في هذا الفصل الخاص بالأداء نظراً لاعتمادنا عليها في دراستنا الميدانية لقياس الأداء في المنظمة التي ستكون محل الدراسة.

### 9. بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات قياس الأداء الحديثة والمستعملة في وقتنا الحالي من طرف مسيري المنظمات، وذلك نظراً للحاجة إلى نظام متكامل لقياس الأداء والذي يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 1.9. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تم إطلاق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في جامعة هارفارد للأعمال سنة 1992م، من طرف كل من (David P. Norton & Rober S. Kaplan) من خلال مقال نشر في العدد الأول من مجلة Harvard Business Review. بحيث قام الباحثان بدراسة اثنا عشرة مؤسسة أمريكية بالاعتماد على نظام قياس أداء يوازن بين المؤشرات المالية المستخدمة سابقاً والتي تعد تقليدية ومؤشرات غير مالية تم إضافتها لتشمل أربعة محاور رئيسية وهي: (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبون، ومحور التعليم والنمو)<sup>64</sup>، ومنذ ذلك الحين أصبح الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المنظمات أمر ضرورياً لأهميتها وتميّزها عن باقي الأنظمة والأدوات الأخرى خاصة كونها تشمل كل جوانب المنظمة دون استثناء.

<sup>64</sup> شعله أبو القاسم؛ أسامة سالم الرياني؛ " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات: دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي؛" مجلة الجامعي؛ العدد 25؛ 2017؛ ص 259-287.

## 1.1.9. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة تعريفات تنطرق لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) نستعرض البعض منها:

كأول تعريف لبطاقة الأداء المتوازن هو ما جاء به الباحثان اللذان اكتشفاها وطوراها وهما (Kaplan & Norton) يعرفانها بأنها: "إطار عملي يتم استخدامها كمدخل أساسي بهدف تحسين الأداء الحالي والمستقبلي عن طريق دراسة عدد من المقاييس والتي تتجسد في أربعة محاور رئيسية وهي: (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن (العملاء)، محور التعلم والنمو)."<sup>65</sup>

كما عرفت كذلك بكونها "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية حيث تتلاءم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها، وترتبط بينها علاقة السبب والنتيجة، كما تسمح في تحسين النتائج المالية في الأجلين القصير والطويل."<sup>66</sup>

وهي أيضا: "أداة تشمل مجموعة من مقاييس الأداء التي تم اشتقاقها من استراتيجية المنظمة، والمتمثلة في أربعة مقاييس للأداء وهي: (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتطوير، الأمور المالية)."<sup>67</sup>

بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، حيث تعد نظاما لتقييم أداء المنظمة وأنشطتها وفق خططها الاستراتيجية الموسوعة، كما يعمل هذا النظام على إعطاء توازن بين مختلف الجوانب المالية وغير مالية والمتمثلة في الجوانب الأربعة: (الجانب المالي، رضا الزبائن، فاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنظمة)، وسواءً كانت هذه المنظمة ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. Feb. , pp.71-79.

<sup>66</sup> عبد الملك أحمد؛ "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية"؛ المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية؛ 2006 العدد 2؛ ص 82-147.

<sup>67</sup> Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer, (2014). Managerial accounting, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA, 2014, p 495.

<sup>68</sup> مجيد الكرخي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 127.



أما Horngren فيعرفها بأنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وأساسها يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها وإجراء عملية القياسات بهدف مقارنة الأداء الفعلي أو المحقق بالأداء المخطط له."<sup>69</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها ذلك النظام المتكامل لقياس الأداء وتحسينه وفق استراتيجية المنظمة وأهدافها، والذي يمس الجوانب المالية والغير مالية، من خلال أربعة محاور رئيسية والمتمثلة في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

## 2.9. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

من بين الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازنة هو التغيّر أو الطفرة التي حدثت في أهداف منظمات الأعمال نتيجة المنافسة الكبيرة والتغيّر في متطلبات الزبائن الذين أصبحوا الهدف الرئيسي للمنظمات لضمان الاستمرارية وتحقيق الأرباح، كما أنّ الأنظمة المستعملة سابقا والتي تستعمل لقياس الأداء أهملت الجوانب الغير مالية نوعا ما وهي بالتالي لا توفر للمنظمة المعلومات الكافية والتي تحتاجها لوضع استراتيجيتها واتخاذ القرارات الإدارية السليمة، كما يصعب تشخيص أسباب الانحرافات والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية والرقابة عليها، كما أن تجاهل الأنظمة السابقة للجوانب المهمة كسلوك المنافسين ورضا الزبائن والمستوى التعليمي ومهارات العاملين ومعرفة مستويات أدائهم، كل هذا أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس الأداء في جانبيه المالي والغير مالي، بالإضافة إلى عوامل أخرى أدت إلى اعتمادها كأداة لقياس الأداء نذكر منها:

- تركز الأنظمة المالية السابقة لقياس الأداء على تقييمه في المدى القصير، بينما القرارات الإدارية غالبا ما يكون تأثيرها على المدى الطويل، كقرارات الاستثمار، وبرامج التطوير والتحسين.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> محفوظ أحمد جودة؛ " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية؛ المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية؛ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة؛ عمان؛ المجلد الحادي عشر؛ العدد الثاني؛ 2008؛ ص277.

<sup>70</sup> السوافيري سالم؛ " تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية"؛ مجلة كلية التجارة للبحوث التجارية؛ جامعة الإسكندرية؛ المجلد40؛ العدد 2؛ 2003؛ ص 383.

- تغيّر أساليب الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وأنظمة الإنتاج المرنة والتوقيت المنضبط في الإنتاج والمخزون، وتحليل سلسلة القيمة وغيرها من الأساليب.<sup>71</sup>
- التطور التكنولوجي الحادث في مختلف أنشطة المنظمة والأنظمة المعتمد حديثاً في التسيير، كنظم المعلومات وغيرها.<sup>72</sup>

### 1.9. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

لقد ساهمت بطاقة الأداء المتوازنة منذ اعتمادها لقياس أداء المنظمات في ازدياد قدرتها على التحكم في التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال والتكيف معها، والقدرة على قياس الأداء في شقيه المالي وغير مالي، ومعرفة الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد العملية الإنتاجية، ويمكن إجمال أهميتها فيما يلي:<sup>73</sup>

- تزود المدراء والمسيرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن المنظمة.
- من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن للمنظمة من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت ومراقبة الموارد الغير ملموسة.
- تعطي صورة شاملة عن طبيعة العمليات في المنظمة.
- تقوم بربط الأهداف بمقاييس الأداء وإعطاء توازن بين المقاييس قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل، والداخلية والخارجية منها.

كما حدد كل من (Kaplan & Norton) ثلاثة فوائد لبطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>74</sup>

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض الحوادث المتعلقة بالسلامة؛
- تعمل على إدارة التحسين في كافة مراحل المشروع؛
- هي أداة تساعد المنظمة في تحقيق رسالتها، وأن تكون رائدة في مجالها.

<sup>71</sup> الشيشيني حاتم؛ "تحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"؛ مجلة البحوث التجارية؛ كلية التجارة؛ جامعة الزقازيق؛ المجلد 26؛ العدد 1؛ 2004؛ ص 105.

<sup>72</sup> العبادي؛ مصطفى راشد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 47.

<sup>73</sup> وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 153.

<sup>74</sup> عبد الكريم عبد الرحيم علي؛ جعفر عباس عبد الله؛ "استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة استخراج النفط - دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة"؛ مجلة الاقتصاد الخليجي؛ العدد 37؛ سبتمبر 2018؛ ص 154.

وفي الأخير يمكن القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن غيرها من أدوات القياس كونها تقوم بترجمة استراتيجية ورسالة المنظمة إلى أهداف ومقاييس من خلال محاورها الأربعة، كما تعتبر نظاما تعليميا وإبلاغيا يعتمد على الاتصال وليس نظاما رقابيا يعتمد على المسائلة فقط.

#### 4.9. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- الاهتمام بجميع أنشطة المنظمة بمختلف جوانبها سواءً كانت مادية أو غير مادية وتحقيق التوازن فيما بينها؛
- منح المنظمة القدرة على مجابهة المشكلات والتكيف مع المتغيرات الحادثة في المديين القصير والطويل؛
- المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومساعدتها على زيادة الأرباح والعوائد على الاستثمار؛
- تحديد الأهداف الاستراتيجية لجميع الأفراد العاملين ومساعدتهم على تنفيذها؛
- تساعد المدراء والمسيرين في التخطيط وتقييم الأداء في منظماتهم؛
- تحفيز الأفراد على الابتكار والتعلم وتنمية روح الولاء لديهم ومساعدتهم على التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- المحافظة على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوك السويّ داخل المنظمة وخارجها؛

كما حدّد كل من (Kaplan & Norton) مجموعة من الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن والتي نذكر

منها: <sup>75</sup>

- توسيع مزيج العملاء بفهمهم وزيادة رضاهم والاستجابة السريعة لمطالبهم وتخفيض التكاليف؛
  - العمل على طرح منتجات جديدة في السوق بالاعتماد على الابتكار ومهارات العاملين؛
  - توفير المعلومات الاستراتيجية وتوجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للمنظمة.
- فبطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى مراقبة العمليات اليومية تأثيرها على التطورات المستقبلية للمنظمة، ومراقبة النتائج المالية ومراحل التقدم والنمو. بالإضافة إلى التركيز على مقاييس أخرى غير مالية والتي

<sup>75</sup> الأبيض شعلة أبو القاسم؛ الرياني أسامة سالم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 269.

تساهم في تحقيق عوائد مالية أكبر وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، وبالتالي اعتماد أساليب علاجية ومعالجة الاختلالات الناتجة عنه.<sup>76</sup>

### 5.9. المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتكوّن بطاقة الأداء المتوازن من مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها، تتفاعل فيما بينها ويكمل بعضها البعض لغاية وحيدة وهي تحسين الأداء وبشكل مستمر، تكمن وتساعد هذه العناصر على بلورة عمل هذه البطاقة ويمكن إجمالها فيما يلي:

- **الرؤية المستقبلية:** وهي التصور الذي تخطط له المنظمة للوصول إليه مستقبلاً عن طريق صياغة استراتيجية، فهي تعكس الصورة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، والرؤية دائماً تمثل رسالة المنظمة أي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، وقد تصدر الرؤية من ذهن مدير المنظمة أو من مجموعة من الأفراد يمثلون أصحاب المصالح والذين تربطهم علاقة مع المنظمة.<sup>77</sup>
- **الاستراتيجية:** هي الكيفية التي تصل بها المنظمة لأهدافها عن طريق التخطيط المسبق لكل التحركات والعمليات داخلها، أي هي مجمل الأفعال والإجراءات المهمة التي تقوم المنظمة بتحديدتها مسبقاً لتحقيق الأهداف.<sup>78</sup>
- **المنظور (البعد):** هو عبارة عن مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفقاً لتحليل مؤشرات مهمة تدخل في تركيب هذا البعد، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد.<sup>79</sup>
- **الأهداف:** هو عبارة عن بيان عرض الاستراتيجية والذي يعبر عنه بمستويات محددة، فالهدف يكون قابلاً للقياس ويبيّن كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

<sup>76</sup> وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي؛ "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"؛ عمان؛ الأردن؛ دار وائل للطباعة والنشر؛ 2009.

<sup>77</sup> جيهان ونس عبد العزيز موسى؛ "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية"؛ مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 47؛ 2016؛ ص 360.

<sup>78</sup> بلعجوز حسين؛ "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر"؛ المجلة العربية للإدارة؛ المجلد 37؛ العدد 2؛ 2017؛ ص 140.

<sup>79</sup> ميرغني عبد الله هاشم حمزة؛ علي عبد الله الحاكم؛ "قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة ولاية الخرطوم"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ مجلد 17؛ العدد 1؛ 2016؛ ص 153-171.

- **المقاييس:** والتي تعكس مدى التقدم باتجاه الأهداف أي قياس الأداء، والمقياس يكون ذو طابع كمي يعبر عن قياسات الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي.<sup>80</sup>

- **المستهدفات:** هي عبارة عن البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في المستقبل.

- **ارتباط السبب بالنتيجة:** هي ما يعبر عن علاقة الأهداف ببعضها وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).<sup>81</sup>

### 6.9. مقومات بطاقة الأداء المتوازن:

- إنّ نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال مرتبط بمدى توفرها على مجموعة من المقومات الأساسية والتي هي ضرورية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:<sup>82</sup>
- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** يعد اختيار الأهداف الاستراتيجية محورا أساسيا في استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المعايير.
- **الأهمية الاستراتيجية:** وهي ارتباط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- **درجة التأثير:** ويعنى بها مدى توافر الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف في المنظمة.
- **إمكانية التطوير:** وتعني ذلك أن تكون الأهداف المستهدفة في حدود الممكن وواقعية وطموحة.
- **القابلية للقياس:** أي أن تكون الأهداف المسطرة قابلة للقياس كميًا أو كميًا من خلال مؤشرات مناسبة.
- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن:** هناك مجموعة عوامل دفعت المنظمات لإيجاد وتطبيق أساليب حديثة وأكثر فعالية لقياس أدائها. من بين هذه المتغيرات الضغوط التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية والمتمثلة في تغيرات البيئة والأسواق وازدياد شدة المنافسة، والتطور التكنولوجي خصوصاً نظم المعلومات والاتجاه نحو الزبائن.

<sup>80</sup> عبد الرؤوف حجاج؛ أحلام بن رنو؛ " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود(2011-2014)"؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية؛ عدد3؛ ديسمبر2015؛ ص135-148.

<sup>81</sup> شعله أبو القاسم الأبيض؛ أسامة سالم الرياني؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 270.

<sup>82</sup> أبويكر مفتاح شابون؛ " بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"؛ مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)؛ المجلد الثاني عشر؛ العدد الأول؛ 2013؛ ص71-86.

- **الأخذ بمنهج النظام:** نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة مرتبط بمدى الأخذ بمدخل النظام، واستخدام ذلك المقياس كنظام استراتيجي، وليس الاكتفاء به كنظام قياس فقط، مما يعني دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة.

### 7.9. خصائص وصفات بطاقة الأداء المتوازن:

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص والصفات تميّزها عن باقي النماذج وتؤهّلها لتكون أفضل أنموذج يمكن استخدامه لقياس الأداء في المنظمة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>83</sup>
- هي نظام لقياس الأداء ويدخل ضمن الأنظمة الإدارية ويتم عن طريقها اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة؛
  - تعتمد على مقاييس مالية وغير مالية تتجسد في أربعة أبعاد رئيسية (بعد مالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تتكامل وتتربط فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة وبشكل متوازن؛
  - هي نظام يترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف تتجسد على أرض الواقع؛
  - تعطي صورة واضحة حول حالة المنظمة وأدائها وهذا ما يميّزها عن باقي أنظمة القياس الأخرى؛
  - يتم عن طريقها الحصول على المعلومات الكافية حول مستويات الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، وتلبية رغبات أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالمنظمة؛
  - لدى بطاقة الأداء المتوازن صفات توازنية بحيث تقوم على أساس تكامل المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية كونها تعكس نتائج العمليات والتي توفر نظرة واضحة عن هذه النتائج، بالإضافة إلى التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل وطويلة الأجل سواء داخلية أو خارجية. أي التوازن بين أبعادها الأربعة دون تمييز بعد عن آخر؛<sup>84</sup>
  - صفات الدافعية التي تسمح بتطبيق هذا النظام بنجاح وكفاءة من خلال ربط تطبيق بطاقة الأداء بنظام للحوافز والمكافآت الذي يعمل على تحفيز الأفراد العاملين على تنفيذ الخطط باحترافية وبذل الجهود لتحقيق كل الأهداف.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي؛ مرجع سبق ذكره؛ 2009؛ ص 156.

<sup>84</sup> محفوظ أحمد جودة؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 297.

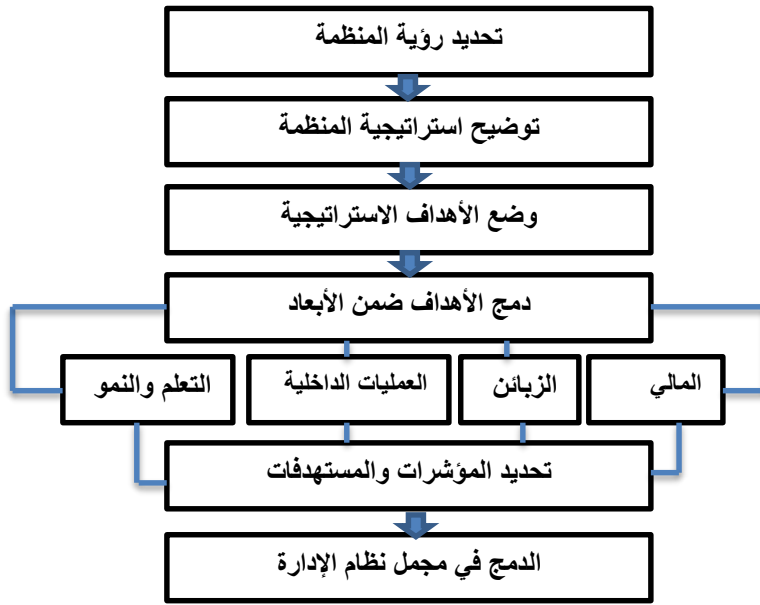
<sup>85</sup> عبد المالك أحمد رجب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 97.

## 8.9. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- إنّ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال يمر عبر خطوات محددة ومضبوطة، وسنستعرض فيما يلي كل خطوة من الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:<sup>86</sup>
- **تحديد الرؤية والرسالة:** الرؤية هي تصور المنظمة لما سيكون عليه حالها في المدى الطويل، أما رسالتها فهي الهدف الرئيسي التي وجدت من أجله؛
  - **وضع الاستراتيجيات والأهداف:** أي وضع خطط العمل العريضة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها مسبقاً؛
  - **تحديد أهم عوامل نجاح المنظمة:** وهي كل ما يسمح بتحقيق النجاح سواء أكانت مادية أو معنوية؛
  - **إقرار الأبعاد التي تسمح بنجاح المنظمة:** والمتعارف عليها في أربعة أبعاد رئيسية والتي يمكن تعديلها أو إضافة لها أبعاد أخرى حسب خصوصية المنظمة؛
  - **تحديد مقاييس (مؤشرات) الأداء:** أي تحديد المقاييس الرئيسية والتي تعبر عن الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً والتي تعكس حالة المنظمة في جميع أطوارها، كما لا بد أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية؛
  - **تصميم بطاقة الأداء المتوازن:** بحيث تتضمن جميع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تطبيقها؛
  - **توزيع المقاييس والأهداف الأساسية وتحديد الأفعال التنفيذية:** تتطلب هذه الخطوة إبلاغ جميع المستويات الإدارية والمصالح بالمنظمة بالأهداف الواجب الوصول إليها والمتمثلة في المقاييس المحددة مسبقاً؛
  - **المتابعة والتقييم:** عن طريق جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشائها؛
  - **تجميع المقاييس وتنظيمها:** في هذه الخطوة يتم وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، وذلك لتسهيل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة، وقد حدد كل من (Kaplan & Norton) خطوات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق الشكل الموالي:

<sup>86</sup> جيهان ونس عبد العزيز موسى؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 360-361.

الشكل (3-11): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: شعلة أبو القاسم الأبيض؛ أسامة سالم الرياني؛ مرجع سبق ذكره؛ ص275.

### 9.9. صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

رغم اعتبار استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال أمر ضروري إلا أن عملية تطبيقها بنجاح أصبح يشكل تحدياً حقيقياً نظراً لوجود العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق هذه الأخيرة، بحيث أصبح موضوع فشل تطبيق هذا النموذج مثيراً للقلق بعد ارتفاع معدلات الفشل في استخدامها. وقد تطرقت عدة أبحاث إلى هذه الصعوبات ويمكن أن نذكرها فيما يلي:<sup>87</sup>

- لجوء بعض المنظمات إلى الاعتماد على تصاميم سابقة لبطاقة الأداء لمنظمات أخرى دون التقيد باستراتيجية المنظمة واعتمادها كقاعدة لتصميم الخريطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها الخاصة يؤدي إلى فشل تطبيقها لا محالة؛
- الوقوع في خطأ عدم تصميم الخريطة الاستراتيجية يعد من أكبر الأخطاء وأكثرها شيوعاً التي تقع فيها الكثير من المنظمات، فالخريطة الاستراتيجية تسمح بتحديد الأهداف ومقاييس الأداء وتوضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة؛
- عدم تكيف البطاقة مع مجال عمل المنظمة وثقافة العاملين فيها نتيجة التقيد بالأبعاد الأربعة فقط وإهمال الأبعاد الأخرى قد تكون ذات أهمية كبرى للمنظمة؛

<sup>87</sup> Marr, B. (2008). "What is Balanced Scorecard?", Management White Paper, The Advanced Performance Institute, pp.7-10.



- المماثلة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نتيجة سعي المنظمات للوصول إلى أفضل تصميم لها، فالعالم يتغير بشكل سريع وكذلك البطاقة ولذلك من الأفضل البدء في تطبيقها والسعي دوماً لتطويرها لمواكبة أي تحديثات في بيئة أعمال المنظمة؛
- غياب الدعم اللازم من الإدارة العليا وعدم الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- عدم إشراك الآخرين في عملية إعداد البطاقة وتصميمها خاصة الذين تربطهم علاقة بالمنظمة من عاملين وأطراف خارجية؛
- إهمال شرح أفكار البطاقة وأهدافها للعاملين بعد الانتهاء من تصميمها مما سيكون له أثر سيء على نتائج تطبيقها لاحقاً؛
- عدم توفير الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتصميم بطاقة الأداء من حيث تخصيص المال والوقت اللازم للفريق القائم على العملية وإعطائه الفرصة لجمع المعلومات حول مؤشرات الأداء وتحليلها؛
- الاعتماد على البرامج التطبيقية التقليدية لجمع وتحليل المعلومات وعدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العملية؛
- عدم التوافق بشأن اختيار المقاييس المناسبة وإعطاء الوزن المناسب لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- عدم إمكانية قياس الأداء ومراقبة التقدم نحو تحقيق هدف المنظمة نتيجة القيود المفروضة على نظام المعلومات.

إضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى وهي:<sup>88</sup>

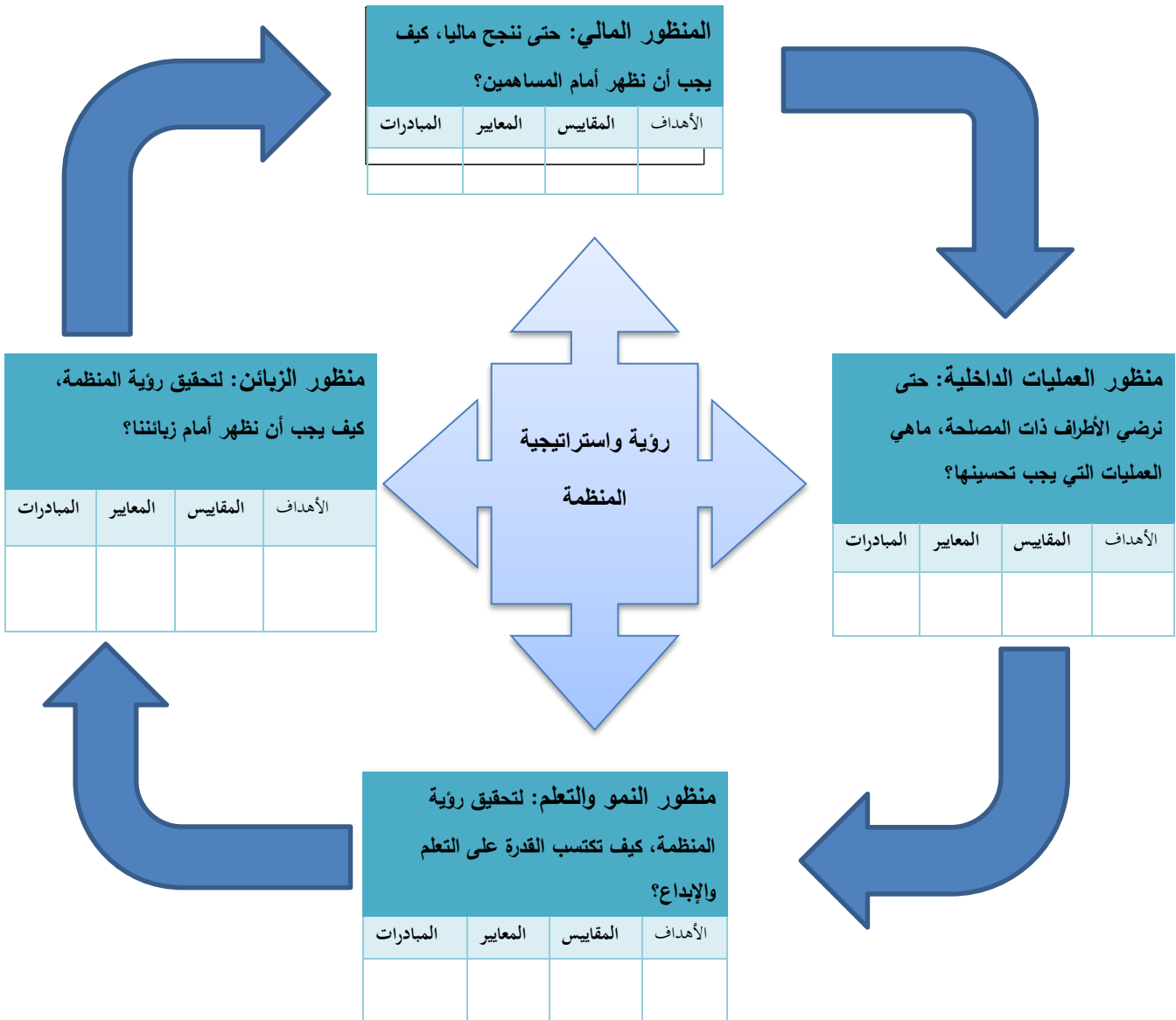
- تقاعس الإدارة والعاملين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعدم التزامهم بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل في الوقت المحدد لها؛ ومقاومة الأفراد للتغيير والصراع التنظيمي داخل المنظمة؛
- غياب العنصر البشري المؤهل والمدرّب للعمل في هذا المجال وغياب البرامج التأهيلية والتدريبية.

<sup>88</sup> حمد أحمد حمد أبو جزر؛ "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني؛ دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"؛ مرجع سبق ذكره؛ ص71.

### 10.9. محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في القياس:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة أبعاد رئيسية، تتضمن مقاييس مالية وغير مالية تتكامل فيما بينها بشكل متوازن، فضلا على الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. يضم كل بعد من الأبعاد مجموعة من الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة، تعطي هذه الأبعاد نظرة سريعة وشاملة عن مجموع الأنشطة والعمليات التي تحدث أثناء القيام بالأعمال وبالتالي يمكن قياس الأداء من خلالها وتقييمه بشكل جيد وصحيح. وتتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في: (بعد مالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). والشكل الموالي يوضح الأبعاد الأربعة للبطاقة:

الشكل (3-12): الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



**1.10.9. البعد المالي:**

هذا البعد يمثل الجانب المالي من البطاقة والذي من خلاله يتم قياس الأداء المالي في الأجل القصير، كما أن دراسته تسمح بتقييم السياسات والقرارات المالية المتخذة من طرف المنظمة وتحديد الانحرافات ومواطن القوة والقصور الناتجة عنها، مما يسهل على أصحاب القرار في المنظمة من التدخل لتصحيح الأخطاء وذلك بهدف ضمان استمرارية وبقاء المنظمة. كما تشير المقاييس المالية إلى مدى إسهامها في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، وتحديد الجوانب المالية الخاصة بها عن طريق تقييم أدائها المالي مع نتائج منظمات منافسة أخرى ومع نتائج حققتها المنظمة نفسها في سنوات سابقة.

وتسعى المنظمة من خلال المقاييس المالية والمؤشرات التي يحتوي عليها البعد المالي إلى نمو إيراداتها عن طريق تنويع المنتج واستقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن بالبحث والتغلغل في أسواق جديدة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة كبيرة. كل هذا لا يتم إلا عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية بالاستغلال الأمثل للأصول. فمقاييس الأداء المالي تعكس مدى التزام المنظمة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً ووضعيتها المالية بتحديد حجم الربح أو الخسارة.<sup>89</sup>

**2.10.9. بعد الزبائن:**

يمثل هذا البعد كيفية نظر الزبائن للمنظمة وما تقدمه لهم من منتجات وخدمات، فيركز هذا المحور على عدة نقاط من شأنها الانعكاس على المنظمة بالإيجاب وتحقق من خلالها أهدافها الاستراتيجية، من بينها التركيز على رضا الزبون من خلال توفير كل ما يطلبه وبجودة عالية، والعمل على الاحتفاظ بجميع زبائن المنظمة ليس هذا فحسب بل كسب زبائن جدد مما يسمح برفع الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق أرباح أكبر، كما أن لأسعار الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين الدور الأكبر في استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن فهو يسمح في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> شعله أبو القاسم الأبيض؛ أسامة سالم الرياني؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 271-272.

<sup>90</sup> حسن رضوان كتلو؛ "بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية" دراسة تطبيقية؛ مجلة تنمية الرافدين؛

تقوم المنظمة من خلال هذا البعد بتحديد واستهداف السوق الذي يمكنها أن تنافس فيه، وتكسب من خلاله موارد مالية من شأنها أن تحقق أهداف البعد المالي، إضافة إلى أن هذا المحور يوجه كل من بعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو إلى تحقيق رضا الزبائن، عن طريق التحسين المستمر للأداء.

### 3.10.9. بعد العمليات الداخلية:

المقصود بهذا المحور هو جميع الأنشطة والعمليات التي تحدث داخل المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات، ويعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة في تلبية حاجيات زبائننا، فهو يحاكي الكيفية التي يتم من خلالها تقديم المنتج أو الخدمة من طرف العاملين ويقاس مهاراتهم ومستويات أدائهم ومقارنتها بالمستوى المأمول من الأداء.

تتجلى أنشطة العمليات الداخلية للمنظمة في ثلاث مراحل مهمة تمر بها، انطلاقاً بمرحلة الإبداع والتي تعنى بخلق منتج أو خدمة تلبى جميع حاجيات ورغبات الزبائن، أما المرحلة الثانية فتكمن في العمليات والمباشرة في تطبيق ما جاءت به المرحلة الأولى، وتجسيدها على أرض الواقع في صورة سلع أو خدمات، ومرحلة ثالثة ما يسمى بخدمة ما بعد البيع، والتي تضمن حقوق الزبون من خلال تقديم خدمات إضافية كالصيانة والتركيب مثلاً والسماع لملاحظاته وشكاويه فيما يخص النقائص أو التجاوزات والتي تضمن ولاء الزبون للمنظمة.<sup>91</sup>

والشكل الموالي يوضح أنشطة العمليات الداخلية:

الشكل (3-13): مختلف أنشطة العمليات الداخلية.



source : (Kaplan and Atkinson, 1998: 371)

<sup>91</sup> علاء أحمد حسن؛ ميسون عبد الله؛ " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)؛" مجلة العلوم الاقتصادية؛ المجلد 7؛ العدد 28؛ 2011؛ ص 159-199.

## 4.10.9. بعد التعلم والنمو:

يقصد بهذا البعد مدى قدرة المنظمة على امتلاك بنية تحتية قادرة على تحقيق جميع الأهداف المسطرة، فالاهتمام بالتعلم والنمو يمنح للمنظمة ميزة تنافسية ورأس مال بشري يساهم في عملية الابتكار والإبداع وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تساعد على استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة ومواجهة جميع المخاطر، ويعد هذا البعد حلقة الوصل بين جميع الأبعاد وأهم عامل لنجاحها، فيركز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية والمهارات التي تخص العاملين في المنظمة وتنميتها، إضافة إلى الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية وموائمتها مع التطورات الحاصلة. فالاستثمار في المورد البشري للمنظمة وتنميته يعد أداة في يد المنظمة لتبني أفكارها وتجسيد استراتيجيتها وبالتالي تحقيق أهدافها ورؤيتها، وكل هذا لا يتحقق إلا بتبني مؤشرات حقيقية تعكس أداء المنظمة من هذا الجانب وتقيس الأداء العام من جانب آخر. وعوامل نجاح هذا البعد تكمن في:<sup>92</sup>

- زيادة قدرة نظم المعلومات من حيث الكمية وتوقيت الحصول عليها؛
- الابتكار والتجديد في المنتجات بالاعتماد على التكنولوجيا والطرق الحديثة في الإنتاج؛
- الانتقاء الصحيح للعاملين والإشراف عليهم وتوجيههم بشكل فعال من خلال تحفيزهم وكسب رضاهم والرفع من معنوياتهم والتقليل من أخطائهم للتخلص من التكاليف الزائدة.

ويمثل الجدول الموالي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها:

<sup>92</sup> أحمد هاني النعيمي؛ أمال سرحان سليمان؛ "إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"؛ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ المجلد 6؛ العدد 19؛ 2010؛ ص125.

جدول (3-01): أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

المؤشرات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على الاستثمار</li> <li>- التدفق النقدي</li> <li>- العائد على رأس المال</li> <li>- النتائج المالية</li> </ul>	<p><b>البعد المالي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسليم إلى الزبائن</li> <li>- جودة الأداء إلى الزبائن</li> <li>- معدل رضا الزبائن</li> <li>- نسبة الزبائن إلى السوق</li> <li>- معدل الاحتفاظ بالزبائن</li> <li>- حصة السوق</li> </ul>	<p><b>بعد الزبائن</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأنشطة لكل وظيفة</li> <li>- توازي العمليات (عدد العمليات الصحيحة )</li> <li>- معدلات الإنتاجية</li> <li>- التوقيت</li> <li>- الاختناقات في العملية</li> <li>- إتمام العملية</li> </ul>	<p><b>بعد العمليات الداخلية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوران الموظفين</li> <li>- الرضا الوظيفي</li> <li>- فرص التدريب والتعلم</li> <li>- اقتراحات الموظفين</li> <li>- الروح المعنوية</li> </ul>	<p><b>بعد التعلم والنمو</b></p>

المصدر: مجيد الكرخي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 130.

## 11.9. الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

رغم وجود العديد من مزايا استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء داخل منظمات الأعمال، إلا أنها تعرضت إلى بعض الانتقادات والتي يراها الباحثين كعقبات لم تدرج في هذه البطاقة. ومن بين هذه الانتقادات ما يلي:<sup>93</sup>

- مشاكل وصعوبات تتعلق بترتيب المقاييس وفق الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، كما أن البعض من المنظمات لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجيتها؛
- صعوبات متعلقة بتوضيح كيفية اختيار المقاييس لكل بعد من الأبعاد؛
- صعوبة وضع وتحديد المقاييس من حيث الترتيب والعدد في بطاقة الأداء المتوازن والتي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- الاهتمام بالمقاييس المالية فقط واعتبارها كمعيار لمكافأة العاملين في حالة تحقيق الأرباح المباشرة؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء نظراً لأهميتها في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها؛

بطاقة الأداء المتوازن أهملت أبعاداً مهمة للأداء، والمتمثلة في البعد المتعلق بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمسائل الأخلاقية، كالبعد الأخلاقي مثلاً والذي يؤثر في الأداء، بحيث يرى العديد من الباحثين إمكانية دمج هذه الأبعاد في البطاقة لتمس جميع الجوانب المتعلقة بالأداء في المنظمة. وقد أوضح كل من ( Ivo Hristov, Antonio Chirico) من خلال دراسة قاما بها حول حدود بطاقة الأداء المتوازن راجعا فيها المقالات المنشورة في 48 مجلة ، في 3 مجالات مختلفة استعملت فيها بطاقة الأداء كأداة للقياس واستنتجا ما يلي:<sup>94</sup>

- الفشل والصعوبة التي تواجه البطاقة في قياس الأداء والتقييم الصحيح للموظفين والعاملين المتحمسين والأكثر حيوية مقارنة بغيرهم ودورهم في الأداء خاصة القطاع الخدمي؛
- عدم وجود حكم واضح للتدابير طويلة الأجل وعدم التمييز الجيد بين الوسائل والغايات.

يمكن القول في الأخير أنه بالرغم من كل الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن والنقائص المسجلة في عملية قياس الأداء إلا أنها تبقى دائماً من أنجع الأنظمة المستعملة في قياس الأداء، كما أنه

<sup>93</sup> معتصم فضل عبد الحميد؛ فتح الرحمن منصور؛ " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد 16؛ العدد 2؛ 2015؛ ص 67.

<sup>94</sup> Ivo Hristov, Antonio Chirico, «The Limits of the Balanced Scorecard », Open Journal of Social Sciences, 2016, 4,p 53-58.

هناك دائما قابلية لزيادة أبعاد أخرى غير الأبعاد الأربعة أو مقاييس ومؤشرات أخرى كذلك، لدى فالعديد من منظمات الأعمال تسعى جاهدة في استعمال هذه البطاقة وتقوم بتدريب أفرادها على استعمالها لقياس الأداء.



### خلاصة الفصل:

أثار موضوع الأداء اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والمفكرين، وذلك لتعبيره عن حالة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجيتها لضمان نموها واستمرارية نشاطها، والتكيف مع بيئتها الخارجية خاصة المنافسة من طرف منظمات أخرى تنشط في نفس مجالها، ومدى استعمالها للتكنولوجيا والطرق والأساليب الحديثة في التسيير والإنتاج. فصعوبة ضبط مفهوم موحد للأداء من طرف الباحثين والمفكرين زاد من صعوبة قياسه وتقييمه من طرف الإدارة العليا للمنظمات، وأصبح الاعتماد على أنظمة ونماذج حديثة لقياسه أمر ضروري لمعرفة المستويات الحقيقية لهذا الأداء، فبعد استعمال الطرق التقليدية للقياس والتي كانت تنظر للأداء كمؤشر مالي فقط، قام الباحثين على مرور الزمن بتطوير نماذج وأنظمة للقياس أكثر شمولاً وتم إدراج أبعاد أخرى غير مالية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببيئة المنظمة الداخلية منها والخارجية.

ففي هذا الفصل قمنا بإعطاء أهم المفاهيم والتعاريف للأداء مبرزين خصائصه وأهميته، بالإضافة لطرق ونماذج القياس بداية من الأساليب التقليدية وصولاً إلى الحديثة منها، كما ركزنا على بطاقة الأداء المتوازن نظراً لاستعمالها الواسع من طرف المنظمات كوسيلة لقياس الأداء، بالتعريف بها وذكر مميزاتها وأهميتها وأبعادها وصولاً إلى معوقات تطبيقها وأبرز الانتقادات الموجهة إليها.



## الفصل الرابع: الدراسات السابقة ومناقشتها



## مقدمة الفصل:

الهدف من هذا الفصل هو عرض أهم الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع دراستنا والذي نتناول فيه موضوع أخلاقيات المقاوم والمتمثلة في المحاور الأربعة للأخلاقيات (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) ودورها في أداء منظمات الأعمال عن طريق بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في الأبعاد الأربعة: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو). سنتطرق لأهم الدراسات التي عالجت الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي ولو بشكل جزئي ، حيث نستعرض أهداف كل دراسة على حدة بمعرفة أهم الأدوات المستخدمة خاصة الإحصائية منها والمنهجية المتبعة، وأهم النتائج التي توصلت إليها سواءً كانت دراسات باللغة العربية أو بالأجنبية.

وفي الأخير سنقوم بمقارنة هذه الأهداف والنتائج المتوصل إليها مع دراستنا الحالية، بعرض الإختلافات الموجودة في طريقة معالجة الموضوع وأهم الأدوات، وكذلك أوجه التشابه بين دراستنا ومختلف الدراسات السابقة المعروضة.

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة الدراجي (2011) بعنوان: "أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين. استخدم فيها الباحث المعايير الأخلاقية والتي شملت عشر مبادئ أخلاقية تمثلت في (النزاهة - تحمل المسؤولية - الأمانة - الصدق - الصبر والحكمة - المودة و الرحمة - الشجاعة - التضحية - العدالة - النصيحة). تمّ الإعتماد على الإستبيان من أجل البحث والتقصي حول الموضوع، وقد تم توزيع ما مجموعه (500) إستبانة على موظفين في الوزارات العراقية، كما اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة النتائج المحصل عليها. وقد تمّ التوصل في الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان مفادها تمتع مدراء الأقسام بمستوى عال من الأخلاقيات في العمل الإداري من وجهة نظر الموظفين. وقدم الباحث في الأخير وكخلاصة للموضوع مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تعزيز المستوى العالي من الأخلاقيات التي تتمتع بها الأقسام الإدارية. وحث الموظفين بشتى الطرق على التحلي بها.

2. دراسة السكارنة (2012) بعنوان: "أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق أخلاقيات العمل من خلال القيم الأخلاقية التالية: احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت. وبنيت الدراسة على تحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد العينة المختارة لأبعاد أخلاقيات العمل تعزى لمتغيراتهم الشخصية، كما هدفت أيضا إلى تقييم اثر أخلاقيات العمل في إدارة الصورة الذهنية، ولجمع البيانات تم الاستعانة بأداة الإستبانة حيث وزعت على المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية، وقد تم الخروج بإستنتاجات أهمها:

<sup>1</sup> الدراجي جبار عبيد؛ "أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة سانت كليمنتس العالمية؛ بغداد؛ 2011.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة؛ "أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة الإسراء، بغداد، 2012.

- أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بأخلاقيات العمل بأبعادها الأربعة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأخلاقيات العمل تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية؛

- وجود اثر معنوي لأخلاقيات العمل بأبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل؛

- عدم وجود أثر معنوي لأخلاقيات العمل بأبعادها مجتمعة في الصورة الذهنية الذاتية؛

- وجود اثر معنوي لأخلاقيات العمل بأبعادها مجتمعة في الصورة الذهنية المرغوبة، وقد تبين أن بعدي أخلاقيات العمل المتعلق بالعدالة وعدم التحيز واحترام الوقت، قد اظهرا تأثيرا معنويا أكبر في الصورة الذهنية المرغوبة.

3. دراسة راتول و فلاق (2012) بعنوان: " علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية والخاصة"<sup>3</sup>.

تطرت هذه الدراسة إلى أهمية أخلاقيات الإدارة كأحد العوامل المؤثرة في تحقيق الأعمال لتوازن المصالح والمسؤوليات، بحيث تتناول أخلاقيات الإدارة في ضوء التطور الكبير الذي تحقق في توسيع مسؤولية الأعمال من المسؤولية الاقتصادية الأحادية إلى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وكذلك في ظل التنوع الكبير في مداخل أخلاقيات الإدارة التي تقدم الافتراضات الأساسية لأخلاقيات الإدارة حسب ما تتبناه المؤسسات. وهذا ما تسعى الدراسة الى توضيحه في إطارها النظري من خلال نموذجها المقترح لمداخل أخلاقيات الإدارة، كما تسعى إلى دراسة وتحليل هذه المداخل ومدى تبنيها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتماد عينة من القطاع الخاص والعام. إذ كان الهدف منها هو تحديد المداخل الأساسية للأخلاقيات التي تفسر علاقة الأعمال بالأخلاقيات، وإعداد وتطوير نموذج للمداخل الأساسية للأخلاقيات يمكن أن يسهم في تفسير وتقييم نمط العلاقة بين الأخلاقيات والأعمال. وهذا الأمر يتطلب تحديد أبعاد العلاقة بين الأعمال والأخلاقيات في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال إتجاهات المدراء إزاءها .

<sup>3</sup> محمد راتول؛ محمد فلاق؛ " علاقة أخلاقيات الادارة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية الخاصة -"؛ الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الاسلامي؛ جامعة قالمة 2012.

كما سعت إلى التوصل لمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة. وفي الأخير أثبتت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المثالية ومعايير الأداء (زيادة المبيعات، تحسين السمعة، معدل دوران العمل)، فضلا عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أخلاقيات الامتثال ومعايير الأداء وبين الأخلاقيات النسبية ومعايير الأداء. كما أنه لا توجد علاقة بين الأخلاقيات التطورية ومعايير الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة .

#### 4. دراسة حياوي ومخور (2014) بعنوان: "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية - نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة" -<sup>4</sup>.

يخوض البحث في موضوع أخلاقيات الأعمال بوصفه من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها ومداهها من واقع حال الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها المنظمات إلى البقاء والاستمرار من خلال امتلاك الميزات التنافسية ذات البعد الأخلاقي سواء تجاه الزبائن أو العاملين أو أية جهة من المشاركين. إذ يرى الباحثان أن الهدوء والإيمان والمنفعة المتبادلة وشرعية التصرفات الإدارية المختلفة، واعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تصبح مداخل للتوجهات الأخلاقية لمنظمات الأعمال؛ كما أن أخلاقيات العاملون والقيادة والهياكل والأنظمة الأخلاقية تؤثر في امتلاك المنظمة لقدرات ومزايا الإيفاء بمتطلبات زبائنها وهو ما يعدّ الأساس النظري لتقديم نموذج للربط بين أبعاد المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية. أسس هذا النموذج على أن للمنظمة الأخلاقية أسس إسلامية ترتكز على ثلاث جوانب وهي أخلاقيات الأفراد، أخلاقيات المدير، أخلاقيات المنظمة. تكامل تلك الجوانب الثلاث للأخلاقيات يمكن المنظمة من إكتساب المزايا التنافسية الأخلاقية التي تأخذ في الحسبان الحاجات المستحقة والمنتجات المأمولة والمعلومات الوفيرة.

<sup>4</sup> ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود؛ "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية - نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة-"؛ العدد 21؛ السنة السابعة؛ مجلة العزري للعلوم الاقتصادية والإدارية؛ العراق؛ 2014.

5. دراسة الشمري والحلبي (2014) بعنوان: "أثر أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيين كليات الإدارة والاقتصاد الحكومية في بغداد"<sup>5</sup>.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص واقع أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى تحديد مهارات المديرين الاستراتيجيين والتي لها الأثر الكبير في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وتحديد دور كل منهما في تحقيق الحوكمة الأكاديمية.

وقد تم طرح مجموعة من التساؤلات والتي تمحورت حول ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التفسيرية ومتغير الاستجابة، وقد تم الإعتماد على نموذج افتراضي انبثقت منه ثمان فرضيات رئيسة تفرعت إلى العديد من الفرضيات الفرعية.

تم استخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات واختبار صحة الفرضيات، حيث وزعت على عينة قصدية تمثلت بـ(92) فرداً من الهيئة التدريسية في كليات الادارة والاقتصاد الحكومية في بغداد.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج (Amos) وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أخلاقيات العمل تتراص مع مهارات المديرين الاستراتيجيين في تطبيق الحوكمة الأكاديمية؛
- افتقار المديرين للقدرة على الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية في مجال العمل وكذلك افتقارهم للأفكار التي تغيّر من المؤسسة الأكاديمية وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة؛
- وتم تقديم من خلال هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها:
- إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمديرين في المنظمات المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز مهاراتهم وخبراتهم؛
- يجب التحلي بالسلوك الأخلاقي لكافة المستويات الادارية العليا في تعاملاتها مع الآخرين.

<sup>5</sup> انتظار أحمد الشمري؛ ايهاب عبد الكريم الحلبي؛ "أثر أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيين كليات الإدارة والاقتصاد الحكومية في بغداد"؛ مجلة الإدارة والاقتصاد؛ المجلد السابع والثلاثون؛ عدد منه؛ 2014.

## 6. دراسة المعاضيدي (2015) بعنوان: " أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية- نموذج مقترح للمنظمات العربية "6.

على شكل مقال تطرق فيه إلى موضوع أخلاقيات الأعمال بوصفه من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها ومداهها من واقع حال الأسواق المحلية والعالمية، التي تسعى فيها المنظمات إلى البقاء والاستمرار من خلال إمتلاك الميزات التنافسية ذات البعد الأخلاقي سواء اتجاه الزبائن أو العاملين أو أية جهة من المشاركين. إن الهدوء والإيمان والمنفعة المتبادلة وشرعنة التصرفات الإدارية المختلفة واعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تصبح مداخل للتوجهات الأخلاقية لمنظمات الأعمال.

وكان الهدف من المقال إبراز دور أخلاقيات القيادة والعاملين والهيكل والأنظمة الأخلاقية المتبعة في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الإيفاء بمتطلبات الزبائن بتقديم نموذج يربط بين أبعاد المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية. وخلصت الدراسة إلى إعطاء نموذج للمنظمة الأخلاقية لتحقيق ميزة تنافسية متمثلة في الأنظمة والهيكل المنظمة بضرورة التحلي بثقافة منظمة عن طريق الالتزام الأخلاقي باستعمال الرموز ورؤساء المكاتب الاخلاقية وآليات الإبلاغ. والأمر الثاني أخلاقيات القيادة بوجود دعم القيادة للقيم الأخلاقية وتبليغها عن طريق مكافئة أصحاب السلوك الأخلاقي ومعاقبة مخالفه، والأمر الثالث أخلاقيات الأفراد وحثهم على التحلي بالصدق والاستقامة ومدهم الثقة والعدل في المعاملة لتحقيق مستوى راق في الأخلاق.

## 7. دراسة يوسف (2015) بعنوان: " أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي "7.

تناولت الدراسة موضوع أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكامة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إسلامي وإداري والمنافع المترتبة عنها فهناك إحساس متزايد بأن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة الحقيقية إلى الحكامة في المؤسسات الحديثة في علاقتها بالعاملين، العملاء، والشركات الأخرى، أو بالجمهور. وخاصة أن هذه المشروعات ترى الآن أن سوء التصرف الاجتماعي من قبل الإدارة يمكن أن يكون ذا تكلفة عالية جدا على الشركة والمجتمع برمته.

<sup>6</sup> معن وعد الله المعاضيدي؛ " أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية - نموذج مقترح للمنظمات العربية"؛ كلية الإدارة والإقتصاد؛ جامعة الموصل؛ 2015.

<sup>7</sup> بومدين يوسف؛ "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري واسلامي"؛ مجلة الاقتصاد والمالية؛ المجلد1؛ العدد 1؛ 2015.



وتمثلت أهدافها في عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأخلاقيات الأعمال والحكامة في منظمات الأعمال المعاصرة؛ مع محاولة إظهار بعض اللحامات والمبادئ الأخلاقية فيها. وعمدت إلى لفت انتباه أنظار القائمين على أمر منظمات الأعمال إلى أهمية الممارسات السليمة للحكامة. وخلص الباحث في هذه الدراسة إلى ضرورة وأهمية الحاجة في المؤسسات الحديثة، حيث أن التصرفات الغير الأخلاقية من قبل الإدارة تؤدي إلى تكاليف عالية على الشركة والمجتمع ككل.

#### 8. دراسة عطيان، الحواجرة وأبو حسين (2016) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية"<sup>8</sup>.

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات وقياس ذلك التأثير في أداء الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، ومن أجل الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم تطوير استبانة خاصة وزعت على العاملين في الإدارات الرئيسية للشركات الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 36 شركة، تم توزيع ما مجموعه 180 إستبانة تم استرجاع 132 منها صالحة للاستعمال، ونتائج الدراسة بيّنت وجود درجة التزام عالية بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل خلال عملية تطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات، واختيار موقع المشروع، وكذلك الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج والعمليات، وإدارة سلاسل التوريد، وإدارة الصيانة؛ وتصميم العمل. كما بيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنشطة الإنتاج والعمليات على أداء الأعمال. وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يرى من خلالها الباحثان أنها ضرورية لتحقيق مستوى أعلى من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ومنها:

- الإهتمام أكثر بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في جميع وظائف المنظمة بشكل عام وفي إطار أنشطة الإنتاج والعمليات بشكل خاص؛
- تعميم ثقافة المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالأخلاقيات بإنشاء وحدات متخصصة في كل شركة لمتابعة ذلك؛

<sup>8</sup> مراد سليم عطيان؛ كامل محمد الحواجرة؛ الحارث محمد أبو حسين؛ "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية"؛ مجلة دراسات العلوم الإدارية؛ المجلد 43؛ العدد1؛ 2016.

- وضع إستراتيجية عمل لتشجيع الموظفين على التفاعل مع الأنشطة الموجهة للمجتمع؛
  - ارغام الشركات للإمتثال للأنظمة والقوانين التي تراعي معايير السلوك الأخلاقي ومراعاة قيم النزاهة والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة.
9. دراسة بورحومة وبودراع (2016) بعنوان: " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية" -<sup>9</sup>.

تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها الفرعية (ثقافة المنظمة، القيم الشخصية، أنظمة المنظمة ) ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد تم توزيع استبيان مكوّن من 48 سؤال على عينة مكونة من ستة بنوك وهي (BEA, BADR, BDL, Société Générale, BNP Paribas, ABC) بما مجموعهم 74 موظف، والناشطة في ثلاث ولايات هي: المسيلة، برج بوعرييج وسطيف.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها هو أنّ القيم الشخصية هي الأكثر تأثيرا في البنوك محل الدراسة، مما يعني أن إطار المنظمة الأخلاقي محكوم بقيم مؤسسيها وعاملها، كما أن أخلاقيات الأعمال تتناسب طرديا مع تحسين أداء العاملين.

10. دراسة الشريف(2017) بعنوان: " العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بجدة"<sup>10</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام البنوك السعودية بالممارسات الأخلاقية وأثر إلتزام إدارتها على الأداء الفردي لموظفيها. فقد أجريت هذه الدراسة على مستوى البنوك بمدينة جدة، كما مسّت عينة عشوائية مكونة من 326 فردا من موظفين قياديين ومشرفين. حيث تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الميداني في الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وخلصت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في مستوى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال من خلال المحاور الثلاثة(أخلاقيات الأفراد، وأخلاقيات القيادة، والالتزام بالنظم والسياسات في مجال أخلاقيات الأعمال) في البنوك السعودية. وقد تم طرح بعض التوصيات والمقترحات من طرف الباحث في الموضوع ، كضرورة إدراك البنوك بأن

<sup>9</sup> عبد الحميد بورحومة؛ بودراع أمينة؛ " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"؛ مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية؛ العدد10؛ 2016.

<sup>10</sup> راشد بن مسلط الشريف؛ " العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بجدة"؛ مجلة الواحات للبحوث والدراسات؛ المجلد 10؛ العدد1؛ 2017.

الإلتزام بالأخلاقيات مهمة ترتبط بكل المستويات الوظيفية، كما أوصى الباحث بضرورة تدريب الأفراد على برامج أخلاقيات العمل في القطاع المصرفي؛ والاهتمام بأخلاقيات الموظفين عن طريق ربطها بالقرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية والعلاوات السنوية والحوافز.

### 11. دراسة البعداني (2017) بعنوان: " دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي

للعاملين-دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء-".<sup>11</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ودورها في الرضا والأداء الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء، حيث هدفت إلى معرفة دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين في تلك المستشفيات، ومعرفة مدى إدراك العاملين فيها بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية، وسعت إلى الكشف عن حالة التوافق والتعارض بين القيم الشخصية للعاملين وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من جهة أخرى، وهدفت أيضا إلى دراسة علاقة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية بالبيئة الداخلية والخارجية، وقد تم التعرف من خلالها على واقع أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من حيث المعوقات التي تواجهها المستشفيات.

وقد أثبتت الدراسة على أن أخلاقيات العمل السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة هي : الولاء والإخلاص والوضوح والشفافية والأمانة والنزاهة، أما القيم التنظيمية السائدة فيها هي: المكافآت والفعالية والكفاءة والعدالة والعمل الجماعي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مفادها:

- على إدارة المستشفيات التطبيق الفعلي لمنظومة أخلاقيات وقيم العمل في كل مستويات العمل.
- تنفيذ دراسات علمية عن رضا المرضى فيما يتعلق بمستوى أخلاقيات وقيم العمل السائدة؛
- العمل على توثيق وإدماج أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ضمن لوائح وقوانين العمل المعتمدة، وعقد لوائح التأسيس للمستشفيات اليمنية الخاصة.

<sup>11</sup> عبد الملك محمد ملهي البعداني؛ " دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء-"; رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال؛ جامعة النيلين؛ الخرطوم؛ 2017.

**12.** دراسة مشرور، حسيني والغلم (2018) بعنوان: "أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية-حالة مؤسسات قارورات الغاز، معسكر"<sup>12</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات، وقد قام البحث بإسقاط الموضوع ميدانياً على مستوى مؤسسة قارورات الغاز بمعسكر، وحسب الباحث فإن هذه الأخيرة بذلت عدة مجهودات في سبيل تحسين أداء رأسمالها البشري بصفة خاصة ونتائجها بصفة عامة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لكل من الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية على تطوير أداء الأفراد، في حين لا يوجد تأثير للاستقلالية عليه.

وقد تم إقتراح مجموعة من التوصيات كضرورة إبراز أهمية المسؤولية الأخلاقية في تعامل قيادة المنظمات مع الموارد البشرية، عن طريق ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسة من خلال فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية، والرّفْع من مستوى الوعي بأهميتها وبفوائد الالتزام بمعايير وأبعاد كل من المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية وضرورة التقيد بهما، ووضع قوانين وتنظيمات خاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال، والاهتمام بموضوعية واستقلالية الأفراد من خلال إقامة دورات خاصة بهذا الجانب، كل هذا بهدف تحسين أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل.

**13.** دراسة هادف وبوغاري (2019) بعنوان: "أثر أخلاقيات الأعمال للمؤسسة على سلوك وأداء رجال البيع-دراسة حالة المنتجات الصيدلانية"<sup>13</sup>.

كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس أثر أخلاقيات الأعمال للمؤسسة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للأدوية والمنتجات الصيدلانية من وجهة نظر مندوبي المبيعات. وتم اختيار مجتمع دراسة مكوّن من مندوبي المبيعات لمصانع ومخازن الأدوية، ورجال البيع والصيدالة والعاملين في الصيدليات. وقد تمّ التوصل في الدراسة إلى أن مؤسسات بيع المنتجات الصيدلانية تتحلّى بمستوى أخلاقي عالي. وكذلك بالنسبة لرجال بيع المنتجات الصيدلانية. وتؤثر أخلاقيات الأعمال في المؤسسة على السلوك الأخلاقي لرجال البيع. وتؤثر أخلاقيات الأعمال تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء رجال البيع من خلال سلوكهم الأخلاقي.

<sup>12</sup> محمد الأمين مشرور؛ إسحاق حسيني؛ مريم الغلم؛ "أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية-حالة مؤسسات قارورات الغاز، معسكر"؛ مجلة التنظيم والعمل؛ المجلد 7؛ العدد 2؛ 2018.

<sup>13</sup> ليلي هادف؛ فاطمة الزهرة بوغاري؛ "أثر أخلاقيات الأعمال للمؤسسة على سلوك وأداء رجال البيع-دراسة حالة المنتجات الصيدلانية"؛ مجلة AL-RIYADA For Business Economics؛ المجلد 5؛ العدد 1؛ 2019.

وفي الأخير قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات كضرورة تحلّي مندوبي المبيعات والتصرف بشكل أخلاقي والذي له تأثير محتمل على السلوك النهائي. علاوة على ذلك في عالم الشفافية تكون الأخلاقيات ضرورية لتحقيق النجاح في السوق. لأن نتائج البحوث تشير إلى أن الحكم الأخلاقي الإيجابي على أخلاقيات الأعمال والتسويق خاصة له تأثير على صورة العلامة ونية الشراء وحتى الولاء لها. وهذا يمكن أن يساعد في تسهيل المحافظة على العملاء وتأمين المشتريات في المستقبل. وعلى المديرين والمسوقين أن يعزّزوا السلوك الأخلاقي لكل الأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة من أصحاب المصالح لكي تكون مؤسساتهم في مصاف المنظمات الأخلاقية.

**14.** دراسة بومنقار وقاسمي (2019) بعنوان: " السلوك الأخلاقي للقادة وانعكاساته على نشاط المؤسسة- دراسة نظرية تشخيصية"<sup>14</sup>.

هدفت هذه الأوراق البحثية إلى دراسة السلوكيات الأخلاقية داخل المؤسسة التي تعد من أهم المواضيع المتداولة في الآونة الأخيرة، والتي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين نظرًا لأهميتها وتأثيرها المباشر على الأفراد، وعلى نشاط المؤسسات الخاصة. وقد تمّ التركيز على السلوك الأخلاقي للقائد وماله من انعكاسات سواء ايجابية او سلبية على المؤسسة ونشاطها، وتم تسليط الضوء على بعض الممارسات الغير أخلاقية للقادة ، بالإضافة إلى إبراز مجموعة من العناصر التي تساعد في ترسيخ السلوكيات الأخلاقية للقادة والموظفين على حد سواء.

وتم طرح مجموعة من التوصيات: وجوب وضع منظومة أخلاقية يلتزم بها كل المنتسبين للمؤسسة سواء قادة او عاملين كالأمانة والتي هي الحفاظ على حقوق الآخرين والسهر على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة ومعرفة واجباته وتأديتها على أكمل وجه، والتحلّي بالعدالة في توزيع المهام والمعاملات بشكل عام، النزاهة في أداء العمل والتي يجب أن يتحلّى بها القائد والتابعين من خلال تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

<sup>14</sup> مراد بومنقار؛ ريم قاسمي؛ " السلوك الأخلاقي للقادة وانعكاساته على نشاط المؤسسة- دراسة نظرية تشخيصية."؛ مجلة مقاربات؛ المجلد5؛ العدد3؛ 2019 .

## ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. دراسة (Jean Claude Francois,1998) حول: "الأخلاقيات في خدمة إدارة الأعمال"<sup>15</sup>.

الذي حاول من خلال طرح هذا الموضوع الإجابة عن قضية الأخلاق في العمل التي تستدعي على الأقل تحقيق الموازنة بين الفرد والجماعة في المؤسسة. وإعتبر الأخلاق أساسا للدوافع التي من شأنها التوفيق بين التنمية الشخصية أو الفردية وأداء المؤسسة بحكم أنها تهيأ ظروف العمل للمشاركة؛ إذ تعتبر هاته الأخيرة محرك للأداء. فبيّن من خلال أعماله كيف أن تنفيذ وممارسة الأخلاقيات تسمح بإحترام الذات مما يحقق النفع للفرد والجماعة وللمؤسسة ككل. وركز على مقومات إرساء الأخلاقيات المتمثلة في الثقة، الإحساس للذات يدعمان المسؤولية والإستدامة. وتعمق أكثر في الأنماط التشغيلية للمؤسسة التي تعمل على تعزيز التنمية الأخلاقية للعاملين.

2. دراسة (RN.Kanungo,2001) حول: "القيم الأخلاقية في المعاملات والقيادة التحولية"<sup>16</sup>.

أشارت من خلال الخلفية الأدبية للموضوع إلى أن القيادة التحولية الأصيلة يجب أن تستند إلى أساس أخلاقي وفي نفس المقام تساءلت عن ما إذا كانت قيادة المعاملات تقوم هي الأخرى على أساس أخلاقي؟. وأكدت على أن الحكم على أخلاقية نمطي القيادة المشار لهما سلفا مبني على مجموعتين متميزتين من القيم والدوافع والافتراضات لفهم ودراسة السلوك الأخلاقي. وبناءً على ذلك خلصت الأبحاث إلى أن القادة وفقا لنمط القيادة التحولية يتمتعون بالنظرة العضوية ودوافع الإيثار ترتكز على السمات الخلقية؛ أما قادة المعاملات فلهم نظرة إلى العالم الذري ودوافع الإيثار المتبادل ترتكز على منظور الغائي.

<sup>15</sup> Jean Claude Francois; L'éthique au service du management: Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise; Collection Entreprise & Carrière; Ed: Liaisons; paris; 1998.

<sup>16</sup> Rbindra N.Kanungo; " Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders"; Canadian Journal of Administrative Sciences; Revue Canadienne des Sciences de l'Administration ; Volume 18, Issue ; 4 December 2001.

3. دراسة (André Boyer, 2002) حول: "الأخلاقيات المستحيلة للمؤسسات"<sup>17</sup>. عبارة عن مجموع مقالات. والمؤسسة على إشكال رئيسي مفاده: هل القيمة الحقيقية لأخلاقيات المؤسسة الاقتصادية مسؤولية متحملة من طرف المقاولون أو مجرد نفاق بغرض الربح؟

خلصت إلى أن أخلاقيات الأعمال ما هي في حقيقتها إلا ظاهرة مرهونة بجملة من التساؤلات وبنفس جديد الباحثة عن تموضع المورد البشري في مواجهته للإقصاء والتهميش اللذان ينجر عنهما تهديدات اجتماعية واقتصادية وسياسية... فضلا عن تهديدات الذات.

4. دراسة (Michel Dion, 2009) حول: "اللبس المتعلق بريادة الأخلاق داخل المنظمات"<sup>18</sup>.

قام الباحث من خلال هذا المقال بتحليل الخلفية النظرية لموضوع الأخلاق وما تعلق منها بالقيادة وأشار إلى أنه رغم كثرة الحديث عنها بصفتها العلاج الفعال لتجنب الفضائح الكبرى التي هزت عالم المال والأعمال إلا أننا لا نعرف بالضبط القيادة الأخلاقية؛ فآثار الكثير من التساؤلات حول أسلوب القيادة التي يجعل منها أخلاقية، والأساليب الأخرى التي تجعل منها غير أخلاقية؛ وبما يختص كل نوع منهما .

وخلص البحث من خلال النقاشات المتعمقة للأخلاق والقيادة أو بالأحرى طبيعة القيادة الأخلاقية أن المسألة يشوبها ثلاث إلتباسات رئيسية أول لبس مرتبط بالثنائية (الثقافة، المجتمع)؛ ثانيهما إرتباك قيمي (ويقصد منها القيم التي يتبناها ويرعاها المقاول)؛ وثالثهما إرتباك فلسفي (على صلة بالخلفية الفلسفية للقيادة ذات الطابع الأخلاقي). وأكد على أن القيادة الأخلاقية لا تعد أخلاقية بمجرد القدرة على نسبها لأحد التيارات والمدارس الفكرية (النفعية، الأنانية، الفضيلة، العدالة، المسؤولية)؛ وإنما إختبارها الحقيقي عندما توضع على المحك الأخلاقي في معاملتها للحقوق والواجبات والمصالح بين المجتمعات والأفراد. وبالتالي، فإن الشيء المهم ليس ذلك بكثير ما يجعل نظريا- من القيادة الأخلاقية، ولكن كيف تعتمد الأخلاق وعلى نحو ملموس في الممارسات القيادية.

<sup>17</sup> André Boyer; L'impossible éthique des entreprises; Ed: Organisation; paris; 2002.

<sup>18</sup> Michel Dion; "Les confusions entourant le leadership éthique dans les organisations"; vol. 11, n° 2; revue éthique publique-Le travail en crise; 2009 .

5. دراسة ( M S. Baucus & Philip L. Cochran,2009 ) حول: "لمحة عامة عن البحث التجريبي في الأخلاق في شركات ريادة الأعمال داخل الولايات المتحدة"<sup>19</sup> .

قد يواجه رواد الأعمال قضايا أخلاقية وضغوط مختلفة مقارنة بالمديرين في الشركات الكبيرة. يهدف هذا البحث إلى تقييم الأخلاقيات في بيئات تنظيم المشاريع في الولايات المتحدة. وقد تم تسليط الضوء على التعريف الضيق لريادة الأعمال المستخدمة في الولايات المتحدة وكيف يميز الباحثون الأمريكيون بين ريادة الأعمال وأنواع أخرى من الشركات الصغيرة. والذي يختلف اختلافاً كبيراً عن العديد من البلدان الأخرى ، لا سيما تلك التي يساوي فيها الباحثون روح المبادرة مع دراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة. غالباً ما يميز الباحثون في الولايات المتحدة الأخلاق عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، والأداء الاجتماعي للشركات، ونظرية أصحاب المصلحة وإدارتها مع نماذج نظرية مختلفة مقترحة في مختلف المجالات. حيث تم مراجعة الأخلاقيات في الشركات المقاولاتية، ومناقشة النتائج وتحديد الثغرات في البحث. كما تم ختام ذلك بتقديم توصيات للبحوث المستقبلية التي تعتمد بشكل أكبر على الأطر النظرية في مجال الأخلاقيات.

6. دراسة (Maguad &Krone,2009) حول: "الأخلاق والقيادة الأخلاقية في المنظمة"<sup>20</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الأخلاق والقيادة الأخلاقية والتحسّن الناجح للجودة والنوعية في المنظمات، من خلال التطرق للأخلاق والقيادة الأخلاقية في المنظمة .

وتم الإعتماد على المنهج التحليلي النقدي للدراسات السابقة والأدب النظري، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخلاقة هي أكثر وأهم متغير لنجاح الأعمال على المدى الطويل، وكذلك اعتماد ودعم السلوك الأخلاقي كهدف لزيادة الأرباح وتحسين رضا الزبائن وتقليل معدلات دوران العمل والرضا الوظيفي.

7. دراسة (Olivier Charpateau,2011) حول: "أخلاقيات المؤسسة: نموذج لإدماج القيم"<sup>21</sup> .

تم الإهتمام من خلال هذه الدراسة بالتحليل النظري للموظف الأخلاقي داخل المنظمة. وإعتبر الباحث الأخلاق عملية لإتخاذ القرارات الفردية التي تدعو لإحترام القيم الشخصية، وبذلك يحتل الفرد مركز السياق التنظيمي. فأخلاقيات الأعمال إدماج للقيم التي تحمل مغزى ولا تكون نابعة من توصيات الإدارة وإنما تربط

<sup>19</sup>M S. Baucus & Philip L. Cochran,2009 ; An overview of empirical research on ethics in entrepreneurial firms within the United States African Journal of Business Ethics, Vol. 4 No. 2, December 2009.

<sup>20</sup> Maguad, ben A and Krone, Robert M ; "ethics en moral leadership", total quality management, vol 20, N° 2, 2009, pp 209-222.

<sup>21</sup> Olivier Charpateau ; L'éthique en entreprise: un modèle d'intégration des valeurs; HAL: L'archive ouverte pluridisciplinaire; Saint-Malo, France;2011.



بين الأخلاق الفردية وأخلاقيات الإدارة والعلاقات المتبادلة بينهما على أساس الإدراك الاجتماعي فتقدم للمنظمة سياق أخلاقي (نظام أخلاقي) يهتدى به .

وخلصت دراسته النظرية المدعومة ببعض الحالات التجريبية إلى أن إقامة أخلاقيات العمال داخل المنظمات يستند إلى نموذج ثلاثي لنظم القيم والمتمثلة في الفرد وأخلاقياته، المنظمة وإيديولوجيات العمل والهياكل والسياق الأخلاقي لها.

#### 8. دراسة (S.M.Bello,2012) حول: "تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للموظف"<sup>22</sup>.

في شكل مقال تساءل في إطاره عن أسباب مواصلة المنظمات للممارسات للأخلاقية رغم كثرة الحديث عن أخلاقيات العمل والدعوات المتكررة لإرساءها في مجال الأعمال. كما أشار إلى أثر قرارات القادة على أداء الموظفين، لا سيما تلك القرارات التي تزرع الثقة والإلتزام في المنظمة فتعيد بها عن أهدافها. وكإجابة لتلك التساؤلات ركز البحث على القيادة الأخلاقية؛ ورهن أخلاقيات الأعمال داخل المنظمات بالقائد الأخلاقي الذي لا بد أن يمثل ويجسد قدوة يهتدي بها الموظفين لتحسين وترقية أدائهم الوظيفي ومن تم أداء المنظمة ككل نظرا للتأثير البالغ لنمط قيادتهم على تأدية المهام وتحقيق الأهداف.

وخلص إلى أن ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المنظمات مبني على نمط القيادة التي لا بد أن تتسم بالأخلاقية؛ ذلك النمط الذي يعد القائد مقيمه الأول والمثال الأعلى للمستخدمين. وأكد على أن فهم القيادة الأخلاقية مبني على الثقة والإلتزام بصفتها المتغيرين الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي. وقدم الباحث مجموعة من الاقتراحات للرفع من الأداء من خلال ترسيخ أخلاقيات العمل يمكن إيجازها في إعتبار القيادة الأخلاقية قضية جد هامة لتنظيم المنظمات، فيتعين على القادة اتخاذ إجراءات إستباقية لإدارة القضايا الأخلاقية مع تقييم مجالات المخاطر الأخلاقية. ويتطلب ذلك وجود وعي أخلاقي واسع يشمل جميع أصحاب المصلحة وبالدرجة الأولى المستخدمين. ويستدعي خلق بيئة عمل صديقة أخلاقيا لجميع العاملين يكون في القائد المرجع الأصلي للسلوك الأخلاقي المسؤول والمراعي لاحتياجات وحق الموظفين والتعامل معهم إلى حد ما. إذ يجب أن تخضع قيم ومعايير القضايا الأخلاقية في مكان العمل لنهج إدارة الجودة الشاملة. وأوصى المنظمات بالتركيز على المهارات الأخلاقية جنبا إلى جنب مع المهارات التقنية في عملية الإستقطاب والتوظيف (السير الذاتية، والفحوص المرجعية، تحريات واختبار النزاهة...); مع ضرورة إعتداد برامج تدريب

<sup>22</sup> Shukurat Moronke Bello;" Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance"; international Journal of Business and Social Science; Vol. 3 No11; June 2012.

الأخلاق؛ لتكون بمثابة فرصة للموظفين لمعرفة وتقييم تأثير الأخلاق على الأنشطة التنظيمية للأداء. فيتوجب على قادة المنظمات مكافئة السلوك الأخلاقي وضبط التصرفات الغير الأخلاقية؛ وإقامة نمط إدارة ونظام لتقييم الأداء مؤسس على قرارات تنمي السلوك الأخلاقي.

9. دراسة (SABIR et al, 2012) حول: "أثر القيم الأخلاقية للشركات على القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين"<sup>23</sup>.

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير القيم الأخلاقية على القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي، أي إيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات ومدى ارتباطها مع بعض، وللوصول لهذه الأهداف، استخدم الباحثين من خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها: أن المنظمات التي تتمتع بالقيم الأخلاقية ترتبط فيها هذه القيم بالإيجاب مع القيادة الأخلاقية وبالتالي مع أداء الموظفين وأنّ لهما تأثير كبير على زيادة الإنتاجية الإجمالية للموظفين. كما أنّ هذه القيم الأخلاقية للشركات لها تأثير كبير في بناء القيم الأخلاقية للقيادة وأتباعهم مما يزيد من طموحاتهم. وأنّ القيم الأخلاقية للشركات هي العنصر الأساسي للقيادة الأخلاقية وأداء الموظفين. فعلى القادة أن يمتلكوا مجموعة من القيم، والصفات والقدرات الشخصية التي تساعدهم في تنفيذ المهام المختلفة حسب الحاجة من قبل المنظمات.

كما تم طرح عدد من التوصيات من أهمها: يجب على المنظمات الحفاظ على بيئة التعلم لموظفيها. حيث وجوب أن يكون هناك جهود تعاونية بين القادة والموظفين لتعلم القواعد الأخلاقية والإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم. والتي تساعد على نجاح المنظمة.

<sup>23</sup> SABIR et al ; "IMPACT OF CORPORATE ETHICAL VAULUES ON ETHICALLEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMNCE" ; ( Vol. 3 No. 2 [Special Issue.]PAKISTAN: International Journal of Business and Social Science.2012.

10. دراسة (Saeed et al, 2013) حول: " السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان"<sup>24</sup>.

تناولت هذه الدراسة موضوع " السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم باكستان"، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في هذا القطاع. وقد تم استخدام منهج وصفي تحليلي، تمّ التوصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كلا المتغيرين التوجيه الأخلاقي والقيم الأخلاقية يكون لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. وأن السلوك الأخلاقي يؤثر على كل جانب من جوانب حياة موظفين قطاع التعليم في باكستان، كما أعتبرت التوجيه الأخلاقي والقيم الأخلاقية هما عاملان بارزان في التأثير على أداء الموظفين.

و خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: أن هناك الكثير مما يمكن القيام به وما يمكن أن يضاف في موضوع السلوك الاخلاقي لأثره الكبير في تحسين مستوى الأداء.

والحث على الذهاب إلى مناطق أخرى في باكستان لإجراء الدراسة واختيار عينة البحث لأنها قد تؤدي إلى الحصول على بعض النتائج المختلفة عن هذه الدراسة أو الدراسات السابقة في هذا الشأن.

11. دراسة ( Jacobs & Others,2013) حول: " السلوك الأخلاقي وتقييم الأداء- دور الأثر، الدعم، العدالة التنظيمية"<sup>25</sup>.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تقييم الأداء على أخلاقيات العمل لدى أفراد الشرطة من خلال استخدام نموذج يتعلق بالعدالة، ولهذا الغرض تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 332 موظف أمن وشرطة في هولندا. وبعد معالجة النتائج وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى أن السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للعاملين في الشرطة ينتج عن الأسلاف السابقين من العاملين في مؤسسات الشرطة ، كما أظهرت النتائج أن السلوك الغير أخلاقي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يظهر تأثيره على المدى البعيد عندها سيكون كبيرا. ولتجنّب ذلك يوصي الباحث بوضع رؤساء يتمتعون بأداء عالي من الناحية الأخلاقية في أماكن تمكنهم من التأثير على أكبر عدد من أفراد الشرطة، كما يوصي بضرورة وجود نظام أخلاقي، مفعّل ومعد بشكل جيّد يطبق على جميع أفراد الشرطة، وفي الأخير دعا إلى ضرورة إظهار

<sup>24</sup> Saeed Rashid ,et al ; Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan .Pakistan: Middle-East Journal of Scientific Research.2013.

<sup>25</sup> Jacobs, Gabriele, Belschak, Frank, and Hartog, Deanne,(2013), "(Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice", JBus Ethics journal, Vol.(121) No(1),2014.

الموظفين للسلوك الأخلاقي وتجنب السلوك الغير أخلاقي ووجوب معالجة الخلل عند الموظفين بطريقة عادلة وأخلاقية.

**12.** دراسة (Wahyudit,2013) حول: " أثر أخلاقيات العمل على الأداء باستخدام الرضا الوظيفي والالتزام الفعال- كمتغير متداخل (وسيط): الأدلة من المحاضرين في جاوة الوسطى"<sup>26</sup>.

كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار مدى تأثير أخلاقيات العمل على الأداء، وذلك من خلال فحص الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي وإعتمادها كمتغيرات للدراسة، حيث تمثل أخلاقيات العمل (المتغير المستقل)، والتي تمثلت بالأخلاقيات التالية (الوقت الضائع - الاعتماد على الذات- أوقات الفراغ- مركزية العمل - العمل الشاق)، والرضا الوظيفي والالتزام الفعال (المتغير الوسيط)، أما الأداء فاستعمل كمتغير التابع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اعتماد مرحلتين لتحديد عينة الدراسة، المرحلة الأولى كانت بتقسيم المجتمع بناءً على نوع المؤسسة التعليمية، والمرحلة الثانية تحديد عدد المحاضرين الذين وزعت عليهم أداة الدراسة وقد بلغوا(400) محاضر جامعي في مدينة جاوة الوسطى في اندونيسيا، تم تحصيل (304) استمارة صالحة للتحليل. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء، بحيث ليست كل الأخلاقيات تؤثر على الأداء فالعمل الجاد يعد من أهم الاتجاهات التي تؤثر بالإيجاب على الأداء، كما أوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء، وبيّنت النتائج أن هناك تقارب بين أخلاقيات العمل الدينية سواء الإسلامية أو الكاثوليكية أو البروتستانتية. وفي الأخير أوصى الباحث باستخدام القواعد والأنظمة المتعلقة بتحسين أخلاقيات المهنة.

**13.** دراسة (Abdi et al, 2014) حول: " أثر أخلاقيات العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي"<sup>27</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتقصي حول الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أخلاقيات العمل الإسلامي له تأثير على الأداء الوظيفي وترتبط إيجابيا معها.

<sup>26</sup> Wahyudi, Amin,(2013) ; "The Impact of Work Ethics on Performance Using Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: Evidences from Lecturers in Central Java", icseard journal, Vol.(7) No.(3),2013, pp.165-184.

<sup>27</sup> Abdi Mohamed Farah et al ; " The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance and Organizational Commitment" ,Kuala Lumpur,Malaysia.2014.

ونتيجة لذلك، تحتاج المنظمات لوضع أخلاقيات العمل الإسلامي إلى واقع عملي لأنه يضمن في نهاية المطاف النجاح المستمر للمنظمة.

كما خلصت الدراسة بإعطاء عدد من التوصيات حول الموضوع من أهمها: الاقتراح بأن المنظمات يمكن أن تعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال اعتماد إطار أخلاقي. وفي المستقبل ينبغي توسيع مفهوم أخلاقيات العمل الإسلامية التي ترتبط أكثر من غيرها بالأداء الوظيفي.

14. دراسة ( Branko Mihailović and others, 2015 ) حول: "دور أخلاقيات العمل في إدارة الموارد البشرية"<sup>28</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في إدارة الموارد البشرية، حيث تم التوصل من خلالها إلى أن الحافز الذي يدفع إلى تطوير أخلاقيات الأعمال كحقل للبحث والممارسة المهنية خصوصا في مجال إدارة الموارد البشرية في العقود الأخيرة، تأتي من عدة مصادر:

- كالتطور السريع الحاصل في الإقتصاد خاصة من الناحية التكنولوجية أدى إلى حدوث تغيرات وزيادة في القائمة التقليدية للمشاكل الأخلاقية في مجال الأعمال، كما أن التكنولوجيا ساهمت وكثفت من المشاكل القديمة، بل خلقت مشاكل أخرى أكثر تعقيدا.
- مراجعة القواعد الأخلاقية التقليدية، والحاجة إلى العناية بالبيئة والتنوع العرقي والديني والثقافي المتزايد في مكان العمل، ودراسة الطرق القديمة لممارسة الأعمال التجارية وإعادة التفكير حول ما هو صواب وما هو خطأ، كما أن المشكلات الأخلاقية في الإقتصاد زادت فمن الصعب اعتماد مجموعة مشتركة من القيم والقواعد الأخلاقية.
- ظهور المشاكل الأخلاقية الجديدة أوجد أرضا خصبة للباحثين للبحث على حلول أخلاقية تبين ما هو صواب وما هو خطأ في العديد من المجالات خاصة مجال الأعمال التجارية.
- تزايد الفضائح والتلاعبات في مجال الأعمال ، واستغلال الأطفال في العمل، والكوارث البيئية والتلوث الصناعي واستنفاد الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى التفاوت المتزايد في الأجور والعلاوات للمدراء والعمال، كل هذه الفضائح الأخلاقية تعتبر بمثابة دعوة قوية للانضمام لفكرة أخلاقيات العمل.

<sup>28</sup> Branko Mihailović and others ; " Role of Business Ethics in Management of Human Resources" , Journal of Economics, Institute of Agricultural Economics, Belgrade, Vol .61, № 1, 2015.

وأخيراً خلص الباحث إلى أن أخلاقيات العمل أمر ضروري للنجاح على المدى الطويل، وهذا صحيح سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلّي، فكل مؤسسة لها العديد من المسؤوليات، سواء اجتماعية أو أخلاقية وهذا على غرار المسؤوليات الاقتصادية التي تقع على عاتقها.

15. دراسة: (David Jayaseelan and Latha Krishnadas Mazumder, 2015) حول: " دور أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الأعمال المستدامة دراسة تجريبية على الشركات الصناعية في الإمارات العربية المتحدة"<sup>29</sup>.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا الغرض فقد تمت هذه الدراسة على مستوى الشركات الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم اختيار عيّنة مكونة من 65 مديراً في الإدارة العليا بالشطة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال المتمثلة في: (الاستقلالية والموضوعية والصدق والنزاهة والحيادية والشفافية) على تحقيق أبعاد الميزة تنافسية متمثلة في: (أقل تكلفة والابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ( المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، والمستهلكين، واتجاه المجتمع) على تحقيق أبعاد الميزة تنافسية (أقل تكلفة والابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية محل الدراسة.

16. دراسة (Guillaume Thomas & Danell Benguigui, 2016) حول "المقاول: البطل الأخلاقي"<sup>30</sup>.

في شكل مقال صدر في مجلة Contrepoints يدافعان من خلاله على المقاول الذي كثيراً ما يعتبر كعدو للقيم الأخلاقية؛ فيتخذ هذا المبدأ درعاً وحجة متكررة لمكافحة الليبراليين، بحكم أنه يسعى لتحقيق مصالحه الفردية التي كثيراً ما تكون متناقضة مع الصالح العام للمؤسسة مما يتطلب تدخل الدولة للتوفيق بين المصلحتين وكذا تحديد أغراض الخير والشر لضمان إستمرارية الجميع .

<sup>29</sup> David Jayaseelan and Latha Krishnadas Mazumder ; “ The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business: An empirical study on industrial companies in UAE”, The Business and Management Review, International Conference on Restructuring of the Global Economy, Rome, Italy, 22-23 June 2015, Vol. 6№ 3.

<sup>30</sup> Guillaume Thomas & Danell Benguigui ; “ L'entrepreneur: ce héros moral”, 2016.

وأكد الباحثان من منظور إجتماعي أكثر مما هو إقتصادي على كون المقاوليين أشخاص أصحاب مشاريع أخلاقية وإعتبروا الأخلاقيات فرصة لريادة الأعمال.

**17**. دراسة (Mercy Ejowokeyehene Ogbari et al, 2016) حول: "ريادة الأعمال وأخلاقيات العمل: الآثار على أداء الشركات"<sup>31</sup>.

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير أخلاقيات العمل على أداء الشركات. تم وضع الفرضيات حول الموضوع والإجابة عليها والتأكد من صحتها بإستخدام أداة الإستبانة والتي بلغ عدد الموزعة منها 286 استمارة، تم استرجاع 260 منها. وقد تم استخدام الإحصائيات الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات. تشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة كجدول التردد ، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين، وتحليل الارتباط. حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين الممارسات الأخلاقية للمنظمات وأداء الشركات. كما اتفق موظفو هذه المنظمة على أنّ منظمتهم أخلاقية للغاية. واستناداً إلى هذه النتائج ، يشير المؤلفون إلى الحاجة إلى أخلاقيات محددة بوضوح داخل المنظمة مما سيوجه ويضبط سلوك الموظفين اليومي.

وتم استنتاج أنه هناك علاقة كبيرة بين الامتثال للمعايير الأخلاقية وحجم المبيعات مع التأكيد على أن رجال الأعمال سوف يحتاجون إلى تطبيق الامتثال للمعايير الأخلاقية داخل شركاتهم من أجل زيادة حجم مبيعاتهم. أي أنّ المعايير الأخلاقية وحصة السوق ترتبط ارتباطاً وثيقاً. وأنّ العلاقة بين مستوى نزاهة الشركة وحجم المبيعات سلبية، ولإلنصاف والمعاملات المنصفة تأثير كبير على هامش الربح. وكمقترحات للموضوع في المستقبل يجب توسيع نطاق هذه الدراسة من خلال التأكيد على ديناميات بيئة الأعمال وعلاقتها بأخلاقيات العمل لتكملة نتائج هذا البحث. كما تمت التوصية بأن هناك حاجة لأخلاقيات محددة بوضوح داخل المنظمة، وهذا سيساعد على توجيه الموظفين في تعاملاتهم ومعاملاتهم اليومية. في المقابل يجب أن يدعم المقاولون المعايير الأخلاقية لتحقيق الأهداف.

**18**. دراسة (Shahrul Nizam et al, 2016) حول: "العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي"<sup>32</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي بالإعتماد على النموذج الهيكلي لقياس أثر الأخلاقيات على الأداء، وقد تم اختيار 157 شركة صغيرة ومتوسطة عشوائياً تنشط في

<sup>31</sup> Mercy Ejowokeyehene Ogbari ; "Entrepreneurship and Business Ethics: Implications on Corporate Performance". International Journal of Economics and Financial Issues 1, Vol 6 • Special Issue (S3) • 2016.

<sup>32</sup> Shahrul Nizam et al ; "The Relationship between Work Ethics and Job Performance", 3rd International Conference on Business and Economics, 21 - 23 September, 2016.Malaysia.

كل من ولاية سيلانجور وكوالالمبور في ماليزيا. حيث تم توزيع استبيانات على هذه الشركات وتم التوصل إلى نتائج مفادها أنه هناك علاقة كبيرة بين المتغيرين وأثبتت أن أخلاقيات العمل تعد مؤشراً جيداً لأداء الموظفين عن طريق الارتقاء به، وبالتالي المساعدة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

### ثالثاً: ما يميّز الدراسة الحالية عن سابقتها

- **من حيث العنوان:** تميّزت دراستنا بعنوان يعكس العلاقة بين متغيرين رئيسيين ألا وهما أخلاقيات العمل والأداء، إلا أنه يختلف عن باقي الدراسات السابقة كونه يعالج موضوع أخلاقيات المقاول بالتحديد وذلك ما لم نجده في باقي الدراسات وتأثيرها على الأداء بشكل عام.
- **من حيث المتغيرات الفرعية لكل بعد:** كان الهدف من دراستنا هاته هو قياس تأثير أخلاقيات المقاول والتي تمثّلت في المعايير الأخلاقية (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) على الأداء متمثلاً في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو) عكس ما جاءت به الدراسات السابقة الأخرى والتي اختلفت في المتغيرات سواءً من ناحية المتغير المستقل والمتمثّل في أخلاقيات العمل بشكل عام أو المتغيّر التابع الذي كان إمّا الرضا الوظيفي أو الميزة التنافسية، أو الحوكمة أو أداء العاملين.
- **من حيث دراسة الحالة:** أجريت دراستنا هذه على مستوى مجمّع الهامل بأدرار-الجزائر وهو مجمّع ينتمي للقطاع الخاص، حيث تمّ توزيع 130 إستبيان على عيّنة عشوائية من الأفراد العاملين، في حين أجريت الدراسات السابقة الأخرى على عدة مستويات نذكر منها: (مستشفيات، وزارات، بنوك، جامعات...) وفي مناطق مختلفة على المستوى الوطني، أو الدولي.
- **من حيث صياغة الاستبيان:** تمّ الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان والذي قمنا بإنشائه إنطلاقاً من الأدبيات النظرية للموضوع، حيث قُسم إلى ثلاث محاور رئيسية عني الأول بالبيانات الشخصية والمتمثّلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما المحور الثاني والمتعلّق بالمتغيّر المستقل تمثّل في أخلاقيات المقاول (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) عبّر عنها بعبارات شكّلت كل بعد من هذه الأبعاد، والمحور الثالث (المتغيّر التابع: الأداء) تمثّل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. كما استخدمنا سلّم ليكرت الخماسي، بينما



الدراسات السابقة فمنها ما أعتمد فيها أداة المقابلة وأخرى تم جمع البيانات عن طريق الإستبيان لكن بمحاور وأبعاد مختلفة وفق سلّم ليكرت الثلاثي أحياناً.

- من حيث اختلاف البيئة المدروسة: قمنا بدراستنا الحالية على مستوى مجمّع الهامل بأردار، حيث له خصوصيات تختلف عن باقي المنظمات الأخرى سواءً حكومية كانت أم خاصة، كما أنّ أدرار كمنطقة تختلف عن باقي مناطق الوطن، ومناخ الأعمال في الجزائر ليس كباقي الدول الأخرى سواءً العربية منها أو الغربية والتي أجريت فيها الدراسات السابقة المذكورة.

- من حيث حجم العينة والأساليب المعتمدة: إعتمدت الدراسات السابقة على حجم عينة مختلفة تراوحت بين 65 و500 إستبيان، بينما دراستنا الحالية فقد تمّ إعتقاد 130 مفردة تم إسترجاعها من بين 180 موزعة. وقد أستخدم برنامجي spss و smartpls لمعالجة البيانات، أمّا في الدراسات السابقة فمنها ما أعتمد على برنامج spss وأخرى على Amos، وهناك دراسات كانت نظرية فقط.

- نوع المجتمع أو القطاع: تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في نوعية المجتمع المستهدف بحيث تمثّل في مجموع العاملين بمجمّع الهامل بينما الدراسات السابقة اختلفت فمنها ما كان المجتمع عبارة عن مدراء وقادة ومنها ما كان أساتذة جامعيين، وأخرى عبارة عن رجال البيع وأفراد الشرطة وموظفين حكوميين. كما أنّ نوع القطاع المستهدف تمثّل في القطاع الخاص بينما معظم الدراسات السابقة كانت على مستوى القطاع العام من مؤسسات وبنوك حكومية...

### خلاصة الفصل:

الدراسات المشار لها ورغم أنها في نفس ميدان الدراسة إلا أنها تشهد حالة من التشتت أي التنوع في الطرح والمبتغى؛ وكملحظة عامة أغلب الدراسات السابقة عالجت موضوع أخلاقيات الأعمال على النحو الذي يخدم المنظمة من الناحية التنافسية واكتساب رضا وولاء الزبائن وبعض أصحاب المصالح (الموردين....)، وبعضها الآخر عني بأخلاقيات المورد البشري وكل متعلقات تسييره، وركزت بشكل خاص على ضرورة اعتماد آليات التدريب الأخلاقي. ودعت لضرورة اعتماد معايير أخلاقية إلى جانب المعايير المعتمدة في استقطاب وتعيين المورد البشري. والقليل منها عالج قضايا حول أخلاقيات الأعمال وأنماط القيادة سعياً منها لبلوغ ذلك النمط الراقى المتمثل في القيادة الأخلاقية. أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الأخلاقيات وعلاقته بالأداء فمعظمها ربطت الأداء بالعاملين فقط، كما أنّ الأخلاقيات التي تم استهدافها تعلّقت بالأخلاقيات الإدارية للمنظمات بشكل عام وأخلاقيات الموظفين بشكل خاص، وعالجت الموضوع إحصائياً لتحديد مرتكزات إقامة نظم أخلاقية فعّالة تسمح ببلوغ المنظمات أهدافها وإثارة انتباه المحيط الخارجي للمنظمة. مع تسجيل دراسة نفت وجود علاقة بين الأخلاقيات المثالية ومعايير الأداء. ، ولم تتطرق كل هذه الدراسات إلى أخلاقيات المقاول بشكل خاص إلا دراسة واحدة فقط عالجت الموضوع نظرياً ولم تتقصى حول النتائج إحصائياً.

أما الدراسة الحالية فاهتمت بالثنائية (أخلاقيات أعمال، أداء منظمات الأعمال) وبشكل مضبوط إعتنت بإبراز طبيعة تأثير أخلاقيات المقاول على الأداء في منظمات الأعمال الخاصة. باعتبار أن المقاول من خلال أخلاقياته له تأثير في المستخدم أو الموظف والذي هو المورد الأساسي والعون الأهم ضمن عوامل الإنتاج، وفي أدائه الذي له أثر بليغ على تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين أدائها بشكل مستمر.

فبنيت الدراسة هاته على فرض محوري يدعم التأثير الإيجابي لأهم القيم الأخلاقية للمقاول على أداء منظمات الأعمال والمتمثلة في مجمع الهامل بأدرار كأرضية للدراسة وإثبات صحة الفرضيات التي بنيت عليها، عن طريق معرفة أثر أخلاقيات المقاول فيها على الأداء بشكل عام بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث شكلت أخلاقيات المقاول المتغير المستقل، في حين شكل الأداء المتغير التابع. وحملت شعار "حسن خلق المقاول وأرباب العمل يرتقي أداء العاملين والمنظمة ككل"؛ ذلك الشعار ينحدر من مبدأ "لا مقاولاتية بلا أخلاق".



**الفصل الخامس : الدراسة التطبيقية**



## مقدمة الفصل:

بعد الإلمام بحديثات الموضوع من الناحية النظرية وضبط أهم المصطلحات الدالة عليه، والتعرّف على متغيرات الدراسة، والتعريح على الدراسات السابقة وبداية الأخذ في ما يميّزها عن سابقتها. حان الأوان لعرض تفاصيل الدراسة الميدانية، والتي أنجزت بغية التقصي حول طبيعة العلاقة بين أداء منظمات الأعمال وأخلاقيات المقاول تبعاً للطرح العام للإشكال والتأسيس المنهجي لفرضية البحث الرئيسية. ولإثبات أو نفي الفرضيات تم الاعتماد على نموذج إحصائي هيكلي بناءً على متغيرين أحدهما مستقل تمثل في أخلاقيات المقاول والتي عُبر عنها بأربعة محاور كبرى للقيم الأخلاقية، أما المتغير التابع تعلق الأمر بالأداء بشكل عام مُعبر عنه بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تعكس الأداء الكلي للمنظمة. ولمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيانات قام الباحث بالاعتماد على البرنامجين الإحصائيين (SPSS23 و SMARTPLS3).

وشهدت الدراسة مراحل عدة واعتمدت أسلوب الاستبيان الذي استقصى فيه 130 مفردة من عينة مكونة من العاملين بمجمع الهامل بأدرار بمختلف مناصبهم ورتبهم. وبعد عملية تبويب البيانات المتمثلة في إجابات العاملين عن أخلاقيات مقاولهم ضمن سلم ليكرت الخماسي، تم وصف هذه البيانات وتحليلها وتبيان مدى ارتباط المتغيرات المكوّنة للإستبيان، ليتسنى كمرحلة أخيرة مناقشة واختبار الفرضيات، والكشف عن المنحنى العام للظاهرة المعالجة.

## 1. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1.1. منهج الدراسة:

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة بإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال التعبير عليها كيفاً وكماً، بتوضيح خصائصها ووصفها بالأرقام من خلال حجمها ومقدارها، ليس هذا فحسب بل معرفة درجة ارتباطها بظواهر أخرى.<sup>1</sup> إضافة إلى المنهج التحليلي الذي يساعد على تحليل الظاهرة وتفسيرها ومعرفة ارتباطاتها بالظواهر الأخرى والوصول إلى استنتاجات وإجابات عن كل التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

وفي دراستنا الحالية تم الاعتماد على ما ذكرناه سابقاً عن طريق الإستعانة بمجموعة من المراجع من كتب ومقالات وغيرها لتكوين إطار نظري لموضوع الدراسة، والاعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على أداة الإستبيان بنائها وتحكيمها ثم توزيعها على أفراد العينة محل الدراسة وفي الأخير استرجاعها وجمع إجابات الأفراد ومعالجة البيانات المتحصّل عليها وتحليلها للإجابة على الفرضيات التي بنيّ عليها الموضوع بإستخدام مختلف الأساليب الإحصائية والتي تمثّلت هنا في برنامجي spss23 و smartpls3.

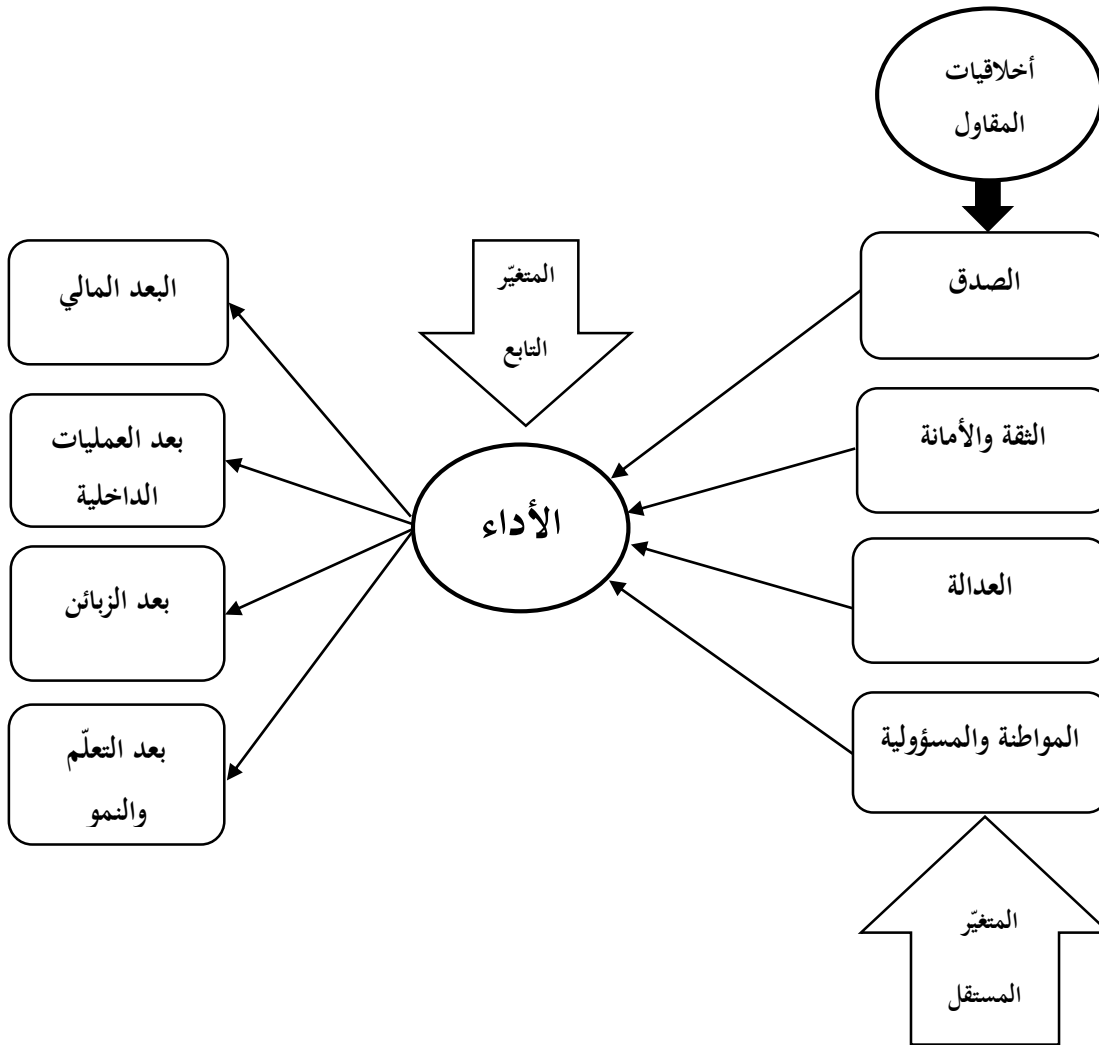
<sup>1</sup> أحمد سليمان المشوخي؛ "تقنيات ومناهج البحث العلمي"؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2002 ، ص: 73.

## 2. نموذج وفرضيات الدراسة:

## 1.2. نموذج الدراسة:

كما تم التطرق سالفًا في الفصل الأول يمكن تقسيم المعايير الأخلاقية للمقاول إلى مجموعة من المحاور الرئيسية موضحين بذلك علاقتها بأداء منظمة الأعمال المعبر عنه بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تحقق المنظمة من خلالها أهدافها، وتلك العلاقة تشكل هيكل الدراسة الذي يمكن أن يبسط في النموذج التالي:

الشكل (5-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## 2.2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الصدق لدى المقاول وأداء المنظمة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الثقة والأمانة لدى المقاول وأداء المنظمة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العدالة لدى المقاول وأداء المنظمة.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار المواطنة والمسؤولية لدى المقاول وأداء المنظمة.

### 3. نموذج وأدوات الدراسة:

أسست الدراسة وفقاً للنمط الإحصائي على نموذج بسيط لكافة المتغيرات التي تحكم الحالة المراد التقصي بشأنها، وبناءً عليه تم تحديد المتغير التابع والمتمثل في الأداء بشكل عام، والذي يتغير وفقاً للطرح من جراء تغيير جملة من المتغيرات المستقلة والدالة عن أبرز قيم أخلاقيات الأعمال داخل منظمة الأعمال الخاصة تلك الأخلاقيات التي يتمتع بها المقاول، والتي تم تجميعها في العوامل التالية: "الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية". بحيث شكلت كل قيمة محور من محاور أسئلة الاستبيان فضلاً على الأداء الذي تم قياسه بالأهداف المنجزة وفقاً للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي شملت كل من: " البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو". ولمعالجة البيانات المتحصّل عليها تم استغلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS في نسخته 23 وبرنامج SMARTPLS3. ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام البعض من الأساليب والإختبارات الإحصائية المناسبة لدراستنا والتي نذكرها فيما يلي:

#### ❖ بالنسبة لبرنامج SPSS:

- **معامل الثبات Alpha Cronbach :** المقصود به قياس ثبات أداة الإستبيان، أي أن في حالة إعادة توزيع الإستبيان كم من مرة وفي فترات مختلفة، يأخذ هذا المعامل قيمة تتحصر بين الصفر والواحد، وتكون القيمة مقبولة إذا كانت قيمتها أكبر أو تساوي 0.6، أي أن هناك ثبات وموثوقية لإجابات الأفراد للعيّنة المدروسة.<sup>2</sup>
- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة خصائص ومتغيرات العيّنة محل الدراسة، بحيث تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الشخصية لكل مفردة من مفردات الدراسة من حيث نسبة الذكور من الإناث ونسب وتكرارات الفئات العمرية التي تتوزع عليها العينة إلى غير ذلك من البيانات، إضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على اجابات

<sup>2</sup> UMA Sekaran, Research Methods for Managers :A Skill –Building Approach, Wily & Sons, 1984,p 226.

أفراد العينة على عبارات الإستبانة ومدى توافقها مع درجة الموافقة لسلم ليكرت الخماسي. والانحراف المعياري الذي يسمح بالتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبانة عن المتوسطات الحسابية.<sup>3</sup>

- **إختبار كولموغوروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV):** يتم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويطلق عليه أيضا إختبار التوزيع الطبيعي حيث: إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة يفوق مستوى المعنوية 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا ما كانت مستوى المعنوية المعتمدة أقل من 0.05 فإنها لا تتبع التوزيع الطبيعي.<sup>4</sup>
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** يسمح هذا المعامل من معرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة. بحيث تأخذ قيمته النسب من +1 إلى -1؛ وتكون العلاقة طردية بين متغيرات الدراسة إذا أخذ المعامل إشارة موجبة، بينما تكون العلاقة عكسية في حالة ما أخذ إشارة سالبة. وكلما اقتربت قيمته من الواحد تكون العلاقة قوية والعكس صحيح.
- **معامل الارتباط سبيرمان (spearman):** يستخدم هذا المعامل في حالة الارتباط بين الظواهر الكمية والترتيبية ويستخدم في حالة البيانات الغير مبوبة.<sup>5</sup>
- **إختبار معامل التحديد (R2):** يستخدم لمعرفة درجة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة.<sup>6</sup>
- **إختبار فيشر (Fisher Test) .**
- **تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression):** هو نموذج بين متغيرين يصف العلاقة الخطية التي تربط بينهما فقط، بحيث يكون الأول متغيراً مستقلاً (X) والآخر متغير تابع (Y). ويكون نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل (  $y=b+ax$  ).
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** يختلف عن البسيط كونه يدرس العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة (X1.X2....) مع متغير تابع (Y). وفق العلاقة:  $y=b_0+b_1x_{1i}+b_2x_{2i}+...+b_{ki}$

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي؛ " الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية "؛ دار الشروق؛ القاهرة؛ مصر؛ 2014؛ ص151.

<sup>4</sup> إيهاب عبد السلام محمود؛ " تحليل البرنامج الإحصائي spss "؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2013؛ ص386.

<sup>5</sup> جبار عبد ماضي؛ "حزمة البرامج الإحصائية"؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الطبعة الاولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2015؛ ص199.

<sup>6</sup> عبد الرحمن عيسوي؛ " الإحصاء السيكولوجي التطبيقي "؛ دار المعرفة الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000؛ ص50.



- إختبار ستودنت (T- test).<sup>7</sup>
- ❖ أما بالنسبة لـ smartpls3 : سيتم إستخدام الأدوات التالية:
- معامل التحميل (Factor Loading).
- موثوقية الاتساق الداخلي (Crombachs Alpha).
- معامل Rho De Joreskog.
- الموثوقية المركبة (Composite Reliability).
- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).
- التباين بين الأسئلة (Cross loading).
- معامل التحديد (R-square).
- تقييم حجم الأثر (f-square).
- جودة التنبؤ (Q<sup>2</sup>).
- 4. مجتمع وعيئة الدراسة:
- 1.4. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة العاملين في مجمع الهامل بأدرار بمختلف مستوياتهم ومهامهم من إداريين، مهندسين، وعمال مهنيين وغيرهم، وقد وقع الإختيار على هذا المجمع كونه رائدا في الجنوب بصفة عامة وولاية أدرار بصفة خاصة، والذي يساهم كثيرا في التنمية في هذه الولاية من خلال منتوجاته المتنوعة وإمتصاصه الكبير للبطالة، حيث يبلغ مجموع الأفراد العاملين فيه حوالي 5000 فرداً.

#### ❖ لمحة عن مجمع الهامل بأدرار:

يعد المجمع من أهم المجمعات في الجزائر والجنوب بصفة خاصة، يتواجد مقره في ولاية أدرار، يدير المجمع ما مجموعه 17 وحدة، كل وحدة لها نشاط معين، يساهم مجمع الهامل في التنمية بشكل كبير في المنطقة حيث يساهم في توفير مختلف المنتوجات التي تنتجها وحداته بالإضافة إلى إمتصاص البطالة عن طريق توظيف مختلف الفئات من ذكور وإناث، بالإضافة إلى تمويل العديد من التظاهرات العلمية والمهرجانات التي تقام على مستوى الولاية خاصة الملتقيات والندوات العلمية الجامعية لجامعة أحمد دراية أدرار، وقد قمنا بإختيار هذا المجمع لإقامة دراستنا الميدانية لما له من مميزات وخصائص خاصة تنوع نشاطاته وخدماته المقدمّة والتي نذكرها فيما يلي:

<sup>7</sup> سمير خالد صافي؛ " مقدمة في الإحصاء التربوي بإستخدام spss."؛ مكتبة آفاق؛ فلسطين؛ 2017؛ ص 210-234.

• مكتب دراسات الورشة الجهوية للتقنيات الصحراوية:

تاريخ الانشاء 1993 عدد العمال 25 عامل. وقد تم إنجاز ما مجموعه أكثر من 100 مشروع. يقوم المكتب بمجموعة من النشاطات كالهندسة، تعمير، تهيئة، الري، والمسح الطبوغرافي. بالإضافة إلى مخبر مراقبة النوعية (تربة، الحصى والخرسانة...).

• شركة سيدي موسى للأشغال العامة والترقية العقارية:

من بين ورشاتها الكبرى جامعة أدرار، إنجاز سكنات بمختلف الصيغ، مصنع للإسمنت.  
-مكتب دراسات، أشغال البناء.

-مطحنة

-مركز تعبئة قارورات الغاز (بوتان، وبروبان).

-وكالة سياحة وسفر.

- 05 مصانع للأجور (2 في مرحلة التشغيل و3 في طور الإنجاز).

- 02 محطات لتفتيت الحجارة.

- 05 محطات خدمات توزيع الوقود.

-مركب سياحي بـ 80 غرفة و3 فنادق.

-مصنع الاسمنت بقدرة 1.5 مليون طن/سنة.

-مصنع تعبئة المياه المعدنية 32000 ل/س.

-مصنع الزجاج في طور الإنجاز.

- 07 أراضي فلاحية.

-صناعة الخرسانة المسلحة في طور الإنجاز.

• المطحنة:

- بقدرة إنتاجية 100طن/اليوم من السميد والفريينة.

- بداية الانتاج أبريل 2002، بعدد مناصب قدرها 70 منصب.

• مركز انتاج غاز البوتان والبروبان:

بداية الانتاج اكتوبر 2004، بقدرة انتاجية قدرها 1200 قرورة في الساعة بإحداث 120 منصب شغل،

كما يغطي حاجيات ولايتي أدرار وتمنغاست مع إمكانية التصدير إلى الدول الإفريقية كمالى والنيجر.

- وكالة السياحة والسفر:
- تاريخ الإنشاء سنة 2000، تقوم بتنظيم الرحلات وبيع التذاكر، عدد مناصبها 40 منصب.
- شركة الياجور تيمادين الهامل:
- تاريخ الانشاء مارس 2011، بعدد مناصب قدره 50 منصب.
- محطتين لتفتيت الحجارة:
- بقدره إنتاجية قدرها 1200 ط/يوم في الواحدة.
- بداية الإنتاج مارس 2009، عدد المناصب 170 عامل.
- مزرعة الفلاحة الصناعية لسيدي موسى
- بداية الإنتاج أفريل 2016، عدد المناصب 80 عامل.
- شركة الفلاحة العصرية سيدي موسى
- تاريخ الإنشاء جانفي 2015 في طور الانجاز.
- شركة الفلاحة المختلطة سيدي موسى:
- تاريخ الانشاء مارس 2018 في طور الانجاز.
- شركة الفلاحة الجديدة سيدي موسى:
- تاريخ الانشاء مارس 2018 في طور الانجاز.
- شركة الهامل للطاقت المتجددة:
- تاريخ الانشاء مارس 2018.
- مصنع للزجاج
- شركة تزليزة
- تاريخ الانشاء سبتمبر 2012 وهو مصنع لتعبئة المياه المعدنية، عدد المناصب 150 عامل.
- شركة الياجور رقان:
- تاريخ الانشاء فيفري 2013 عدد المناصب 80 عامل.
- شركة الياجور تيمادين:
- تاريخ الانشاء فيفري 2010، عدد المناصب 150 عامل.
- شركة المركب السياحي الكنتي:
- تاريخ الانشاء جويلية 2011. عدد المناصب 60 عامل.

مجمع الهامل خلق ما يفوق 5000 منصب عمل ما بين 2002 و 2013 منها 1455 دائمة، يشارك المجمع في تطوير عدة نشاطات رياضية، ثقافية، اجتماعية عن طريق Sponsor .

#### 2.4. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والذي تمثّل في مجموع العاملين بمختلف مستوياتهم بمجمع الهامل بأدرار، ونظراً لصعوبة دراسة كافة أفراد المجتمع المراد التقصي من خلاله بحوثات الموضوع، حيث تكمن هذه الصعوبات في عدة إعتبارات من بينها كون العديد من العاملين خصوصاً البسطاء منهم لا يتقنون القراءة والكتابة، إضافة إلى بعض العقليات التي ترفض مثل هذه الدراسات لأسباب متعددة. ولهذا تم توزيع ما مجموعه 180 إستبيان، استطعنا استرجاع 130 إستبيان.

كما قد تمّ إعداد الإستبيان اعتماداً على المفاهيم النظرية وما تطرقنا له في الفصول السابقة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الأخلاقيات وموضوع الأداء بصفة متصلة أو منفصلة، وتم تبسيط عبارات الإستبيان وتجزئتها وتنظيمها وفق المحاور التي ذكرناها سابقاً لتسهيل الإجابة. وقد تمت تجزأت الإستبيان إلى ثلاث محاور تمثّلت في:

الجدول (5-01): محاور الإستبيان وأبعادها.

عدد العبارات	البعد	المحور
	الجنس	المعلومات الشخصية
	العمر	
	المؤهل العلمي	
	سنوات الخبرة في المنظمة	
07	الصدق	أخلاقيات المقاول
07	الثقة والأمانة	
06	العدالة	
08	المواطنة والمسؤولية	
28	المجموع	
07	البعد المالي	الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)
07	بعد العمليات الداخلية	
07	بعد الزبائن	
07	بعد التعلّم والنمو	

28	المجموع	
----	---------	--

المصدر: من إعداد الباحث

وللأجابة على الإستبيان تمّ الإعتماد على سلّم ليكرت الخماسي، لتسهيل إجابات الأفراد ونظرا لكونه المقياس الأكثر تعبيراً عن آرائهم ولدقته في الإجابات عن عبارات الإستبيان.

الجدول (5-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

الترقيم	1	2	3	4	5
الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث

#### • المدى:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الخاص بقياس محاور الاستبيان، تم حساب المدى العام 5-4=1. وللحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على خمسة  $0.8=5/4$  وبإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة وعليه:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين:
- [1.8-1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق تماما.
  - [1.8-2.6] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.
  - [2.6-3.4] مما يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.
  - [3.4-4.2] هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.
  - [4.2-5] في هذا المجال تكون درجة الموافقة تمثل موافق تماما.

#### 5. الدراسة الوصفية للعينة:

##### 1.5. تحليل خصائص العينة:

تم من خلال هذه الدراسة استهداف عينة من العاملين في مجمع الهامل بأدرار بمختلف مستوياتهم ومهامهم وبياناتهم الشخصية من ذكور وإناث وبأعمار مختلفة وبمؤهلاتهم العلمية ومدة مزاولتهم للعمل في المجمع أو بما يسمى بالخبرة المهنية في المنظمة قيد الدراسة. وبغية تسهيل عملية تحليل النتائج إحصائياً تم

عرضها في جداول إحصائية مع إرفاقها بتحليلات وتفسيرات خاصة بكل جدول من الجداول والتي تمثل عناصر المحور الأول من الإستبيان والمتمثل في البيانات الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة. وقد تم الحصول على النتائج التالية:

• بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول (5-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل (5-02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	89	68.5
	إناث	41	31.5
المجموع		130	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال الجدول (5-03) نلاحظ أنّ نسبة الذكور تمثل 68.5% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالعنصر النسوي الذي سجّل نسبة 31.5% في المجمع محل الدراسة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس والذي يعتمد على المجهود البدني في الغالب بما أنّ المنظمة إنتاجية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى ذلك فقد يرجع أيضاً إلى طبيعة المنطقة فولاية أدرار بإعتبارها ولاية جنوبية لا تختلف عن باقي المناطق الجنوبية والتي تتميز بمجتمعها المحافظ والذي لا يسمح للمرأة بمقارعة الرجل في النشاطات والوظائف المعروفة لدى الذكور، مما يدفع العنصر النسوي لإختيار المناصب الإدارية في المؤسسات العمومية بدل القطاع الخاص. وبالتالي فإنّ نسبة الإناث المذكورة أعلاه تشغل المناصب الإدارية في المجمع.

## • بالنسبة لمتغير العمر:

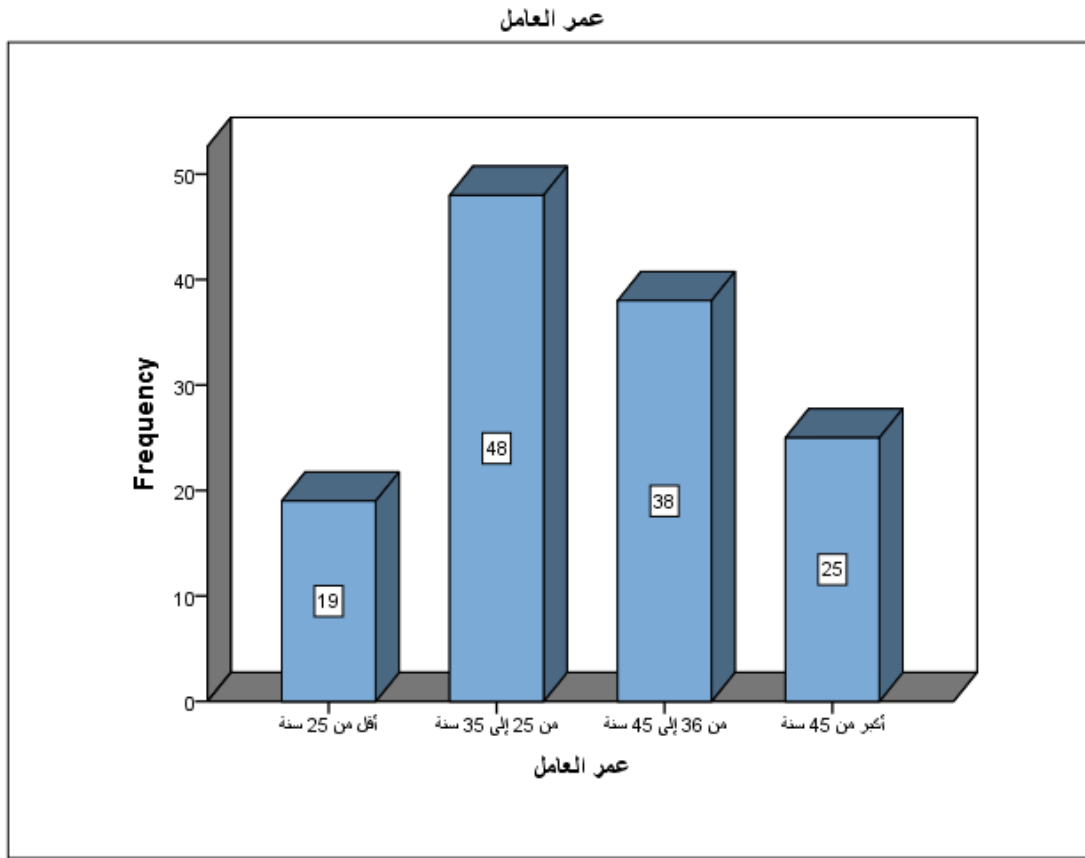
الجدول (5-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	19	14.6
	من 25 إلى 35 سنة	48	36.9
	من 36 إلى 45 سنة	38	29.2
	أكبر من 45 سنة	25	19.2
المجموع		130	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المجمع يوظف مختلف الفئات العمرية وبنسب مئوية متفاوتة حيث تسجل نسبة 14.6% للفئات العمرية أقل من 25 سنة، هذا راجع إلى العدد الهائل للعاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل، حيث يخصص المجمع حصص لهذه الفئة من العقود نظراً لسياسات المتبعة من طرف الدولة بتشجيع القطاع الخاص على إمتصاص البطالة عن طريق توظيف الشباب وفق مختلف الصيغ والتي تسمح بحصولهم على خبرات في مختلف المجالات التي يشتغلون بها والشهادات المتحصّل عليها ليتم بإدماجهم في مناصب مالية دائمة. كما نلاحظ أنّ الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة تسجل أكبر نسبة بالنسبة للعينة محل الدراسة وبمعدل 36.9% ، ومن 36 إلى 45 سنة بنسبة 29.2% وهي ثاني نسبة مسجلة، أي أنّ مجمع الهامل يعتمد على فئة الشباب بدرجة أولى في التوظيف نظراً لما تتميز به هذه الفئة من حيوية ونشاط ومن مستوى تعليمي والذي يساعد على رفع الطاقة الإنتاجية للمجمع بمختلف المنتوجات التي يقدمها، في حين أنّ المجمع يشغل فقط ما مجموعه 19.2% من الفئة الأكبر من 45 سنة والتي لها دور في تأطير الشباب وتوجيههم واستغلال خبرات هذه الفئة في تنظيم العمل وإعطاء القرارات الصحيحة ومن مميزات هذه الفئة تشبّعها بسياسة المجمع ورؤيته ورسالته، خاصة في الجانب الأخلاقي. ومن الجدول نلاحظ أنّ الفئات الشبانية الأقل من 45 سنة تشكل نسبة مئوية كبيرة قدرها 80.7% ويقابلها 19.2% من الفئة الأكبر من 45 سنة والذي يرجع للأسباب التي ذكرناها سابقاً.

الشكل (5-03): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

• بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (5-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	إبتدائي	4	3.1
	متوسط	34	26.2
	ثانوي	42	32.3
	جامعي	50	38.5
المجموع		130	100

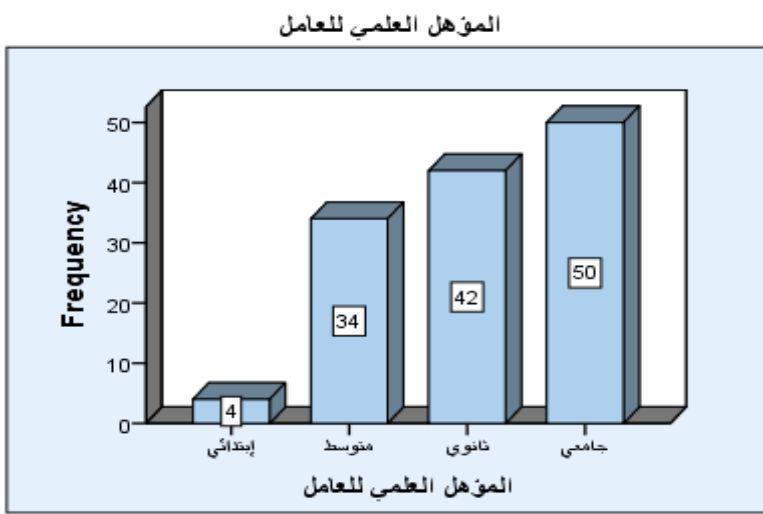
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أنّ مجمّع الهامل يعتمد في سياسة التوظيف على الأشخاص الذين لهم مؤهلات علمية جامعية بنسب أكبر من غيرها من المستويات بحيث نسجل نسبة 38.5% بالنسبة للجامعيين وهذا راجع إلى طموح المجمع في الوصول للريادة في مجاله مقارنة بالمنافسين



الآخرين في نفس المجال بالإعتماد على الكفاءات التي تنتجها الجامعة بصفة عامة وجامعة أحمد دراية بصفة خاصة. في حين لا يعتمد المجمع بصفة كبيرة على الأشخاص الذين لهم مستوى الإبتدائي بحيث نسجل نسبة 3.1% فقط. أمّا الأشخاص الذين لهم مستوى المتوسط والثانوي فيشكلون نسبة 26.2% و32.3% على التوالي أي ما مجموعه 58.5% إجمالاً نظراً لطبيعة نشاطات المجمع والتي تعتمد على خريجي مراكز ومعاهد التكوين بمختلف التخصصات نظراً لما يتمتع به هؤلاء من مؤهلات وتخصصات والتي تتطلبها العملية الإنتاجية كـ مجال الهندسة والميكانيك والكهرباء الصناعية وغيرها من الوظائف.

الشكل (5-04): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

• بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في المنظمة:

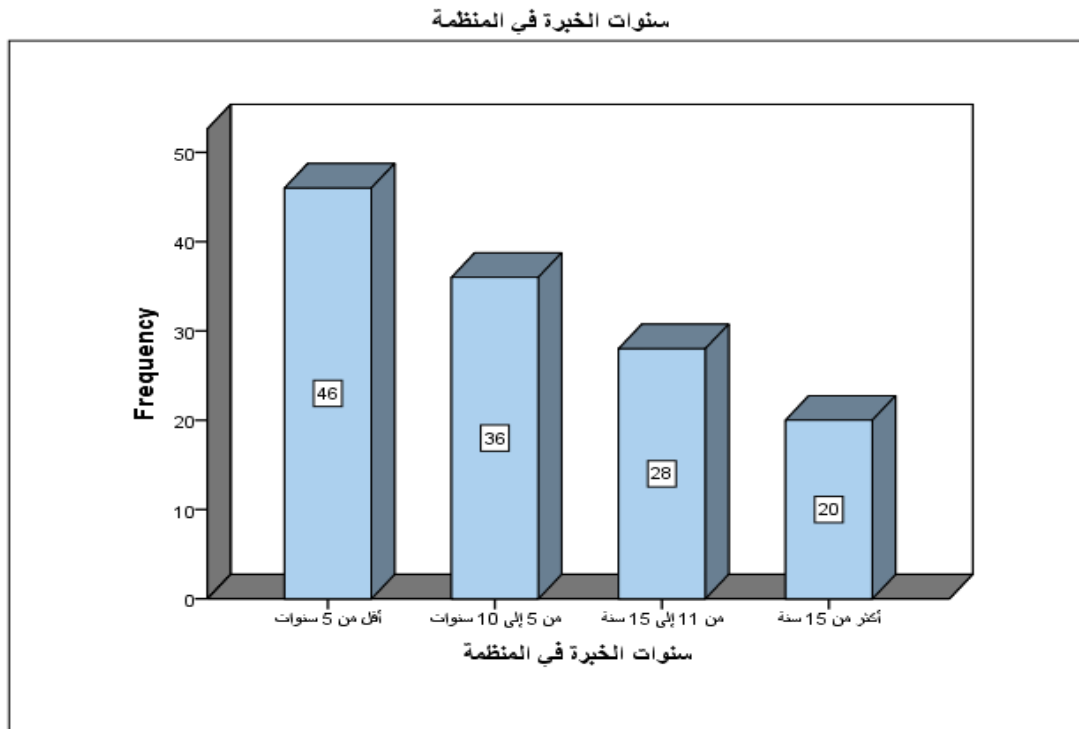
الجدول (5-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة في المنظمة	أقل من 5 سنوات	46	35.4
	من 5 إلى 10 سنوات	36	27.7
	من 11 إلى 15 سنة	28	21.5
	أكثر من 15 سنة	20	15.4
المجموع		130	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

نلاحظ من الجدول (5-06) أنّ متغيّر سنوات الخبرة في المنظمة للأفراد العاملين فيها يسجّل نسب متفاوتة، فأعلى نسبة نسجلها هو الأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وبمعدل 35.4% يمكن تفسير ذلك بما ذكرناه سابقاً فيما يخص الفئات العمرية التي يوظفها المجمع بصفة أكبر والتي هي فئات الشباب أي العاملين الأقل من 45 سنة، والتي تتميز بكونها فئة قليلة الخبرة في المنظمة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى لدى فهي تمثّل حصة الأسد. تليها فئة الأشخاص الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة في المنظمة وهي نسب متوسطة نظراً للفترة التي إستطاع مجمع توسيع نشاطاته فيها بإنشاء عدة وحدات كمصنع المياه المعدنية تزليزة وغيرها من المصانع التي تم استغلالها خلال العشر سنوات المنصرمة، إضافة إلى ذلك كون أن جل العاملين في المجمع جامعيين. أما الفئات الأكثر خبرة فتتراوحت بين 21.5% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة. و15.4% بالنسبة للأشخاص ذوو الأكثر من 15 سنة أو ما يطلق عليهم بالمخضرمين والذين هم متشبعون بأخلاقيات المنظمة وبسياسات المجمع والذين يستغلهم المجمع في توجيه وإرشاد وتأطير الفئات الأقل خبرة منهم. إلا أنّ نسب فئة أكبر من 15 سنة خبرة تعتبر ضئيلة كون أنّ المجمع يعتمد على الفئات الشبانية من جامعيين وغيرهم لإعطاء أكثر حيوية للعملية الإنتاجية والتفكير في الخطط المستقبلية التي تسمح من إعتلاء المجمع الصدارة والسيطرة على السوق مقارنة بالمنافسين.

الشكل (5-05): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

## 2.5. صدق وثبات الإستبانة:

المقصود بصدق وثبات الإستبانة هو الإستقرار في نتائجها، إذا ما تم توزيعها عدة مرات وفي فترات مختلفة على نفس العينة، ولقياس مدى ثبات المقاييس المستخدمة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach). والجدول الموالي يوضح معدلات هذا المعامل:

الجدول (5-07): معامل ثبات أداة الدراسة (Alpha Cronbach).

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل (Alpha Cronbach)	المعنوية
أخلاقيات المقاول	الصدق	07	78.3	0.000
	الثقة والأمانة	07	80.2	0.000
	العدالة	06	81.2	0.000
	المواطنة والمسؤولية	08	74.5	0.000
المتغير المستقل: أخلاقيات المقاول		28	89.4	0.000
	البعد المالي	07	78.5	0.000

0.000	84.1	07	بعد العمليات الداخلية	الأداء
0.000	81.3	07	بعد الزبائن	
0.000	81.7	07	بعد التعلّم والنمو	
0.000	93.4	28	المتغير التابع: الأداء	
0.000	93.8	56	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال الجدول (5-07) نلاحظ أنّ معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور وأبعاد الدراسة مرتفعة بحيث سجّلت نسب تتراوح بين 74.5% و 93.4%، أما قيمة معامل الثبات لجميع محاور الإستبيان فقد بلغ نسبة 93.8% أي 0.938 وهي نسبة قريبة من الواحد، وهذا يعني أنّ معامل الثبات قوي إذا ما قارناه بالنسبة 0.60 أي أننا إذا ما وزعنا الإستبيان على نفس العينة مرة أخرى وفي نفس الظروف فإننا نتحصّل على نفس الإجابات، وهذا ما يسمح لنا بقبالية الإستبيان للتحليل.

### 3.5. إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

يسمح هذا الإختبار من معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، هناك عدة اختبارات تسمح لنا بذلك كإختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov ونظرا لكون العينة محل الدراسة تفوق نسبة 50 مفردة نستخدم إختبار Kolmogorov-Smirnov لأنه الأنسب لذلك. كما يسمح هذا الإختبار من معرفة ما إذا كانت الإختبارات الواجب إستخدامها معلمية (تتبع التوزيع الطبيعي) أو غير معلمية (تتبع التوزيع الغير طبيعي). ولمعرفة ذلك يتم مقارنة مستوى المعنوية SIG المتحصّل عليها مع النسبة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل من 0.05 فهي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (5-08): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov).

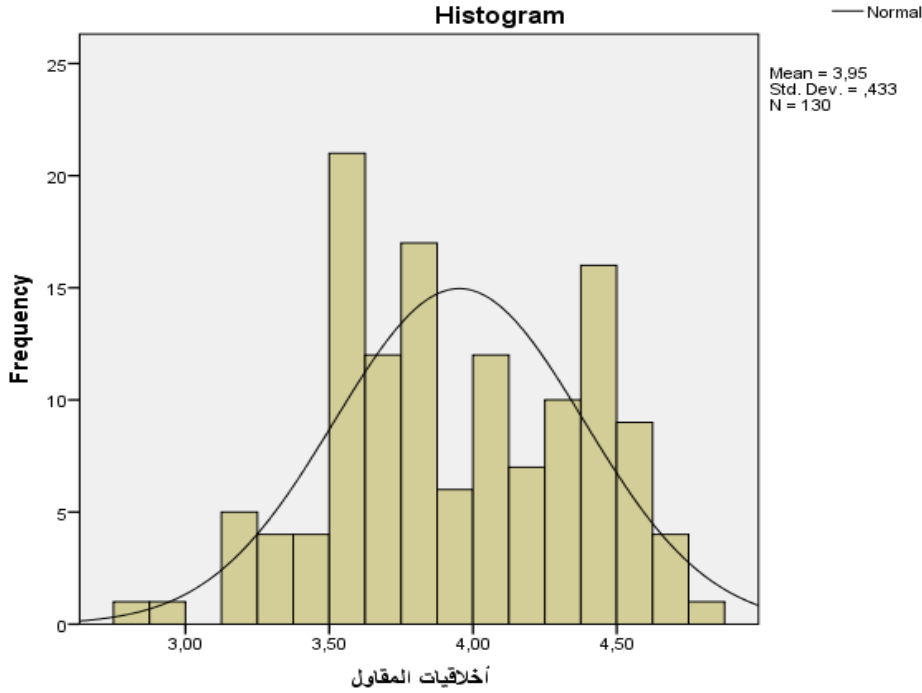
SIG	إختبار Kolmogorov-Smirnov	المحور
0.002	0.103	أخلاقيات المقاول
0.000	0.136	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

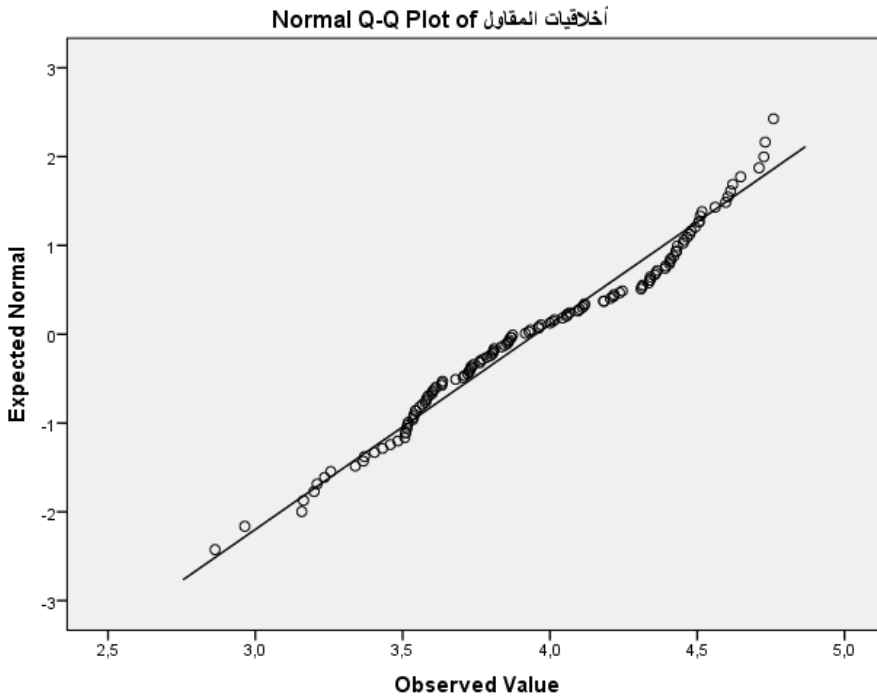
من خلال جدول إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) نلاحظ أن قيمة SIG لمتغيري الدراسة أقل من 0.05، حيث سجلنا نسبة 0.002 فيما يخص المتغير المستقل والمتمثّل في أخلاقيات

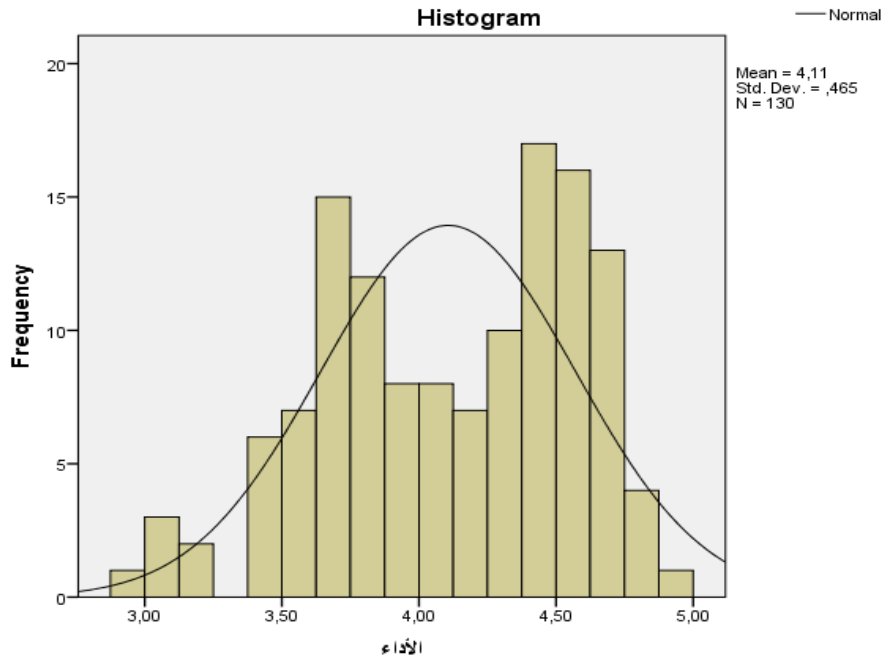
المقاول، ونسبة 0.000 بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء. وبما أن قيمتهما أقل من 0.05 فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والأشكال البيانية توضح ذلك:

الشكل(5-06): الشكل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

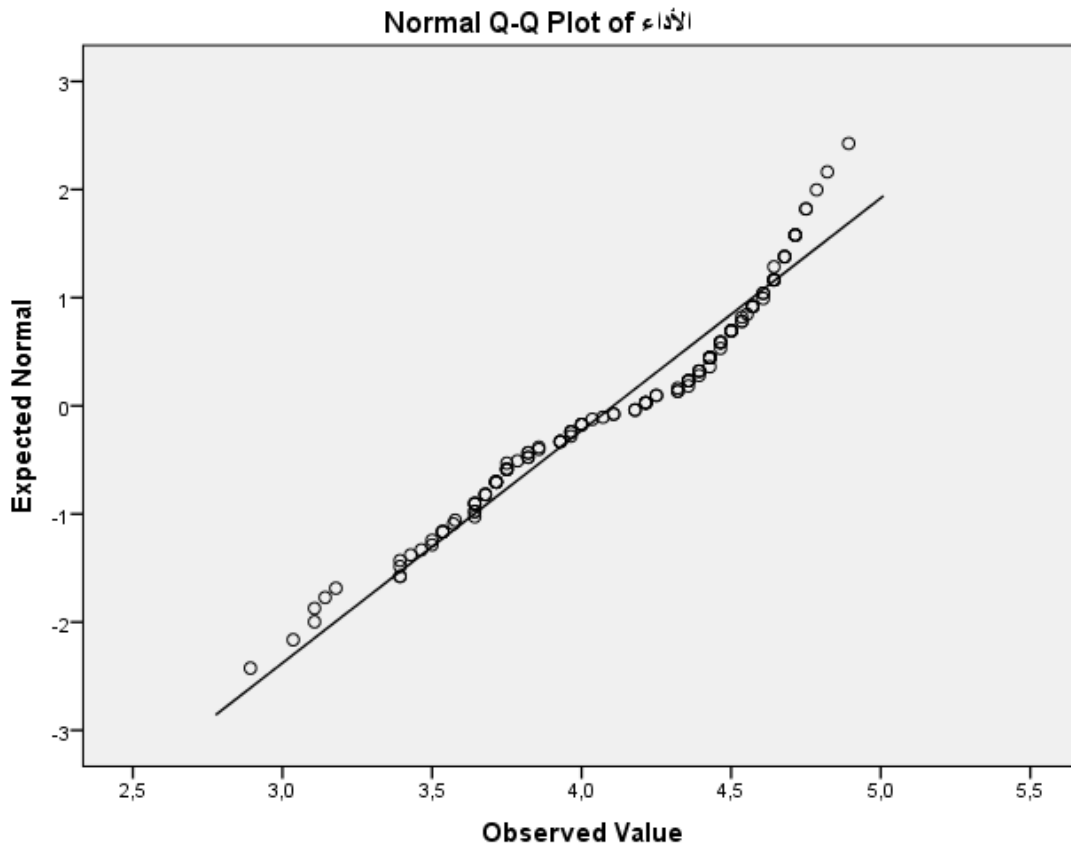


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.





المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

## 4.5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:

يمثل صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان مدى تناسق العبارات المكونة للإستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع محورها.

## 1.4.5. صدق الاتساق الداخلي لمحور أخلاقيات المقاول (المتغير المستقل):

## • بالنسبة لبعد الصدق:

الجدول (5-09): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصدق.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
01	يقوم المقاول بالإخبار عن كل مستجدات العمل.	0.450**	0.000
02	يفي المقاول دوما بالعهود التي يقطعها للعاملين معه.	0.640**	0.000
03	يطبق المقاول ما يفرضه على العاملين بشكل جدي وصريح	0.708**	0.000
04	يعمل المقاول على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة.	0.620**	0.000
05	يقدم المقاول المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة.	0.709**	0.000
06	ينجز المقاول مهامه بكل اخلاص وتقاني ليصدق مع نفسه ومع الآخرين.	0.779**	0.000
07	يتعامل المقاول بكل صدق ووضوح مع جميع المتعاملين مع المنظمة.	0.757**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

من خلال نتائج الجدول (5-09) والذي يمثل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصدق نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان تتراوح قيمته ما بين (0.450\*\* و 0.779\*\*) كما أن كل القيم موجبة مما يدل على وجود ارتباط طردي بين عبارات بعد الصدق بحيث:

سجلت العبارة رقم (01) أقل قيمة في الجدول وهي 0.450\*\* والتي تدلّ على وجود ارتباط طردي متوسط، كما سجلت العبارات (02)، (03)، (04) و (05) النسب (0.640\*\*)، (0.708\*\*)، (0.620\*\*)، (0.709\*\*) على التوالي والتي تقع ضمن المجال ( $0.25 < r < 0.75$ ) وهذا ما يعني أنه يوجد ارتباط طردي متوسط للعبارات المذكورة لمعيار الصدق مما يدل على صدق هذه العبارات لما وضعت له. أما بالنسبة للعبارتين (06) و (07) سجل معامل الارتباط سبيرمان القيمتان (0.779\*\*) و (0.757\*\*) على التوالي وهي قيم أكبر من (0.75) والتي تعبر على وجود ارتباط طردي قوي ضمن بعد

الصدق، كما أنّ كل عبارات هذا البعد لها مستوى معنوية (SIG) 0.000 وهي أقل من درجة المعنوية 0.05 أي أنّ هذه العبارات دالة إحصائياً وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

• بالنسبة لبعد الثقة والأمانة:

الجدول (5-10): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة والأمانة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
08	يعطي المقاول الحرية في القيام بالعمل بالشكل الذي يراه العامل مناسب.	0.593**	0.000
09	يمنح المقاول الوقت الكافي للتعبير عن آراء العاملين حول العمل.	0.722**	0.000
10	يعمل المقاول على تعزيز الثقة بين العاملين.	0.715**	0.000
11	تشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في مهارات المقاول.	0.737**	0.000
12	يتعامل المقاول بأمانة مع مختلف العاملين.	0.795**	0.000
13	يحافظ المقاول على مختلف الممتلكات داخل المنظمة.	0.736**	0.000
14	يحرص المقاول على الحفاظ على أسرار العمل وعدم إفشاءها.	0.622**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ معامل الارتباط سبيرمان لكل عبارات بعد الثقة والأمانة موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية، وبما أنّ قيمة معامل الارتباط للعبارات (08)، (09)، (10)، (11)، (13) و (14) تقع ضمن المجال ( $0.25 < r < 0.75$ ) فهذا يعني أنّه هناك ارتباط طردي متوسط لجل فقرات هذا البعد الخاص بمعيار الثقة والأمانة ماعدا العبارة (12) والتي تعبّر على وجود ارتباط طردي قوي، ونلاحظ كذلك أنّ مستوى المعنوية (SIG) لكل عبارات هذا البعد مساوية للصفر مما يعني أنّها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. أي صدق الإتساق الداخلي لكل هذه العبارات.

• بالنسبة لبعد العدالة:

الجدول (5-11): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
15	تشغل منصب وفق مؤهلاتك (مستواك التعليمي؛...).	0.708**	0.000
16	تتوافق المهام مع المنصب الذي تشغله مقارنة مع زملائك في العمل.	0.733**	0.000
17	تتم مكافئتك مما يتوافق والجهد المبذول ويراتب شهري مناسب.	0.721**	0.000



0.000	0.732**	تمتع العاملین بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفون آخرون يعملون في منظمات مماثلة.	18
0.000	0.681**	تلائم العقوبات الإدارية التي ينص عليها القانون مع المخالفات التي يرتكبها فيها العاملین.	19
0.000	0.631**	تتميز الإدارة بالعدالة في تخصيص الموارد اللازمة لآداء العمل.	20

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

- من خلال نتائج الجدول (5-11) نلاحظ أنّ كل عبارات هذا البعد سجّلت قيم أقل من 0.75 لمعامل سبيرمان، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط لهذه العبارات والتي كانت كالتالي:
- العبارة (15): (تشغل منصب وفق مؤهلاتك (مستواك التعليمي؛...)) قيمة معامل سبيرمان بلغ (0.708\*\*\*)،
  - العبارات (16)، (17) و (18) كانت قيمها (0.733\*\*\*)، (0.721\*\*\*)، (0.732\*\*\*) على التوالي،
  - العبارتين (19) و (20) سجّلت قيم أقل حيث العبارة (تلائم العقوبات الإدارية التي ينص عليها القانون مع المخالفات التي يرتكبها فيها العاملین) بلغت قيمتها (0.681\*\*\*)، أمّا العبارة رقم (20) (تتميز الإدارة بالعدالة في تخصيص الموارد اللازمة لآداء العمل) فكانت قيمة معامل الارتباط (0.631\*\*\*) .
- كما أنّ كل العبارات دالة إحصائياً بمستوى معنوية مساوي للصفر.
- بالنسبة لبعد المواطنة والمسؤولية:

الجدول (5-12): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المواطنة والمسؤولية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
21	يشعر العاملین بأن العمل المقدم من طرف منظماتهم يصب في مصلحة المجتمع ككل.	0.513**	0.000
22	يتعامل المقاول مع العاملین كشريك ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.	0.552**	0.000
23	يتخذ العاملین قرار تغيير عملهم في المستقبل إذا جاءتهم عروض عمل أخرى.	0.485**	0.000
24	يشعر العاملین بأن المشكلات التي تواجهه منظماتهم كأنها مشكلاتهم الذاتية.	0.712**	0.000
25	يصعب تعويض إنتماء العاملین إلى منظماتهم الحالية عند انتقالهم إلى منظمات أخرى.	0.704**	0.000

0.000	0.625**	يتمتع المقاول بدرجة جيدة من المواطنة تجاه المجتمع ويغرس روح المسؤولية مع العاملين معه.	26
0.000	0.612**	يحرص المقاول على تحمل المسؤولية نتيجة الأخطاء الصادرة عن العاملين معه.	27
0.000	0.572**	يتمتع المقاول بروح المسؤولية تجاه كل فرد من أفراد المنظمة.	28

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الارتباط سبيرمان تقع ضمن المجال :

( $0.25 < r < 0.75$ ) مما يعني أنّ هناك ارتباط طردي متوسط لعبارات بعد المواطنة والمسؤولية، كما أنّ مستوى المعنوية (SIG) لكل الفقرات كانت 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أنّ كل العبارات دالة إحصائياً وهناك صدق وإتساق داخلي لهذه العبارات وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2.4.5. صدق الإتساق الداخلي لمحور الأداء (المتغير التابع):

• بالنسبة للبعد المالي:

الجدول (5-13): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
29	تراعي المنظمة تخفيض جميع التكاليف مقارنة بالمنافسين لزيادة ربحيتها.	0.558**	0.000
30	تسعى المنظمة إلى تحسين هامش ربحها السنوي والحصول على معدلات أرباح صافية مرتفعة.	0.732**	0.000
31	تمتاز إدارة المنظمة بالكفاءة في استخدام مواردها المالية.	0.733**	0.000
32	تعمل المنظمة على استخدام المقاييس المالية ووسائل الرقابة الحديثة.	0.660**	0.000
33	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة.	0.732**	0.000
34	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي.	0.665**	0.000
35	تحدد المنظمة أهدافها المالية بدقة.	0.533**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

تشير النتائج المتحصل عليها لمعامل الارتباط سبيرمان إلى وجود ارتباط طردي متوسط لكل عبارات هذا البعد ، حيث أنّ كل قيمها تقع ضمن المجال ( $0.25 < r < 0.75$ ) أي وجود ارتباط متوسط لهذه الفقرات التي تعبر عن البعد المالي للأداء، كما أنّ العبارات دالة إحصائياً وهذا ما يفسره مستوى الدلالة المعنوية

(SIG) لكل الفقرات والتي هي أقل من القيمة (0.05) حيث كانت مساوية للصفر في كل الفقرات وبالتالي يمكن القول أنه هناك صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد المالي.

• بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:

الجدول (5-14): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات الداخلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
36	تسعى المنظمة إلى تحديد مدى جودة العمليات بشكل مستمر.	0.738**	0.000
37	تقيّم المنظمة جودة منتجاتها التي تقدمها من خلال المطابقة مع العمليات الداخلية.	0.750**	0.000
38	تسعى المنظمة إلى امتلاك وسائل تكنولوجية متطورة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية.	0.736**	0.000
39	تعمل المنظمة على مطابقة المنتج للجودة المستهدفة بناءً على حاجات الزبائن ورغباتهم.	0.765**	0.000
40	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع وتقديم خدمات جديدة.	0.764**	0.000
41	تعمل المنظمة على زيادة معدل تسليم المنتوجات في الوقت المحدد.	0.779**	0.000
42	تعمل المنظمة على زيادة معدل دوران المخزون، وتستخدم أحدث تقنيات التخزين.	0.602**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط سبيرمان للعبارات المكونة لبعد العمليات الداخلية تراوحت بين القيمتين (0.602\*\* و 0.779\*\*) مما يعني وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي، وبمقارنة قيمة (SIG) المتحصل عليها والتي تبينها نتائج الجدول ( ) مع القيمة 0.05 نلاحظ أن كل القيم المقابلة للعبارات أصغر منها مما يمكن تفسيره على أنها دالة إحصائية وأنه هناك إتساق داخلي لبعد العمليات الداخلية.

• بالنسبة لبعد الزبائن:

الجدول (5-15): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
43	تعمل المنظمة على الاهتمام بالزبائن لكسب وتحسين ولائهم على المدى الطويل.	0.583**	0.000
44	يعد البحث عن زبائن جدد من أولويات المنظمة.	0.661**	0.000

0.000	0.763**	تمتلك المنظمة المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زبائن جدد.	45
0.000	0.754**	تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته.	46
0.000	0.743**	تمتلك المنظمة المعلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها والعمل على الرفع من مستوى هذا الرضا.	47
0.000	0.682**	تهتم المنظمة بعملائها عن طريق التعامل مع شكاويهم بك لموضوعية وبمختلف قنوات التواصل.	48
0.000	0.553**	تستجيب المنظمة لرغبات وحاجات العملاء المتغيرة.	49

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

تشير النتائج المتحصل عليها لمعامل الارتباط سبيرمان إلى وجود ارتباط طردي بين المتوسط والقوي، بحيث نلاحظ أنّ العبارات (43)، (44)، (47)، (48)، (49) كل قيمها تقع ضمن المجال  $(0.25 < 0.75)$  أي وجود ارتباط متوسط لهذه الفقرات التي تعبر عن بعد الزبائن للأداء، في حين العبارة رقم (45) (تمتلك المنظمة المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زبائن جدد) سجّلت القيمة  $(0.763^{**})$  والعبارة رقم (46) (تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته) سجّلت القيمة  $(0.754^{**})$  أي أكبر من  $(0.75)$  والتي تدل على وجود ارتباط طردي قوي لهذه العبارتين ضمن بعد الزبائن، كما أنّ العبارات كلها دالة احصائيا وهذا ما يفسره مستوى الدلالة المعنوية (SIG) لكل الفقرات والتي هي أقل من القيمة  $(0.05)$  حيث كانت مساوية للصفر في كل الفقرات وبالتالي يمكن القول أنه هناك صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن.

#### • بالنسبة لبعـد التعلّم والنمو:

الجدول (5-16): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلّم والنمو.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة SIG
50	تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل.	0.575**	0.000
51	تحقق المنظمة تحسن كبير في الرصيد المعرفي للموظفين.	0.671**	0.000
52	تهتم المنظمة بخلق مناخ العمل لدعم وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع.	0.674**	0.000
53	تحفز المنظمة العاملين فيها على طرح الأفكار الجديدة بتخصيص جوائز للأفكار المبدعة.	0.698**	0.000

0.000	0.698**	تطور المنظمة أساليب عملها باستمرار بالتركيز على أسلوب البحث والتطوير لتعزيز منتجاتها وخدماتها.	54
0.000	0.728**	تحسن معدل الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة.	55
0.000	0.626**	تسجل المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.	56

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ معامل الارتباط سبيرمان لكل عبارات بعد التعلّم والنمو موجبة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية، وبما أنّ قيمة معامل الارتباط تتراوح بين القيمتين ( $0.575^{**}$  و  $0.728^{**}$ ) والتي تقع ضمن المجال ( $0.25 < r < 0.75$ ) فهذا يعني أنّه هناك إرتباط طردي متوسط لكل فقرات البعد الخاص بالتعلّم والنمو، ونلاحظ كذلك أنّ مستوى المعنوية (SIG) لكل عبارات هذا البعد مساوية للصفر مما يعني أنّها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. أي صدق الإتساق الداخلي لكل هذه العبارات.

### 3.4.5. صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، يتم عن طريقه قياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة الوصول إليها، كما يبيّن صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول (5-17): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

المحور	البعد	معامل الارتباط	قيمة SIG
المتغير المستقل: أخلاقيات المقاول	البعد الأول: الصدق	0.752**	0.000
	البعد الثاني: الثقة والأمانة	0.825**	0.000
	البعد الثالث: العدالة	0.750**	0.000
	البعد الرابع: المواطنة والمسؤولية	0.798**	0.000
المتغير التابع: الأداء	البعد الأول: بعد مالي	0.875**	0.000
	البعد الثاني: بعد العمليات الداخلية	0.863**	0.000
	البعد الثالث: بعد الزبائن	0.892**	0.000
	البعد الرابع: بعد التعلّم والنمو	0.883**	0.000
المحور الأول: أخلاقيات المقاول		0.688**	0.000
المحور الثاني: الأداء		0.688**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

كما ذكرنا سابقا ومن النتائج المتحصّل عليها في الجدول أعلاه فإنّ قيم معامل الارتباط سبيرمان لكل بعد من أبعاد الإستبيان ومحاور الدراسة تعبر على وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي، كما أنّ قيمة (SIG) لكل الأبعاد تساوي الصفر أي أنّها أقل من 0.05 مما يمكن تفسيره على أنه هناك إتساق داخلي لعبارات الأبعاد ككل وأنها دالة إحصائياً.

### 5.5. دراسة إتجاه آراء المستجوبين:

يسمح الوصف العام لآراء أفراد العينة محل الدراسة من معرفة ما إذا كان المقاول في هذه المنظمة يتمتع بالمباديء الأخلاقية والتي تشكل أبعاد المتغير المستقل والدور الذي تلعبه هذه المعايير الأخلاقية في الأداء بشكل عام. حيث تم استخدام جداول لإجراء عملية التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محاور الإستبيان وعباراتها والمتوسطات الحسابية المرجحة التي تسمح بمعرفة درجة الموافقة لكل عبارة من هذه العبارات.

### 1.5.5. إجابات أفراد العينة على عبارات محور أخلاقيات المقاول(المتغير المستقل):

#### • بالنسبة لبعد الصدق:

الجدول(5-18): نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الصدق.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقوم المقاول بالإخبار عن كل مستجدات العمل.	4.18	0.905	موافق
02	يفي المقاول دوما بالعهد التي يقطعها للعاملين معه.	4.08	0.716	موافق
03	يطبق المقاول ما يفرضه على العاملين بشكل جدي وصريح	3.92	0.895	موافق
04	يعمل المقاول على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة.	4.12	0.666	موافق
05	يقدم المقاول المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة.	3.97	0.825	موافق
06	ينجز المقاول مهامه بكل اخلاص وتفاني ليصدق مع نفسه ومع الآخرين.	3.92	0.850	موافق
07	يتعامل المقاول بكل صدق ووضوح مع جميع المتعاملين مع المنظمة.	4.08	0.863	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص صدق المقاول في تعاملاته معهم.	4.04	0.541	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال الجدول (5-19) نلاحظ أنّ قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد الصدق والتي تعبّر عن إجاباتهم فيما يخص هذا البعد تقابل درجة الموافقة (موافق) بمقارنة قيم المتوسطات الحسابية المرجحة المتحصل عليها والمبيّنة في الجدول أعلاه مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث كل هذه القيم والمتعلّقة ببعد الصدق تقع ضمن المجال [3.4-4.2] وللتوضيح أكثر نستعرض كل آراء أفراد العينة المستجوبين فيما يخص هذا البعد والتي كانت كالآتي:

- بالنسبة للعبارة رقم (01): يقوم المقاول بالإخبار عن كل مستجدات العمل، كانت إجابات أغلب الأفراد العاملين بدرجة موافق نظراً لقيمة المتوسط الحسابي (4.18)، أي أنّ معظم العاملين بالمجمع يتم إخبارهم بكل المستجدات في العمل وعبروا عن مدى صدق المقاول معهم في ذلك، أما قسمة الانحراف المعياري والتي هي (0.905) مما يعني هناك تشتت في إجابة العاملين فيما يخص هذه العبارة والتي يمكن تفسيرها بأنّ العاملين في الورشات والعاملين البسطاء غالباً ما لا تكون لديهم دراية بالمستجدات في العمل نظراً لعدم إحتكاكهم المباشر مع المقاول لدى لم تكن إجاباتهم على هذه العبارة بالموافقة.
- بالنسبة للعبارة (02) يفى المقاول دوماً بالعهود التي يقطعها للعاملين معه، وافق جل العاملين على ذلك وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقابل لإجابات الأفراد العاملين والذي كان (4.08) والتي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] أي درجة موافق، وبانحراف معياري قدره (0.716).
- بالنسبة للعبارة (03) يطبق المقاول ما يفرضه على العاملين بشكل جدي وصريح، كانت إجابات وآراء المستجوبين بالموافقة من خلال المتوسط الحسابي المتحصل عليه والذي بلغ نسبة (3.92) أي أنه يقع ضمن المجال [3.4-4.2] وبانحراف معياري قدره (0.895). فالمقاول هنا يقوم بتطبيق كل التعليمات التي يسديها للأفراد العاملين بمنتهى الجدية والصراحة والتي تعكس مدى إنضباطه داخل المنظمة وتفرض على العاملين إحترامه.
- بالنسبة للعبارة (04) يعمل المقاول على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصريحة، من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي بلغت (4.12) أي أنها تقع ضمن المجال [3.4-4.2] والذي يعبّر عن الموافقة للعاملين على هذه العبارة فبالنسبة للعاملين تتسم الإجراءات داخل المنظمة بالصراحة والوضوح وهذا مما لا يتنافى مع العبارة رقم (03) وهذا ما يساهم في حسن سير العمل والإنسيابية في تطبيقه.

- بالنسبة للعبارة (05) يقدم المقاول المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة، بما أنّ إجابات وآراء المستجوبين كانت بالموافقة بدرجة كبيرة على هذه العبارة فهذا يعكس مدى صدق المقاول معهم وعلى الأخلاق التي يتّسم بها والتي تسمح له بالتقرّب أكثر من العاملين وكسب ودّهم، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المرجح المقابل لهذه العبارة والذي كان (3.97) وبإنحراف معياري قدره (0.825) حيث جلّ الإجابات كانت بدرجة موافق أي الموافقة على صدق المقاول في هذا الجانب.
  - بالنسبة للعبارة (06) ينجز المقاول مهامه بكل إخلاص وتفاني ليصدق مع نفسه ومع الآخرين، تعكس مدى صدق المقاول والأخلاق التي يتّسم بها وهذا ما أجاب عليه العاملين بدرجة موافق المعبر عنها بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.92) والذي تقع قيمته ضمن المجال [3.4-4.2].
  - بالنسبة للعبارة (07) يتعامل المقاول بكل صدق ووضوح مع جميع المتعاملين مع المنظمة، نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ المتوسط الحسابي المرجح قيمته (4.08) والإنحراف المعياري (0.863)، وهذا ما يقابله درجة موافق على هذه الفقرة والتي تفسر مدى صدق المقاول مع الغير سواءً عاملين أو غيرهم من أصحاب المصالح والذين تربطهم علاقات مع المنظمة ويعكس ذلك أخلاق المقاول والقيم النبيلة التي يتمتّع بها متمثلة في معيار الصدق والتي تعد راسخة فيه.
- وفي الأخير وبصفة عامة كانت آراء أفراد العيّنة تعكس مدى تمّتع المقاول بمعيار الصدق من خلال المتوسط الحسابي المرجح الكلي لهذا البعد والذي قدر بـ (4.04) أي درجة موافق، وبإنحراف معياري قدره (0.541).

#### • بالنسبة لبعد الثقة والأمانة:

الجدول (5-19): نتائج إجابات أفراد العيّنة على بعد الثقة والأمانة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يعطي المقاول الحرية في القيام بالعمل بالشكل الذي يراه العامل مناسب.	3.70	1.172	موافق
09	يمنح المقاول الوقت الكافي للتعبير عن آراء العاملين حول العمل.	4.04	0.772	موافق
10	يعمل المقاول على تعزيز الثقة بين العاملين.	4.02	0.807	موافق
11	تشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يتقون ثقة كاملة في مهارات المقاول.	3.94	0.887	موافق



12	يتعامل المقاول بأمانة مع مختلف العاملين.	3.83	0.908	موافق
13	يحافظ المقاول على مختلف الممتلكات داخل المنظمة.	4.05	0.815	موافق
14	يحرص المقاول على الحفاظ على أسرار العمل وعدم إفشاءها.	4.07	0.695	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص ثقة وأمانة المقاول.	3.94	0.592	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال الجدول (5-20) نلاحظ أنّ قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد الثقة والأمانة والتي تعبّر عن إجابات وآراء العاملين حول هذا البعد تعبّر عن درجة الموافقة (موافق) بمقارنة قيم المتوسطات الحسابية المرجحة المتحصل عليها والمبيّنة في الجدول أعلاه مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث كل هذه القيم والمتعلّقة ببعد الثقة والأمانة تقع ضمن المجال [3.4-4.2]. وللتوضيح أكثر نستعرض كل آراء أفراد العينة المستجوبين فيما يخص هذا البعد والتي كانت كالآتي:

- بالنسبة للعبارة (08) يعطي المقاول الحرية في القيام بالعمل بالشكل الذي يراه العامل مناسب، كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.70) أي وافق العاملين على وجود ثقة في تعاملات المقاول معهم تلك الثقة التي تتجسد في إعطائهم حرية التصرف في العمل، حيث يرى معظمهم ذلك بالرغم من وجود من يعارض ذلك والذي قد يرجع إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها ومستوياتهم التعليمية ونقص الخبرة لدى البعض نظراً لتوظيفهم في فترة وجيزة، كذلك الحال بالنسبة للعبارة (09).
- وبالنسبة للعبارة (10)، (11) فقد تم الإجابة عليها كذلك بدرجة موافق أي أنّ هناك ثقة متبادلة بين المقاول ومروؤسيه والتي عزّزت العلاقة داخل المجمع، أي أنّ المقاول يتّسم بالثقة التامة اتجاه العاملين، كما أنّه استطاع أن يغرس فيهم هذا الخلق الحميد. حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية المرجحة معدلات تقع ضمن المجال [3.4-4.2].
- بالنسبة للعبارات (12)، (13)، (14) فهي دالة على مدى أمانة المقاول في تعاملاته داخل المنظمة والتي تترجم في الحفاظ على الممتلكات وحفظ الأسرار المتعلقة بالعاملين مما يكسبهم ارتياح كبير في العمل وتلطيف الجو العام الذي يساعد على أداء أفضل وقد كانت الإجابات تعبّر عن الموافقة من خلال قيم المتوسط الحسابي المبيّنة في الجدول والتي كانت كالتالي: (3.83)، (4.05)، (4.07) وبالترتيب. وبصفة عامة فقد عبّر العاملين على بعد الثقة والأمانة بالموافقة والتي بلغت نسبة متوسط هذا البعد (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.592) أي أنّ المقاول يتمتّع بالثقة والأمانة في تصرفاته وأخلاقياته.

## • بالنسبة لبعء العدالة:

الجدول (5-20): نتائج إجابات أفراد العينة على بعء العدالة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تشغل منصب وفق مؤهلاتك (مستواك التعليمي؛...).	3.95	0.955	موافق
16	تتوافق المهام مع المنصب الذي تشغله مقارنة مع زملائك في العمل.	3.90	0.931	موافق
17	تتم مكافئتك مما يتوافق والجهد المبذول وراتب شهري مناسب.	3.81	0.989	موافق
18	يتمتع العاملون بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفون آخرون يعملون في منظمات مماثلة.	3.65	1.033	موافق
19	تلائم العقوبات الإدارية التي ينص عليها القانون مع المخالفات التي يرتكبها فيها العاملون.	3.80	0.901	موافق
20	تتميز الإدارة بالعدالة في تخصيص الموارد اللازمة لأداء العمل.	3.79	0.878	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص عدالة المقاول معهم.	3.81	0.681	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

كملاحظة أولى وبالمقارنة بالنتائج السابقة لبعء الصدق وبعء الثقة والأمانة نلاحظ إنخفاض في نتائج المتوسطات الحسابية المرجحة بالرغم من الحفاظ على درجة الموافقة، فنسبة الانحرافات المعيارية والتي في الغالب تقترب من الواحد أو تفوقه تعبر عن مدى تشتت إجابات الأفراد فيما يخص بعء العدالة كل حسب وجهة نظره وللتعمق أكثر نقوم بمعالجة كل عبارة على حدى:

- بالنسبة للعبارة (15) تشغل منصب وفق مؤهلاتك (مستواك التعليمي؛...). تم الحصول على متوسط حسابي قدره (3.95) حيث وافق الأغلبية على عدالة المقاول في هذا الجانب إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الحالات من العمال والذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع المنصب الذي يشغلونه وقد بلغ الانحراف المعياري (0.955).

- بالنسبة للعبارة (16) تتوافق المهام مع المنصب الذي تشغله مقارنة مع زملائك في العمل. كانت إجابات العاملين بدرجة موافق، حيث نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح بلغت (3.90) أي أن معظم العاملين يرون بأن هناك عدالة يتعامل بها المقاول معهم دون تمييز في ما يخص تقسيم المهام فيما بينهم وهذا ما يعزز فيهم روح العمل وبذل مجهود أكبر للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

- بالنسبة للعبارة (17) تتم مكافئتك مما يتوافق والجهد المبذول وراتب شهري مناسب. كانت آراء المستجوبين تدور حول الموافقة بدرجة كبيرة وهذا ما يفسرها المتوسط الحسابي (3.81) وبانحراف معياري مساوي

للواحد تقريبا، إلا أنه هناك تشتت في الإجابات نوعاً ما وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المجمع بحيث يتطلب العمل مجهودات ذهنية وبدنية كبيرة مما قد يجعل العاملين يحسون بالأثمن يقدمون جهد لا يتوافق مع الراتب الشهري الذي يتقاضونه.

• بالنسبة لباقي العبارات كلها كانت إجابات العاملين بدرجة الموافقة موافق إلا أنها لا تختلف عن باقي العبارات فهناك تشتت في العبارات راجع إلى بعض التباين في الإجابات، وعلى العموم فإن آراء المستجوبين حول بعد العدالة كانت بالموافقة على أن المقاول عادل في تعاملاته مع مرؤوسيه وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد والذي بلغ (3.81) أي أنه يقع ضمن المجال [3.4-4.2] وبإنحراف معياري قدره (0.681).

• بالنسبة لبعد المواطنة والمسؤولية:

الجدول (5-21): نتائج إجابات أفراد العينة على بعد المواطنة والمسؤولية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
21	يشعر العاملون بأن العمل المقدم من طرف منظماتهم يصب في مصلحة المجتمع ككل.	3.99	0.699	موافق
22	يتعامل المقاول مع العاملين كشريك ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.	3.96	0.628	موافق
23	يتخذ العاملون قرار تغيير عملهم في المستقبل إذا جاءتهم عروض عمل أخرى.	4.02	0.676	موافق
24	يشعر العاملون بأن المشكلات التي تواجههم منظماتهم كأنها مشكلاتهم الذاتية.	3.86	0.824	موافق
25	يصعب تعويض إنتماء العاملين إلى منظماتهم الحالية عند انتقالهم إلى منظمات أخرى.	3.99	0.911	موافق
26	يتمتع المقاول بدرجة جيدة من المواطنة تجاه المجتمع ويغرس روح المسؤولية مع العاملين معه.	4.09	0.741	موافق
27	يحرص المقاول على تحمل المسؤولية نتيجة الأخطاء الصادرة عن العاملين معه.	4.02	0.704	موافق
28	يتمتع المقاول بروح المسؤولية تجاه كل فرد من أفراد المنظمة.	4.09	0.698	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص مواطنة ومسؤولية المقاول إتجاههم والمجتمع.	4.00	0.443	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال الجدول (5-22) نلاحظ أنّ قيم المتوسط الحسابي لعبارات بعد المواطنة والمسؤولية والتي تعبّر عن إجاباتهم تنحصر في درجة الموافقة (موافق) بمقارنة قيم المتوسطات الحسابية المرجّحة المتحصل عليها والمبيّنة في الجدول أعلاه مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث كل هذه القيم والمتعلّقة ببعدها المواطنة والمسؤولية تقع ضمن المجال [3.4-4.2]. وللتوضيح أكثر نستعرض آراء أفراد العينة المستجوبين فيما يخص هذا البعد والتي كانت كالآتي:

- بالنسبة للعبارة (21) يشعر العاملون بأنّ العمل المقدم من طرف منظماتهم يصب في مصلحة المجتمع ككل. كانت إجابات الأفراد بالموافقة على أنّ منظماتهم تتمتع بالمواطنة تجاه المجتمع الناشطة فيه مما يؤكد غرس المقاول فيهم هذه الروح، حيث سجّل المتوسط الحسابي (3.99) أي أنها تنتمي للمجال [3.4-4.2] وبإنحراف معياري قدره (0.699).
- كذلك بالنسبة للعبارة (22) يتعامل المقاول مع العاملين كشريك ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، كانت نتائجها مشابهة للعبارة السابقة، أي أنّ المقاول يحرص فيهم روح المواطنة.
- أما العبارة (23) يتخذ العاملون قرار تغيير عملهم في المستقبل إذا جاءتهم عروض عمل أخرى. كانت الإجابات عليها بالموافقة لأنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجّح كانت (4.02) وهذا شيء طبيعي في الإنسان فإذا ما جاءت عروض أفضل قد يغيّر عمله خاصة بالنسبة لأصحاب عقود ما قبل التشغيل والذين يعتبرون مناصبهم مؤقتة ولا تلبّي حاجياتهم وطموحاتهم بالنظر لمستواهم التعليمي ونظراً لتوظيف المجمع الكبير لهم.
- كذلك بالنسبة للعبارة (24)، (25)، (26) فكل نتائجها دليل على مدى حرص المقاول على المواطنة وأهمية غرسها في جميع أفراد المنظمة وهذا ما تعبّر عنه آراء العاملين بالنسبة لهذا البعد حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية (3.86)، (3.99)، (4.09) على التوالي والتي تقابلها درجة الموافقة موافق.
- في حين العبارتين (27)، (28) يعبران على مدى التحلّي بالمسؤولية للمقاول والعاملين على حد سواء، وقد تم الإجابة عليها بموافق وهذا ما تفسره نتائج الجدول أعلاه من خلال قيم المتوسطات الحسابية المقابلة لها والتي كانت (4.02)، (4.09) على التوالي وبمعامل إنحدار قدره (0.704)، (0.698) كذلك. وفي الأخير يمكن القول أنّ آراء أفراد العينة فيما يخص بعد المواطنة والمسؤولية لدى المقاول إتجاههم والمجتمع كانت بموافقتهم على عبارات هذا البعد ويتجلّى ذلك في المتوسط الحسابي والمقدّر بـ (4.00) وبإنحراف معياري معاملته (0.443).

• بالنسبة لمحور أخلاقيات المقاول ككل (المتغير المستقل):

الجدول (5-22): نتائج إجابات أفراد العينة على محور أخلاقيات المقاول.

عدد العبارات	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	أخلاقيات المقاول	3.95	0.433	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من خلال ماسبق ومن نتائج الجدول (5-23) يمكننا القول أنّ نتائج إجابات أفراد العينة على محور أخلاقيات المقاول كلها تصب في هذا المنحى من خلال المتوسط الحسابي المتحصل عليه لهذا المحور والذي قدر بـ (3.95) أي بدرجة موافق وانحراف معياري قدره (0.433)، أي أنّ كل أفراد العينة يقرون بمدى تمتّع المقاول بأخلاقيات العمل والتي تتجسّد في الأبعاد الأربعة المذكورة سلفا والتي يمكن ترتيب تفرها في المنظمة وتمتّع المقاول بها من خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل بعد منها كالتالي:

في المرتبة الأولى: بعد الصدق؛

في المرتبة الثانية: بعد المواطنة والمسؤولية؛

في المرتبة الثالثة: بعد الثقة؛

في المرتبة الرابعة: بعد العدالة.

2.5.5. إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء (المتغير التابع):

• بالنسبة للبعد المالي:

الجدول (5-23): نتائج إجابات أفراد العينة على البعد المالي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	تزاعي المنظمة تخفيض جميع التكاليف مقارنة بالمنافسين لزيادة ربحيتها	4.15	0.695	موافق
30	تسعى المنظمة إلى تحسين هامش ربحها السنوي والحصول على معدلات أرباح صافية مرتفعة.	4.12	0.788	موافق
31	تمتاز إدارة المنظمة بالكفاءة في استخدام مواردها المالية.	4.06	0.755	موافق
32	تعمل المنظمة على استخدام المقاييس المالية ووسائل الرقابة الحديثة.	4.12	0.662	موافق
33	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة.	4.05	0.781	موافق
34	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي.	3.98	0.777	موافق

35	تحدد المنظمة أهدافها المالية بدقة.	4.18	0.680	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص الأداء المالي للمنظمة.	4.09	0.485	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من الجدول (5-23) أنّ قيم المتوسطات الحسابية تنتمي للمجال [3.4-4.2] وهذا ما يعني أنّ إجابات أفراد العينة في الغالب كانت بدرجة موافق، أي أنّهم يقرّون بأداء المنظمة مالياً ومحاولة تحسين وضعيتها. والإجابة على الفقرات كانت كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (29) تراعي المنظمة تخفيض جميع التكاليف مقارنة بالمنافسين لزيادة ربحيتها، بلغ متوسطها الحسابي (4.15) أي بدرجة موافق، حيث يعمل المقاول على ترشيد النفقات المتعلقة بالعملية الإنتاجية لزيادة هامش الربح.
- العبارة (30) لا تختلف عن سابقتها حيث تسعى المنظمة إلى تحسين هامش ربحها السنوي وقد عبّر عن ذلك العاملين بالإجابة بموافق كذلك ونتيجة المتوسط الحسابي المرجّح تدل على ذلك حيث بلغت (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.788).
- وكذلك بالنسبة للعبارة (31) تمتاز إدارة المنظمة بالكفاءة في استخدام مواردها المالية. تحصلنا بعد المعالجة الإحصائية على متوسط قيمته (4.06) مما يعني موافق، أي أنّ الأفراد العاملين يزكّون حسن المنظمة في استخدام مواردها المالية ومدى تمتّعها بالكفاءة في التسيير.
- لا يختلف الأمر عن باقي العبارات حيث كل الإجابات دالة على حسن الأداء المالي لإدارة المنظمة.
- بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:

الجدول (5-24): نتائج إجابات أفراد العينة على بعد العمليات الداخلية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
36	تسعى المنظمة إلى تحديد مدى جودة العمليات بشكل مستمر.	4.27	0.680	موافق تماماً
37	تقيّم المنظمة جودة منتجاتها التي تقدمها من خلال المطابقة مع العمليات الداخلية.	4.32	0.671	موافق تماماً
38	تسعى المنظمة إلى امتلاك وسائل تكنولوجية متطورة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية.	4.21	0.701	موافق تماماً
39	تعمل المنظمة على مطابقة المنتج للجودة المستهدفة بناءً على حاجات الزبائن ورغباتهم.	4.11	0.819	موافق
40	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع وتقديم خدمات جديدة.	4.12	0.803	موافق

41	تعمل المنظمة على زيادة معدل تسليم المنتجات في الوقت المحدد.	4.07	0.873	موافق
42	تعمل المنظمة على زيادة معدل دوران المخزون، وتستخدم أحدث تقنيات التخزين.	4.14	0.765	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص أداء المنظمة من خلال العمليات الداخلية.	4.17	0.545	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنّ إجابات الأفراد عن العمليات الداخلية للمجمّع كانت بدرجة موافق ، حيث أنّ آراء العاملين حول بعد العمليات الداخلية وبعد المعالجة الإحصائية ببرنامج spss تحصلنا على متوسط حسابي قدره (4.17) وبإنحراف معياري (0.545) أي أنّ إدارة المجمّع تعمل على تحسين العمليات الداخلية وتطويرها عن طريق إستعمال التكنولوجيا وإشراك زبائننا في تحسين جودة المنتج عن طريق التوفيق بين العمليات الداخلية والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

#### • بالنسبة لبعء الزبائن:

الجدول (5-25): نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الزبائن.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
43	تعمل المنظمة على الاهتمام بالزبائن لكسب وتحسين ولائهم على المدى الطويل.	4.18	0.720	موافق
44	يعد البحث عن زبائن جدد من أولويات المنظمة.	4.18	0.765	موافق
45	تمتلك المنظمة المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زبائن جدد.	4.12	0.778	موافق
46	تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته.	4.05	0.746	موافق
47	تمتلك المنظمة المعلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها والعمل على الرفع من مستوى هذا الرضا.	4.06	0.842	موافق
48	تهتم المنظمة بعملائها عن طريق التعامل مع شكاويهم بكل موضوعية وبمختلف قنوات التواصل.	4.13	0.857	موافق
49	تستجيب المنظمة لرغبات وحاجات العملاء المتغيرة.	3.96	0.762	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص أداء منظمتهم اتجاه زبائننا.	4.09	0.537	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

تشير النتائج المتحصّل عليها في الجدول (5-25) على أنّ إجابات الأفراد العاملين على فقرات بعد الزبائن كانت كلها بدرجة موافق والمتوسطات الحسابية لجميع الفقرات دالة على ذلك حيث أنّ كلها تنتمي للمجال [3.4-4.2] والذي يتوافق مع الدرجة المذكورة سابقاً. حيث نلمس من الإجابات أن المجمع يولي أهمية كبيرة للزبائن وذلك بهدف كسب رضاهم وإستقطاب آخرين جدد ليضمن ولاءهم للمجمّع. أي أن معظم أفراد العيّنة راضون على أداء منظمتهم تجاه زبائنها وهذا ما تظهره نتائج الآراء. حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجّح للبعد (4.09) أي درجة الموافقة (موافق)، وبإنحراف معياري قدره (0.537).

• بالنسبة لبعد التعلّم والنمو:

الجدول (5-26): نتائج إجابات أفراد العيّنة على بعد التعلّم والنمو.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
50	تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل.	4.11	0.739	موافق
51	تحقق المنظمة تحسن كبير في الرصيد المعرفي للموظفين.	4.11	0.780	موافق
52	تهتم المنظمة بخلق مناخ العمل لدعم وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع.	3.93	0.873	موافق
53	تحفز المنظمة العاملين فيها على طرح الأفكار الجديدة بتخصيص جوائز للأفكار المبدعة.	3.98	0.919	موافق
54	تطور المنظمة أساليب عملها باستمرار بالتركيز على أسلوب البحث والتطوير لتعزيز منتجاتها وخدماتها.	4.15	0.779	موافق
55	تحسن معدل الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة.	4.07	0.846	موافق
56	تسجل المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.	4.06	0.798	موافق
	آراء أفراد العينة فيما يخص إهتمام منظمتهم بتعليمهم وتنمية قدراتهم.	4.05	0.570	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23

نلاحظ من نتائج الجدول (5-26) أنّ قيم المتوسطات الحسابية المرجحة لكل الفقرات تقع ضمن المجال [3.4-4.2]، أي أنّ إجابات الأفراد العاملين على فقرات بعد التعلّم والنمو كانت بدرجة موافق. فالمنظمة تولي أهمية كبيرة في تكوين وتدريب عاملها بإقامة دورات تدريبية لزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم، كما يتم تحفيزهم على طرح أفكار جديدة وتشجيعهم على الإبتكار لكسب ولاءهم والرفع من أداءهم إلا أنّ ذلك لا يكفي في ظل التطور الحاصل والذي تشهده منظمات الأعمال من خلال الإبتكارات الحاصلة في هذا المجال وتشجيع معظم الدول على إقتصاد المعرفة والذكاء الإصطناعي لدى على منظمات الأعمال الجزائرية توفير



كل الظروف لكفاءاتها ومواردها البشرية من تعلّم وإقامة دورات تكوينية وإرسالهم للخارج بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعلّم والنمو (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.570).

• بالنسبة لمحور الأداء ككل (المتغير التابع):

الجدول (5-27): نتائج إجابات أفراد العينة على محور الأداء.

عدد العبارات	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	الأداء	4.10	0.465	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V23.

من نتائج الجدول (5-27) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء نسبته (4.10) أي بدرجة

موافق. وبهذا يمكن القول أنّ معظم أفراد العينة راضون على أداء المجمع.

#### 6. الدراسة الاستكشافية والتوكيدية باستخدام SMARTPLS:

يعتمد الباحثين في إجراء دراسات إحصائية وتحليل نتائجها على تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية

بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لعدة أسباب سردتها (الميرغني، 2020) فيما يلي:

• تتعامل (PLS-SEM) مع النماذج المعقدة التي تحتوي على الكثير من المتغيرات الكامنة (المباني) والعديد من المسارات؛

• النمذجة وفق (PLS-SEM) لا تحتاج إلى حجم عينة كبير كما هو حال التقنيات الأخرى خاصة (CB-SEM)؛

• النمذجة وفق (PLS-SEM) لا تحتاج أن يكون إتجاه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، وبما أننا قمنا من خلال دراستنا هاته باختبار التوزيع الطبيعي للعينة بالإعتماد على كولمغروف سيميرنوف وتحصلنا على نتائج توحى بتوزيع غير طبيعي لأفراد العينة فأصبح ذلك لا يشكّل عائقاً؛

• النمذجة وفق (PLS-SEM) يُمكنها أن تتعامل بسهولة مع نماذج قياس عاكسة وتكوينية أو مع مباني ذات مؤشر قياس واحد دون مشكل التعرف عليه؛

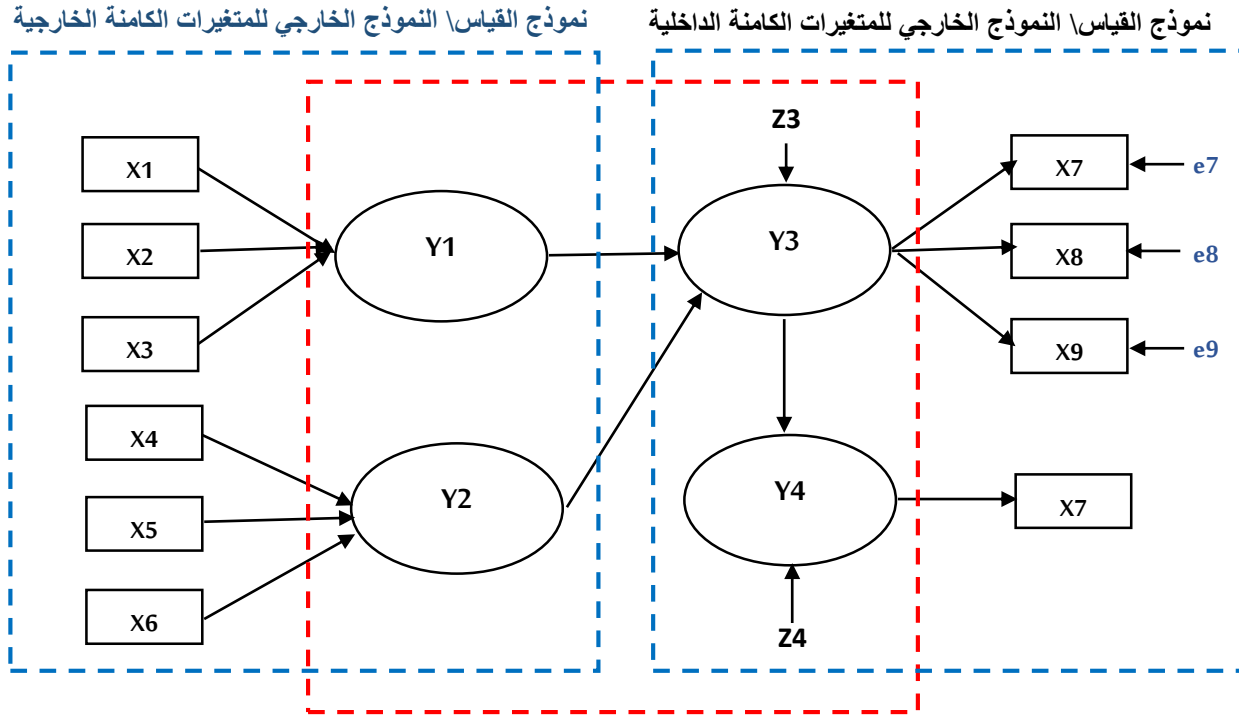
• النمذجة وفق (PLS-SEM) يركز على التنبؤ والاستكشاف فهو لا يتطلب افتراضات مسبقة عكس (CB-SEM) الذي يعمل على اختبار أو تأكيد النظريات؛

❖ بناء نموذج وفق المعادلات الهيكلية:

يحتاج بناء نموذج للدراسة وفق منهجية PLS-SEM إلى التعرف على النموذج المعياري بجميع مكوناته

كما يبيّنه الشكل أدناه:

الشكل (5-07): نموذج مسار معياري (مثال)



المصدر: (جوزيف ف.هار وآخرون، 2020، صفحة 33)

يوضح الشكل أعلاه مثال لمكونات نموذج معياري والذي يمكننا الإعتماد عليه في بناء نموذج دراستنا حيث يتكون من:<sup>8</sup>

أ. المتغيرات الكامنة: هي المتغيرات التي لا يتم قياسها مباشرة وتسمى المباني (constructs) وهي متغيرات غير ملحوظة.

ب. المؤشرات (Indicators): وتسمى أيضاً عناصر (items) أو متغيرات واضحة (Manifest variables) فهي المتغيرات المقاسة مباشرة بالبيانات، وتتمثل في نماذج المسارات بواسطة مستطيلات (من x1 إلى x10). أما العلاقات بين المباني ومؤشراتها فتتمثل بواسطة أسهم تكون دائماً في نمذجة المعادلات الهيكلية برأس واحد باعتبارها تمثل علاقة ذات اتجاه واحد.

<sup>8</sup> جوزيف ف.هار وآخرون؛ "نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى والجزئية (PLS-SEM)" -ترجمة زكريا بلخامسة؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2020؛ ص33-34.

ت. نماذج المسار (Path models): هي مخططات بيانية تُستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية.

ث. النموذج الهيكلي (Structural model): ويُسمى أيضاً النموذج الداخلي (Inner model) يُمثل المباني (الدوائر والأشكال البيضوية) ويعرض العلاقات (المسارات) بينها.

ج. نماذج قياس المباني (Measurement models): ويُسمى أيضاً النماذج الخارجية (Outer model) تعرض العلاقات بين المبني ومؤشراتها (المستطيلات). وتتمثل في:

-نموذج المتغيرات الكامنة الخارجية (Exogenous latent variables): وهي المباني التي تُفسر التركيبات الأخرى للنموذج.

-نموذج المتغيرات الكامنة الداخلية (Endogenous latent variables): وهي المباني التي يتم تفسيرها ضمن النموذج.

ح. عبارات الخطأ (Error terms): ممثلة في (e7، e8...) بالمباني الداخلية والمتغيرات المقاسة بشكل عاكس وتمثل بياناً بأسهم أحادية الاتجاه. تُمثل عبارة الخطأ التباين غير المفسر عند تقدير نماذج المسار ويُمثل الفارق بين القيمة الحقيقية للمتغير والقيمة المتحصل عليها من القياس.

وهناك نوعين من نماذج القياس (نماذج قياس عاكسة ونماذج قياس تكوينية):<sup>9</sup>

• **نماذج قياس عاكسة:** يكون فيها اتجاه السببية من المبني نحو مؤشراته كما هو في المبني Y3 و Y4، حيث أنّ جميع مؤشرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون العناصر الفردية للمؤشرات قابلة للتبادل ببعضها البعض، وأنّ أي عنصر من هذه العناصر يُمكن التخلي عنه عموماً دون أن يتغيّر معنى المبني طالما أن المبني يملك موثوقية كافية.

• **نماذج قياس تكوينية:** يكون فيها اتجاه السببية من المؤشرات إلى المبني كما هو في المبني Y1 و Y2، كما أنّها ليست قابلة للتبادل فيما بينها، إذ أنّ كل مؤشر من المبني التكويني يلتقط جانباً محدداً من مجال المبني وإذا أخذت بمجموعها فإن جميع العناصر تشكل معنى المبني الكلي، مما يعني أنّ حذف أي مؤشر من شأنه أن يغير طبيعة المبني ومعناه.

#### ❖ الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة (PLS-SEM) :

بعدما قمنا بعرض أهم أسباب إختيارنا لبرنامج PLS-SEM كأحد التقنيات لإستخراج وتحليل نتائج الدراسات السلوكية والاجتماعية من الجيل الثاني، وتعريفنا لجميع المصطلحات المتعلقة بها، سنقوم من خلال

<sup>9</sup> جوزيف ف. هار وأخرون؛ المرجع السابق؛ ص 79-80.

هذا العنصر بتوضيح الخطوات المتبعة لإستخراج النتائج بإستخدام هذا البرنامج والشكل الموالي يوضح تلك الخطوات:

الشكل (5-08): الخطوات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM



المصدر: (هار، هالت، غينكل، و زارستد، 2020، صفحة 58)

من الشكل (5-08) نلاحظ أن النمذجة وفق PLS-SEM تمر بثمانية مراحل متتابعة بدءاً بتحديد

النموذج الهيكلي حتى تفسير النتائج وتقرير الاستنتاج. ويمكن ذكرها بالتفصيل كما يلي:<sup>10</sup>

- المرحلة الأولى: تحديد النموذج الهيكلي يتم من خلال هذه المرحلة تحديد نموذج للدراسة وفقاً للمعطيات النظرية خاصة الدراسات السابقة.

<sup>10</sup> جوزيف ف. هار وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص 65-197.

- **المرحلة الثانية:** تحديد نماذج القياس أي تحديد مؤشرات قياس كل مبنى من النموذج الهيكلي، حيث أنّ مؤشرات القياس تتمثل في العبارات المكوّنة للإستبيان، مع تحديد ما إذا كانت نماذج القياس عاكسة أم تكوينية.
- **المرحلة الثالثة:** جمع البيانات وفحصها عن طريق توزيع الإستبيانات على العينة محل الدراسة ثم جمعها وفحصها بحذف الإستبيانات التي تحتوي على بيانات ناقصة والتي لا تعكس إجابة موضوعية لأفراد العينة محل الدراسة.
- **المرحلة الرابعة:** تقدير نموذج مسار PLS عن طريق تشغيل خوارزمية PLS-SEM ورسم النموذج الهيكلي في برنامج Smart pls3. ويتم في هاته المرحلة إستخراج التحويلات الخارجية والأوزان الخارجية لنماذج القياس، ومعاملات المسار لعلاقات النموذج الهيكلي، ثم قيم R2 للمباني الداخلية وكذا قيم  $f^2$ .
- **المرحلة الخامسة:** تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج القياس يتم وفق هذه المرحلة تقييم نماذج القياس العلمية للعلاقات بين المؤشرات والمباني وبين المباني فيما بينها. حيث تمكن هذه المقاييس من مقارنة نماذج القياس والنماذج الهيكلية المثبتة نظرياً بالواقع على النحو الذي تمثله بيانات العينة. تمّ تجزئة هاته المرحلة إلى مرحلتين تتمثل الأولى في تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج القياس العاكسة أما الثانية فتتمثل في تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج القياس التكوينية. وبما أنّ نموذج دراستنا يضم نماذج قياس عاكسة فإنّ أدوات القياس تتمثل في الآتي:
- أ. **المصدقية التقاربية (Convergent validity):** وهي المدى الذي يرتبط به المبنى المقاس بشكل إيجابي بمؤشراته. ولتقييم المصدقية التقاربية للمباني العاكسة، يستخدم معيارين هما موثوقية المؤشرات ومتوسط التباين المستخلص (AVE).
- **موثوقية المؤشرات (Indicator reliability):** كحد أدنى ينبغي أن تكون التحويلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية. ولأنّ التحميل الخارجي قد يكون ضعيفاً حتّى وإن كان ذا دلالة إحصائية، فإنّ القاعدة الأساسية هي أنّ قيمة التحميل الخارجي المعياري ينبغي أن تكون أكبر من 0.708 أو تساويها. يُمثل مربع التحميل الخارجي المعياري للمؤشر مدى التباين المفسر فيه من قبل المبنى ويوصف بأنّه التباين المستخلص من المؤشر، القاعدة المعمول بها هي أن المتغير الكامن يجب أن يُفسر جزءاً كبيراً من تباين كل مؤشر يكون عادة بنسبة 50% على الأقل، مما يتطلب أيضاً أن يكون التباين المشترك بين المبنى ومؤشره أكبر من تباين خطأ القياس حيث أن  $(0.50=0.708^2)$ . أمّا المؤشرات التي تحتوي على تحميلات بين 0.40 و 0.70 ينبغي البحث بعناية في أثر إزالتها على أثر الموثوقية

المركبة أو متوسط التباين فإذا كان أثرها إيجابى لتصبح أعلى من العتبة المقترحة. وقد نحتفظ أحياناً بالمؤشرات ذات التحميل الخارجي الضعيف بسبب مساهمتها في مصداقية المحتوى. أما المؤشرات ذات التحميل أقل من 0.40 ينبغي إزالتها.

- متوسط التباين المستخلص (**Average variance extracted (AVE)**): هو القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمبنى (أي مجموع تربيع التحميلات مقسم على عدد المؤشرات). ولذلك فإن AVE يساوي تشارك (تباين) المبنى. وتحسب قيمته من خلال العلاقة التالية:

$$AVE = \left( \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M} \right)$$

إن AVE البالغة 0.50 أو أكبر تُشير إلى أن المبنى يُفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته. وفي المقابل تُشير قيم AVE التي تقل عن 0.50 إلى كون تباين خطأ العناصر أكبر في المتوسط من التباين المفسر من قبل المبنى.

ب. موثوقية الاتساق الداخلي (**Consistency reliability internal**): الهدف منها إكتشاف مدى تناسق وارتباط مؤشرات القياس ببعضها البعض، ويشمل على معيارين هما ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة: معيار ألفا كرونباخ (**Cronbach's α**): يعكس هذا المعيار تقديراً للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشرات الملحوظة، من خلال العلاقة التالية:

$$Cronbach's \alpha = \left( \frac{M}{M-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^M S_i^2}{S_i^2} \right)$$

يُمثل  $S_i^2$  تباين المؤشر المتغير  $i$  لمبنى معين، مقاساً بعدد  $M$  مؤشرات متغيرة  $i=1, \dots, M$  وهو التباين بين مجموع المؤشرات المتغيرة  $M$  للمبنى. ويفترض ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات لها موثوقية متساوية، حيث أن لها تحميلات خارجية متساوية على المبنى، لكن PLS-SEM يُعطي الأولوية للمؤشرات وفقاً لموثوقيتها الفردية.

الموثوقية المركبة (**Composite reliability**): هذا المعيار يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة ويتم حسابها باستخدام المعادلة التالية:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$$

حيث يُرمز  $li$  إلى التحميل الخارجي المعياري للمؤشر المتغير  $i$  لمبنى معين مقاساً بعدد مؤشرات  $M$ ، بينما  $e_i$  إلى خطأ القياس للمؤشر المتغير  $i$ ، ويشير  $var(e_i)$  إلى تباين خطأ القياس المعروف بأنه  $1 - l_i^2$ .

تتراوح قيمة الموثوقية المركبة بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا إلى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي تُفسر بها ألفا كرونباخ، إذ تكون قيم الموثوقية من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل المتقدمة من البحث يُمكن اعتبار القيم من 0.70 و 0.90 مرضية. أما القيم التي تزيد عن 0.90 ليست مرغوبة لأنها تُشير إلى أنّ جميع المتغيرات المؤشرة تقيس نفس الظاهرة ومن المحتمل ألا تكون صالحة لقياس المبنى.

**ت. المصادقية التمايزية (Discriminant validity):** هي المدى الذي يكون فيه المبنى متميزاً بالفعل عن المباني الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقه، فإن إثبات المصادقية التمايزية يعني أن المبنى فريد في النقاط لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج. وخلال هذا العنصر يتم اعتماد معيارين هما: التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر.

**التحميلات المتقاطعة (Cross loadings):** ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة في المباني الأخرى.

**معيار فورنل لاركر (Fornell-larcker criterion):** هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي بقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط مع أي مبنى آخر. ويُمكن أيضاً تقييم هذا المعيار بطريقة مغايرة وهو تحديد ما إذا كانت AVE أكبر من تربيع الإرتباط مع أي مبنى آخر. وتفسيره أن طريقة فورنل لاركر المبنية على فكرة أن المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر. وقد وجدت بعض الأبحاث الحديثة التي فحصت التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر أنّ كلا المعيارين لا يكشفان عن المصادقية التمايزية بشكل موثوق ولعلاج هاته النقائص في معايير قياس المصادقية التمايزية، تم اقتراح نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات (HTMT) (Heterotrait-monotrait).

تُمثل HTMT نسبة ارتباط السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية. فيُعتبر تقديراً للارتباط الحقيقي بين مبنين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة. يُشار إلى هذا الارتباط الحقيقي أيضاً بالارتباط الموهن (Disattenuated correlation). استناداً إلى أبحاث السابقة فقد تمّ تحديد

0.85 عتبة مبررة ومقبولة، حيث أنها تشير قيمة HTMT إذا كانت أكبر من 0.85 إلى عدم وجود مصداقية تمايزية.

- **المرحلة السادسة:** تقييم نتائج PLS-SEM للنموذج الهيكلي بهدف إستخلاص العلاقات بين المباني (المتغيرات الكامنة) ودراسة القدرات التنبؤية ويتم ذلك عن طريق إستخلاص بعض النتائج من تشغيل خوارزمية PLS-SEM وتتمثل في: قيمة معامل التحديد  $R^2$  ومعامل التحديد المعدل  $R^2_{adj}$ ، قيمة حجم التأثير  $f^2$ . ثم إستخلاص النتائج والتمثلة في: حجم التداخل الخطي بين المباني المنبئة لمبنى آخر، معاملات المسار، معاملات التأثير الغير مباشرة ومعاملات التأثير الكلية عن طريق تشغيل **\* Bootstrapping** وبعدها إستخلاص نتائج من تشغيل التعصيب والملائمة التنبؤية **\*\* Blindfolding**.  
و تُعرّف هاته الأدوات كما يلي:

#### أ. تقييم التداخل الخطي:

في هاته الخطوة سيتم فحص كل مجموعة من مباني التنبؤ بشكل منفصل لكل جزء فرعي من النموذج الهيكلي. لذا ينبغي معالجة التداخل الخطي خاصة إذا كانت هناك مستويات حرجة بين متغيرات التنبؤ. ويتم قياس التداخل الخطي عن طريق عامل تضخم التباين (Variance inflation factor VIF) ويعرّف بأنه مقلوب التباين المسموح  $VIF_{XS} = \frac{1}{TOL_{XS}}$  وبعدها يتم اشتقاق من الجذر التربيعي  $\sqrt{VIF}$  الذي يُمثل الدرجة التي زاد بها الخطأ المعياري بسبب وجود التداخل الخطي. حيث يجب أن تكون كل قيم التباين المسموح للمبنى أكبر من 0.20 (أقل من 5) وإلا ينبغي إزالة المباني أو دمجها في مبنى واحد.

#### ب. معاملات مسار النموذج الهيكلي:

يتم حساب العلاقات المفترضة (Hypothesized relationships) بين المباني. تحتوي معاملات المسار على قيم معيارية (Standardized valus) تكون عادة بين 1- و 1+. ويعتد بالحكم على ما إذا كان المسار ذا دلالة إحصائية على الخطأ المعياري (Standard error) الذي يتم الحصول عليه بعد عملية البسترة (Bootstrap). وعادة ما يُستخدم p لتقييم مستوى الدلالة حيث أنه يجب أن تكون قيمة p أصغر من مستوى الدلالة لكي نستنتج أن العلاقات المدروسة ذات دلالة عند مستوى معين. (عادة ما يكون مستوى الدلالة في البحوث الإنسانية والاجتماعية 05%). وبنفس الطريقة يتم استخراج التأثيرات الغير مباشرة والتأثيرات الكلية في حالة وجود وسيط.

#### ت. معامل التحديد (قيمة $R^2$ ):

يقيس هذا المعامل القوة التنبؤية للنموذج وبحسب بمرق الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المنتبأ بها. يُمثل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي



مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجة المرتبطة بها. كما يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج فهو يُمثل مقاساً لـ القوة التنبؤية داخل العينة (In-sample predictive power). وتتراوح قيمته بين 0 و 0.01. (حيث أنه إذا كان يبلغ 0.75 كبيرة، 0.50 معتدلة، 0.25 ضعيفة).

لا يقتصر إختيار النموذج على قيمة  $R^2$  فقط، بل يُمكن استخدام مؤشر أكثر صرامة هو معامل التحديد المعدل  $R^2_{adj}$  Adjusted coefficient of determination كمعيار لتجنب التحيز اتجاه النماذج المعقدة.

$$R^2_{adj} = 1 - (1 - R^2) \frac{n - 1}{n - k - 1}$$

$n$  يُمثل حجم العينة و  $k$  عدد المتغيرات الكامنة المستخدمة للتنبؤ بالمتغير الكامن الداخلي. يقلل من قيمة  $R^2$  بقدر عدد المباني المفسرة وحجم العينة.

ث. تقييم حجم التأثير  $f^2$  (Effect size):

الإضافة إلى تقييم قيم  $R^2$  لجميع المباني الداخلية، يُمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية. ويشار إلى هذا المقياس باسم حجم التأثير وحسب (Cohen: 1988) فإن حجم التأثير أقل من 0.02 تشير إلى عدم وجود تأثير، وإذا كانت قيمته 0.15 فهو يشير لتأثير متوسط، وإذا كانت قيمته 0.35 فهذا يعني تأثيراً كبيراً.

ج. التعصيب والملائمة التنبؤية  $Q^2$ :

هو مؤشر للقوة التنبؤية خارج العينة Out-of-sample predictive power أو الملائمة التنبؤية Predictive relevance فعندما يعرض نموذج مسار PLS العلاقة التنبؤية، فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج. تُشير قيمة  $Q^2$  التي تكون أكبر من 0 لمتغير كامن داخلي عاكس إلى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين. ويتم الحصول على قيمتها باستخدام عملية التعصيب (Blindfolding).

حجم التأثير  $q^2$ : تُمثل قيم  $Q^2$  المقدرة بواسطة عملية التعصيب مقاساً لمدى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم الملحوظة في الأصل. وعلى غرار طريقة حجم التأثير  $f^2$  لتقييم قيم  $R^2$ ، يُمكن مقارنة التأثير النسبي للملائمة التنبؤية بواسطة قياس حجم تأثير  $q^2$  Effect size والمعروف إحصائياً على النحو التالي:

$$q^2 = \frac{Q^2_{included} - Q^2_{excluded}}{1 - Q^2_{included}}$$

حيث تُشير قيمة 0.02 إلى أن المبنى الخارجي له ملائمة تنبئية صغيرة لمبنى داخلي معين، وتُشير 0.15 إلى ملائمة تنبئية متوسطة، بينما تشير قيمة 0.35 إلى ملائمة تنبئية كبيرة.

#### ❖ تحليلات PLS-SEM المتقدمة:

يتم من خلالها إجراء تحليل للنماذج المتقدمة لـ PLS-SEM المتعلقة بالوساطة والتأثير، والنماذج المتقدمة كنموذج المكونات الهرمية وتحليل خريطة الأداء-الأهمية وتحليل الرباعيات التوكيدية وغيرها.

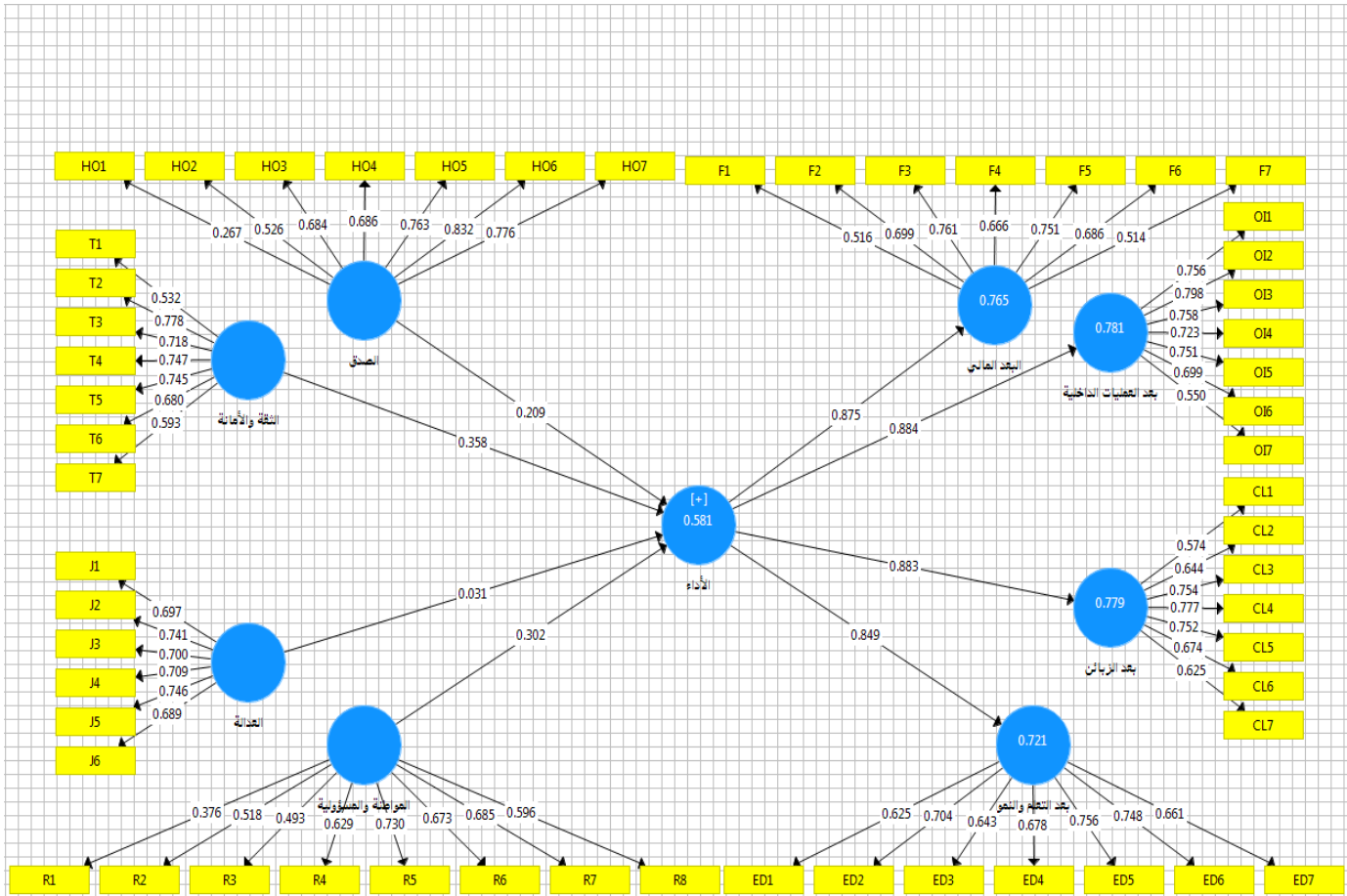
#### ❖ تفسير النتائج وتقرير الاستنتاجات:

أي أنه في الأخير يتم إستخلاص النتائج وتفسيرها ومدى مطابقتها مع الإفتراضات التي تم صياغتها في بناء نموذج الدراسة، وسنقوم في دراستنا هذه بإتباع كل هذه المراحل التي ذكرناها سابقاً.

### 1.6. تقييم نموذج القياس:

تتعلق هاته الخطوة بتقدير وتقييم العلاقات بين المؤشرات والمباني (نماذج القياس)، وبين المباني فيما بينها (النموذج الهيكلي). وسيتم خلال هاته المرحلة التعرف على الصدق التقاربي، موثوقية الاتساق الداخلي والمصدقية التمايزية للنموذج محل الدراسة.

الشكل (5-09): نموذج الدراسة الأولي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

#### 1.1.6. الصدق التقاربي:

المقصود بالصدق التقاربي مدى تقارب وتوافق أسئلة الإستبانة مع بعضها البعض والتي تسمح لنا بإجراء تعديلات للنموذج الأولي عن طريق تصحيح الأخطاء ليكون صالحا للتقييم وإستخراج أهم النتائج التي تعبر عن العلاقات المكونة للنموذج. وتتمثل معايير الصدق التقاربي في: معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE).

• معامل التحميل Factor Loading:

يعكس هذا المعامل والذي يسمى أيضا بموثوقية المؤشر صحة تقارب البنيات العاكسة والتي يجب أن تشترك في نسب عالية من التباين، فارتفاع التحميل الخارجي للمؤشرات المرتبطة ببناء ترمز إلى وجود الكثير من القواسم المشتركة. ويتم حساب التحميلات (التشبعات) الخارجية لجميع المؤشرات ذات الدلالة الإحصائية. على أن تكون قيمتها أكبر أو تساوي 0.708، حيث أن تربيع التحميل الخارجي يساوي قيمة التباين وعليه فيجب أن تكون قيمة التباين المفسر من قبل المبنى أكبر من 0.50 أي أنه يفوق قيمة التباين الغير مفسر.<sup>11</sup>

الجدول (5-28): معامل التحميل (Factor Loading) الخاص بالأخلاقيات

Loading	Item		المتغيرات الكامنة
0.267	HO1	Q1	بعد الصدق
0.526	HO2	Q2	
0.684	HO3	Q3	
0.686	HO4	Q4	
0.763	HO5	Q5	
0.832	HO6	Q6	
0.776	HO7	Q7	
0.532	T1	Q8	أخلاقيات المقاول بعد الثقة والأمانة
0.778	T2	Q9	
0.718	T3	Q10	
0.747	T4	Q11	
0.745	T5	Q12	
0.680	T6	Q13	
0.593	T7	Q14	
0.697	J1	Q15	بعد العدالة
0.741	J2	Q16	
0.700	J3	Q17	
0.709	J4	Q18	
0.746	J5	Q19	

<sup>11</sup> جوزيف ف. هار وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص161.

0.689	J6	Q20	بعد المواطنة والمسؤولية
0.376	R1	Q21	
0.518	R2	Q22	
0.493	R3	Q23	
0.629	R4	Q24	
0.730	R5	Q25	
0.673	R6	Q26	
0.685	R7	Q27	
0.596	R8	Q28	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنه هناك معاملات تحميل خارجية لمؤشرات القياس تفوق القيمة (0.70)، والتي توحى بوجود مستويات كافية من الموثوقية ومما سيتم الحفاظ عليها، بينما هناك معاملات أخرى أقل من (0.40) سيتم حذفها لعدم توفرها على مستويات كافية من الموثوقية لأن مربع التحميل الخارجي لهاته المؤشرات ينتج تباين مفسر من قبل المبنى أقل من 50%. وهناك مؤشرات قياس أخرى معاملات تحميلها تقع بين 0.40 و 0.70 سيتم التعامل معها بمراحل حيث سيتم حذفها أولاً بأول، أي البدء بحذف القيم الأصغر صعوداً مع القيام بعملية الحساب بعد كل حذف والتأكد من قيمة ثبات المركب ومتوسط التباين وقيمة ألفا كرو نباخ من أجل الحفاظ على أكبر عدد من المؤشرات وحفاظا على مصداقية النموذج. بعد قيامنا بعملية حذف المؤشرات التي تؤثر على النتائج وإعادة عملية الحساب في كل مرة للحصول على مستويات كافية من الموثوقية، تم حذف المؤشرات التالية:

(Q1 ;0.267)،(Q8 ;0.532)،(Q21 ;0.376)،(Q22 ;0.518)،(Q23 ;0.493)،(Q24 ;0.6)

(29).

الجدول (5-29): معامل التحميل (Factor Loading) الخاص بالأداء

Loading	Item		المتغيرات الكامنة	
0.516	F1	Q29	البعد المالي	الأداء
0.699	F2	Q30		
0.761	F3	Q31		
0.666	F4	Q32		
0.751	F5	Q33		
0.686	F6	Q34		
0.514	F7	Q35		
0.756	O11	Q36	بعد العمليات الداخلية	
0.798	O12	Q37		
0.758	O13	Q38		
0.723	O14	Q39		
0.751	O15	Q40		
0.699	O16	Q41		
0.550	O17	Q42		
0.574	CL1	Q43	بعد الزبائن	
0.644	CL2	Q44		
0.754	CL3	Q45		
0.777	CL4	Q46		
0.752	CL5	Q47		
0.674	CL6	Q48		
0.625	CL7	Q49		
0.625	ED1	Q50	بعد التعلّم والنمو	
0.704	ED2	Q51		
0.643	ED3	Q52		
0.678	ED4	Q53		
0.756	ED5	Q54		

0.748	ED6	Q55		
0.661	ED7	Q56		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

كما ذكرنا سابقاً سنقوم بحذف المؤشرات التي لها معاملات تحميل لا تسمح بمستويات كافية من الموثوقية، وبعد عملية الحذف وإعادة الحساب تم حذف المؤشرات التالية: (Q29 ; 0.516)، (Q35 ; 0.514)، (Q43 ; 0.574)، (Q50 ; 0.625).

#### • موثوقية الاتساق الداخلي:

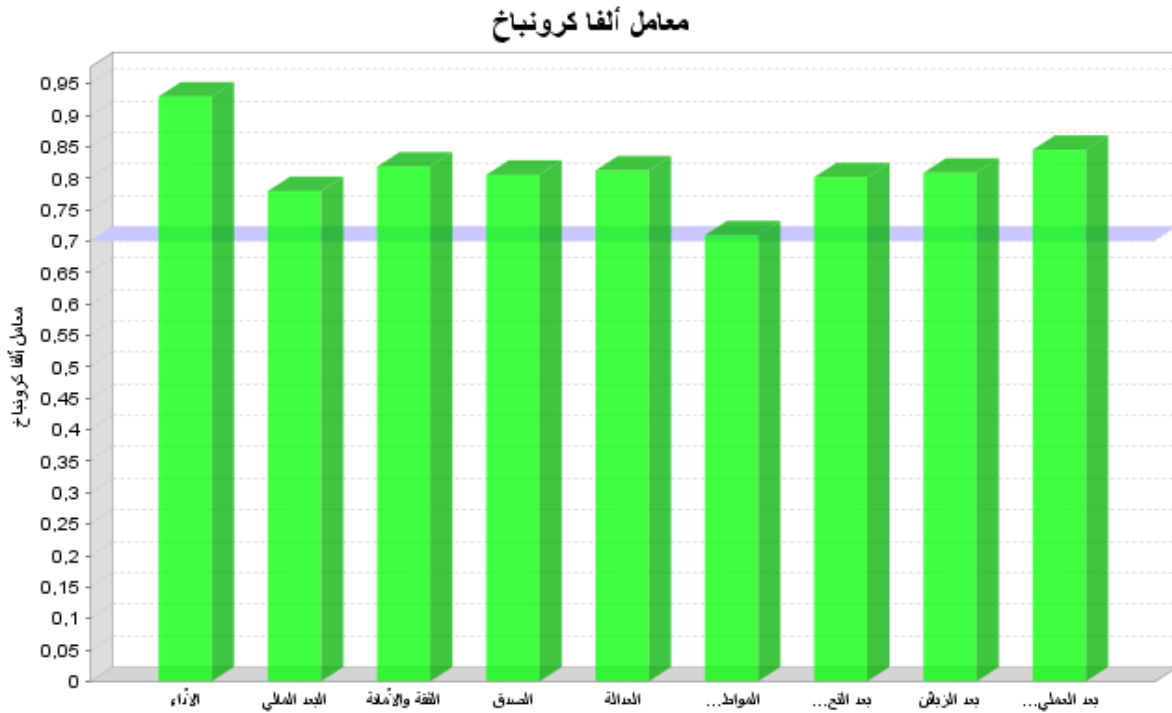
تهتم هاته المرحلة بقياس مصادقية وموثوقية المتغيرات الكامنة للنموذج بعد التعديل الأولي، حيث أنّ هاته المرحلة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسابقتها لأنّ حذف بعض مؤشرات القياس التي لها تحميلات خارجية ما بين 0.4 و 0.70 يكون هدفه الرفع من معامل ألفا كرونباخ والذي يعد المعيار التقليدي للتناسق الداخلي . ولا يُمكن المرور إلى مراحل أخرى دون الرفع من قيمته، والجدول التالي يعطي قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة:

الجدول (5-30): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)

(Cronbachs Alpha)	المتغيرات الكامنة
0.805	الصدق
0.818	الثقة والأمانة
0.812	العدالة
0.709	المواطنة والمسؤولية
0.780	البعد المالي
0.845	بعد العمليات الداخلية
0.808	بعد الزبائن
0.801	بعد التعلم والنمو
0.934	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

الشكل (5-10): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EXCEL

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ كل معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المتعلقة بالدراسة والمكونة لمتغيراتها والمتمثلة في المتغير المستقل أخلاقيات المقاول من خلال أبعاده (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية) وهي على التوالي: (0.805؛ 0.818؛ 0.812؛ 0.709) أكبر من 0.70 فهي معنوية ودالة ومقبولة من الناحية الإحصائية، كذلك هو الحال بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء من خلال أبعاده (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو) والتي كانت قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها عن طريق برنامج SMARTPLS3 هي (0.780؛ 0.845؛ 0.808؛ 0.801) والقيمة الكلية للأداء (0.934) حيث أنها قيم أكبر من 0.70 أي أنها معنوية ودالة ومقبولة من الناحية الإحصائية. كما يتم استخدام معيار Rho De Joreskog وهو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء كما ذكرنا سابقاً والجدول الموالي يوضح قيم هذا المعامل:

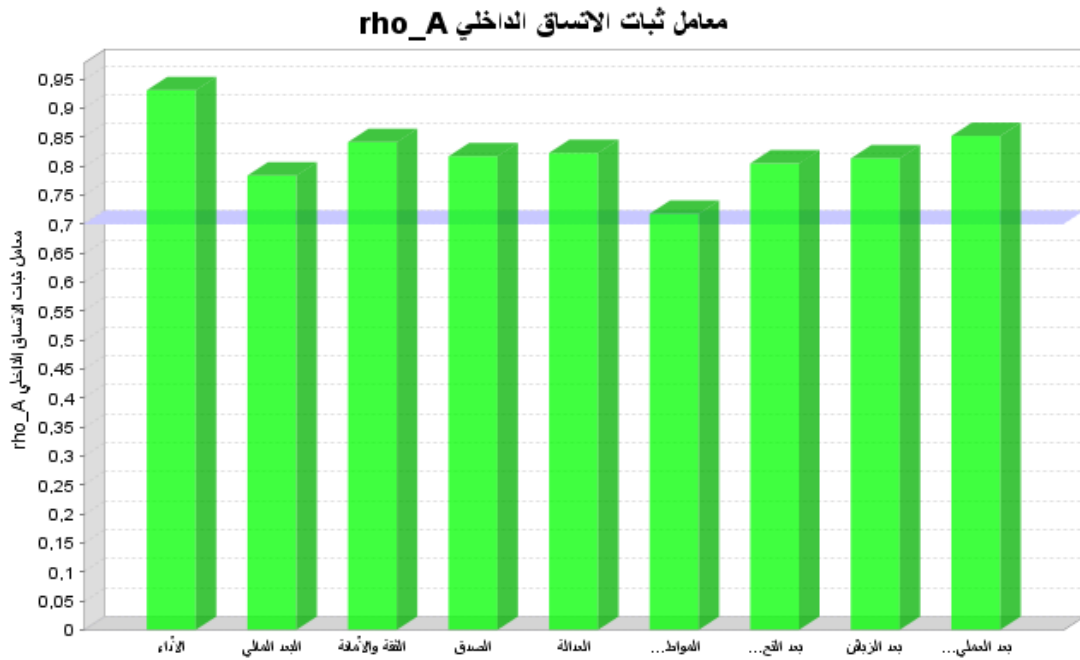


الجدول (5-31): معامل Rho De Joreskog

rho_A	المتغيرات الكامنة
0.817	الصدق
0.842	الثقة والأمانة
0.823	العدالة
0.718	المواطنة والمسؤولية
0.784	البعد المالي
0.852	بعد العمليات الداخلية
0.814	بعد الزبائن
0.805	بعد التعلّم والنمو
0.931	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

الشكل (5-11): قيم Rho De Joreskog للمتغيرات



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EXCEL

من النتائج المتحصّل عليها والمعبّر عنها في الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيم معامل Rho De للمتغيرات الكامنة كلها أكبر من 0.70 أي أنها معنوية ومقبولة ودالة إحصائياً حسب ما جاء به (Fornelle & Lacker) سنة 1981 .

#### • الموثوقية المركبة Composite Reliability:

يختلف هذا المعيار عن موثوقية الاتساق الداخلي لكونه يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية لمتغيرات المؤشر، وتتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، وكلما اقتربت القيمة من الواحد هذا يعني أنّه هناك مستوى عالي من الموثوقية، بحيث إذا كانت أكبر من 0.70 فهي مقبولة إحصائياً في هذا النوع من البحوث، أمّا إذا ما كانت أكبر من 0.95 فلا يُمكن تفسيرها على أنّها تتمتع بقدر عالي من الموثوقية، أي هناك عبارات زائدة عن الحاجة فهي تُفسر نفس الظاهرة ومن تم ليست صالحة لتكون مقياساً للبناء.

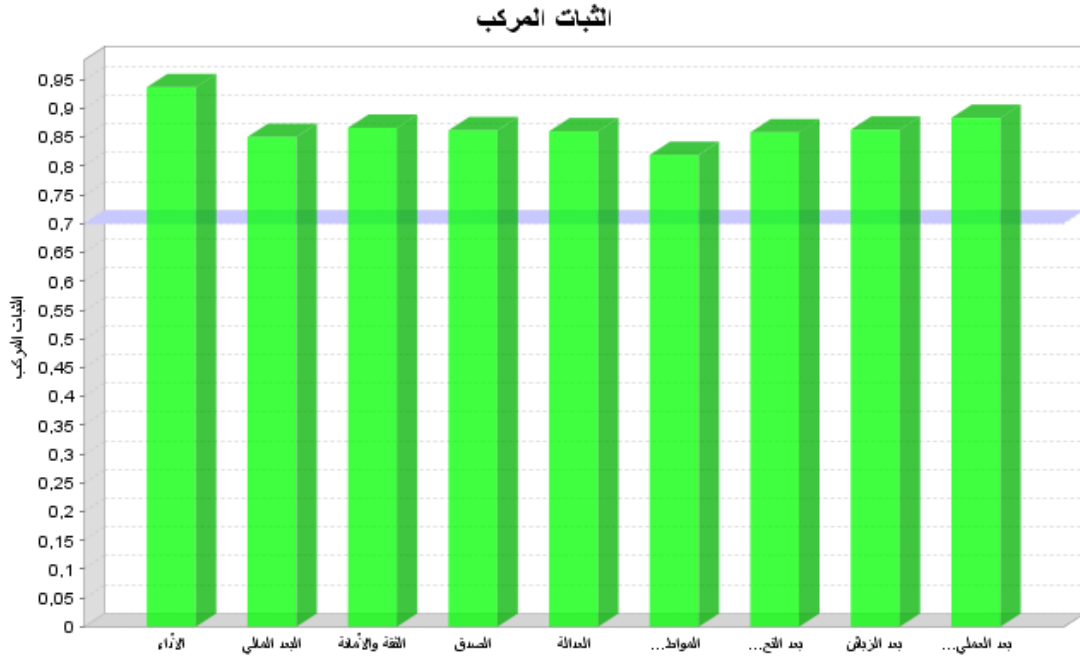
الجدول (5-32): الموثوقية المركبة

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
الصدق	0.862
الثقة والأمانة	0.867
العدالة	0.861
المواطنة والمسؤولية	0.820
البعد المالي	0.851
بعد العمليات الداخلية	0.884
بعد الزبائن	0.863
بعد التعلّم والنمو	0.859
الأداء	0.937

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ جميع معاملات الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0.70)، أي أنها تدل على وجود ترابط بين فقرات أبعاد الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة ودليل على وجود موثوقية لنموذج القياس المستخدم. والشكل التالي يعبر عن ذلك.

الشكل (5-12): الموثوقية المركبة (Composite Reliability)



المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج EXCEL

#### • متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

يستعمل هذا المقياس لإثبات صحة تقارب البناء، ويتم مقارنته مع القيمة 0.50 حيث تشير قيمة (AVE) الأكبر من 0.50 على أنّ البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته، أمّا إذا ما كانت أقلّ فذلك يعني أنه هناك تباين أكبر في خطأ العناصر. والجدول التالي يوضح قيم متوسط التباين المستخرج:

الجدول (5-33): متوسط التباين المستخرج (AVE)

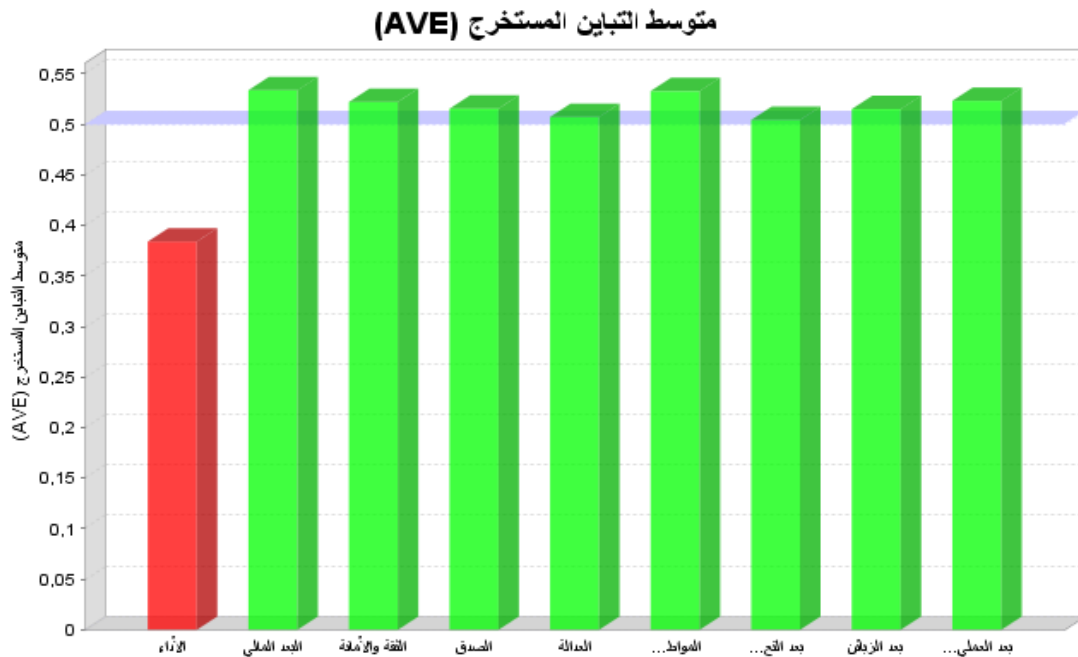
متوسط التباين المستخرج (AVE)	المتغيرات الكامنة
0.515	الصدق
0.522	الثقة والأمانة
0.507	العدالة
0.533	المواظنة والمسؤولية
0.534	البعد المالي
0.523	بعد العمليات الداخلية
0.515	بعد الزبائن

0.504	بعد التعلّم والنمو
0.384	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد الدراسة أكبر من القيمة 0.50، أي أنها معنوية ومقبولة إحصائياً وهذا يعني أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، بمعنى آخر متوسط تباين المؤشرات المرتبطة بالمبنى (التباين المفسر) أكبر من متوسط تباين خطأ قياس المؤشرات لنفس المبنى.

الشكل (5-13): متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EXCEL

مما سبق ذكره يُمكننا القول أنّ محتوى أداة القياس، أي عبارات الاستبيان تعكس المتغيرات الكامنة لكل مبنى على حدى والتابع لها أي أنّها تُفسره. كما أنّه تُوجد موثوقية ومصداقية لمباني (المتغيرات الكامنة) لنموذج القياس، أي هناك توافق بين الأسئلة وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج.

## 2.6. الصدق التمييزي Discriminant Validity:

يتم من خلال الصدق التمييزي قياس ما إذا كان المبنى (متغير كامن) متميزاً عن باقي مباني النموذج الأخرى في تفسيره لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى. حيث أنه سيتم استخدام ثلاث مقاييس لهذا الغرض وهي: التحميلات المتقاطعة أو العرضية، معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker)، ومعيار HTMT.

### 1.2.6. التباين بين الأسئلة (Cross loading):

يسمى هذا المقياس كذلك بالتحميلات المتقاطعة أو التشبعات العرضية، والهدف منه إكتشاف ما إذا كانت تحميلات مؤشرات القياس في المبنى الخاص بها أكبر من قيمة تحميلها في باقي مباني النموذج الأخرى. أي أننا نتحقق من أن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر حيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر<sup>12</sup>، والجدول أدناه يبين أهم النتائج المتحصل عليها فيما يخص هذا المقياس:

الجدول (5-34): التباين بين الأسئلة (Cross loading)

		الأداء	البعد المالي	الثقة والأمانة	الصدق	العدالة	المواطنة والمسؤولية	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية
بعد الزبائن	Q44	0.589	0,480	0.324	0.346	0.150	0.413	0.394	0.640	0,509
	Q45	0.646	0.525	0.386	0.412	0.159	0.364	0,433	0.753	0.518
	Q46	0.645	0,463	0.318	0.379	0.135	0.249	0,453	0.809	0.496
	Q47	0.659	0,516	0.493	0.427	0.228	0.339	0.493	0,779	0.486
	Q48	0.652	0,459	0.459	0.533	0.205	0.406	0.511	0.676	0,577
	Q49	0.521	0.381	0.337	0,408	0.151	0.321	0.454	0.629	0.342
بعد التعلم والنمو	Q51	0.581	0,484	0.321	0.400	0.196	0,366	0.666	0,431	0,438
	Q52	0.574	0,383	0.313	0.426	0.293	0.350	0.625	0.505	0.461
	Q53	0.554	0,428	0,441	0.365	0.306	0.400	0.709	0.385	0,400
	Q54	0.640	0,495	0.480	0.376	0.246	0.398	0.777	0.429	0,511
	Q55	0.650	0,486	0.487	0.330	0.319	0.451	0.777	0.506	0,481
	Q56	0.585	0.414	0.373	0.277	0.227	0.259	0.693	0,453	0.463
البعد المالي	Q30	0.608	0.690	0.404	0.313	0.233	0.312	0.459	0,502	0,478
	Q31	0.614	0.772	0.420	0.307	0.309	0.422	0,393	0.470	0,513
	Q32	0.607	0.724	0.396	0.469	0.232	0.481	0,441	0,469	0,489
	Q33	0.675	0.796	0.465	0.384	0.225	0.423	0.560	0,515	0,502
	Q34	0.558	0.662	0.477	0.274	0.115	0.340	0,453	0,449	0,399
	Q2	0.379	0.298	0.340	0.524	0.124	0.360	0,395	0,296	0,317
	Q3	0.386	0.321	0.397	0.686	0.194	0.278	0.297	0.412	0,299

<sup>12</sup> جوزيف ف. هار وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص163.

بعد الصدق	Q4	0.452	0,355	0.508	0.684	0.217	0.302	0.333	0.430	0,421
	Q5	0,501	0.409	0.394	0.765	0.154	0,431	0.402	0,448	0,457
	Q6	0.506	0.390	0.507	0,834	0.233	0.454	0,400	0.490	0.450
	Q7	0.396	0,265	0.432	0.774	0.190	0.347	0.354	0.407	0,329
بعد العدالة	Q15	0.178	0,154	0.197	0,110	0.689	0.269	0.196	0,054	0,202
	Q16	0.155	0.144	0.171	0.103	0.728	0.127	0.198	0.070	0,127
	Q17	0.261	0,233	0.320	0.299	0.695	0.266	0.200	0,202	0.255
	Q18	0.200	0.154	0.290	0.170	0.704	0.239	0,234	0,129	0,171
	Q19	0.330	0,301	0.378	0.179	0.752	0.279	0.331	0,217	0,291
	Q20	0.305	0,237	0.235	0.194	0.703	0.156	0,350	0,246	0.225
بعد العمليات الداخلية	Q36	0.678	0.524	0.445	0.413	0.202	0.397	0,476	0,537	0.754
	Q37	0.686	0,539	0.469	0.402	0.284	0,424	0.507	0,465	0.800
	Q38	0.649	0,456	0.455	0.333	0.141	0.381	0,503	0.462	0.760
	Q39	0.624	0,424	0.401	0,457	0.093	0.417	0,445	0,498	0.724
	Q40	0.684	0,460	0.427	0.432	0.354	0.481	0,510	0.577	0.754
	Q41	0.654	0,495	0.464	0.375	0.352	0.404	0,435	0.578	0,699
	Q42	0.490	0,396	0.209	0.296	0.138	0.367	0,397	0.325	0.543
بعد المواطنة والمسؤولية	Q25	0.511	0.431	0.456	0.451	0.323	0.735	0,482	0,426	0.425
	Q26	0.461	0,453	0.423	0.268	0.252	0.755	0.388	0.324	0.424
	Q27	0.463	0,370	0.347	0.394	0.129	0.770	0,390	0,363	0,453
	Q28	0.344	0,314	0.325	0.379	0.215	0.654	0.227	0.287	0.343
بعد الثقة والأمانة	Q9	0.630	0,581	0.787	0.510	0.264	0.507	0,512	0.495	0.578
	Q10	0.438	0.394	0.760	0.473	0.265	0.368	0.382	0,365	0.371
	Q11	0.570	0,496	0,761	0.567	0.317	0.519	0.530	0,496	0.451
	Q12	0.384	0,359	0.744	0.406	0.334	0.329	0,322	0.329	0.318
	Q13	0.373	0.320	0.664	0.276	0.382	0.294	0,349	0,270	0,344
	Q14	0.364	0.309	0.602	0.288	0.152	0.188	0.285	0,304	0.346

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال النتائج المتحصّل عليها في الجدول نلاحظ أن قيم تحميلات مؤشرات القياس في مبانيها والمظلمة بلون مغاير أكبر من تحميلاتها في المباني الأخرى لنفس نموذج القياس بحيث:

بالنسبة للمتغير الكامن (بعد الزبائن): نلاحظ أنّ قيمة العلاقة بين أسئلته: (Q44)،(Q45)، (Q46)،(Q47)،(Q48)،(Q49) وبينه أكبر من باقي القيم مع المتغيرات الكامنة الأخرى حيث قدرت قيم تحميله بـ (0.640)،(0.753)،(0.809)،(0.779)،(0.676)،(0.629). كذلك هو الحال بالنسبة للعلاقة بين باقي المتغيرات الكامنة مع أسئلتها. وعليه يمكن إستخلاص أنّ جميع مؤشرات القياس في مبانيها أفضل من وجودها في أي مبنى آخر.

### 2.2.6. تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R<sup>2</sup> of AVE):

يهدف هذا المقياس إلى اكتشاف التداخل بين مباني (المتغيرات الكامنة) لنموذج القياس. حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) للمبنى أكبر من قيمة ارتباطه مع باقي مباني النموذج، بعبارة أخرى نقيس اختلاف الأبعاد، أي أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر حتى تكون الأبعاد مستقلة حسب معيار (Fornell-larcker).

الجدول (5-35): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker)).

	الأداء	البعد المالي	الثقة والأمانة	الصدق	العدالة	المواطنة والمسؤولية	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية
الأداء	0.620								
البعد المالي	0.840	0,730							
الثقة والأمانة	0.661	0.591	0.723						
الصدق	0.616	0.480	0.603	0.718					
العدالة	0.359	0.307	0.392	0.260	0.712				
المواطنة والمسؤولية	0.618	0.543	0.537	0.511	0.318	0,730			
بعد التعلم والنمو	0.844	0,633	0.570	0.509	0.373	0.524	0,710		
بعد الزبائن	0.866	0.659	0.542	0,583	0.241	0,486	0.637	0,718	
بعد العمليات الداخلية	0.887	0.653	0.576	0.537	0.315	0.567	0.648	0,686	0,723

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

يمثل الجدول مصفوفة لجميع الأبعاد توضّح قيمة ارتباط كل مبنى من النموذج مع باقي المباني الأخرى في نفس النموذج ومن تم مقارنتها مع قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين للمبنى نفسه. فمن النتائج المبيّنة أعلاه نلاحظ أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد العدالة مثلاً (0.712) وهي أكبر من قيمة ارتباطه مع باقي المباني الأخرى عمودياً حيث كانت قيمة ارتباطه مع البعد المالي (0.307)، وقيمة ارتباطه مع بعد الثقة والأمانة (0.392)، بينما قيمة ارتباطه مع بعد الصدق (0.260)، أما قيمة ارتباطه مع بعد المواطنة والمسؤولية كانت (0.318)، كذلك بالنسبة لقيمة ارتباطه مع بعد التعلم والنمو تم تسجيل القيمة (0.373)، بينما قيمة ارتباطه ببعد الزبائن كانت (0.241)، وفي الأخير قيمة ارتباط بعد العدالة مع بعد العمليات الداخلية هو (0.315)، فإذا ما قارنا هذه القيم كلها مع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لبعد العدالة نلاحظ أنها أقل منه أي أقل من القيمة (0.712). كذلك هو الحال بالنسبة لقيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لباقي الأبعاد مع قيم ارتباطها فيما بينها، وعليه نقول أنّ المتغيرات الكامنة مستقلة وأنّه لا يوجد تداخل بين مباني (أبعاد) نموذج القياس.

## 3.2.6. معيار نسبة غير متجانسة أحادية الإتجاه (HTMT):

يستخدم هذا المعيار والذي يسمى كذلك بنسبة سمة اللاتجانس أو سمة الأحادية من طرف الباحثين نظراً لتشكيكهم في مدى كفاءة معيار فورنيل لاركر والتشعبات العرضية (التحميلات المتقاطعة). يمثل هذا المعيار نسبة الارتباط الحقيقي بين مبنين إثنين على أن لا تفوق هذه النسبة القيمة (0.85).<sup>13</sup>

الجدول (5-36): صدق التمايز حسب معيار (HTMT)

الأداء	البعد المالي	الثقة والأمانة	الصدق	العدالة	المواطنة والمسؤولية	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية
الأداء								
البعد المالي	0.986							
الثقة والأمانة	0.725	0,711						
الصدق	0.709	0,601	0,715					
العدالة	0.386	0,355	0,458	0,311				
المواطنة والمسؤولية	0.750	0,721	0,659	0,673	0,406			
بعد التعلم والنمو	0.982	0,800	0,674	0,639	0,435	0,674		
بعد الزبائن	0.998	0,830	0,637	0,721	0,274	0,636	0,794	
بعد العمليات الداخلية	0.997	0,805	0,659	0,646	0,358	0,731	0,790	0,823

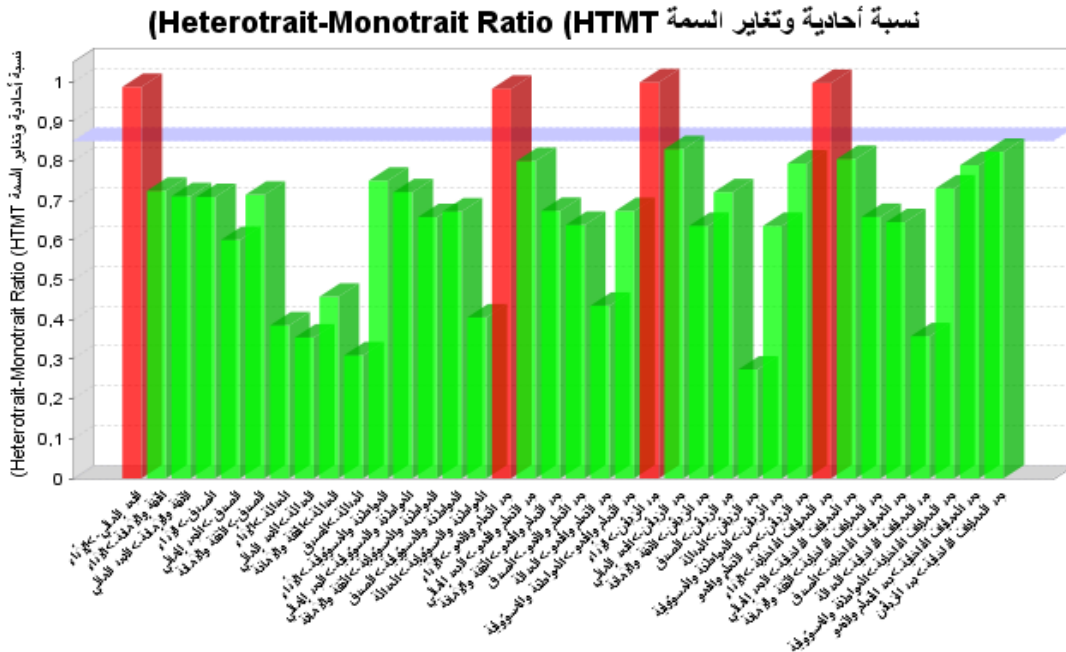
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل المباني لنموذج القياس أقل من النسبة (0.85). حيث سجلنا قيمة ارتباط بين بعد الثقة والأمانة وبعد الصدق مثلاً القيمة (0.715)، كذلك هو الحال بالنسبة لمختلف الأبعاد، أي أنه لا يوجد تداخل بالنسبة لمختلف الأبعاد أو مباني نموذج القياس المقترح (المتغيرات الكامنة) وهذا ما حصلنا عليه سابقاً واستنتجناه من خلال معياري فورنيل لاركر والتشعبات العرضية.

<sup>13</sup> جوزيف ف.هار وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص168.



الشكل (5-14): نسبة غير متجانسة أحادية الإتجاه (HTMT)



3.6. تقييم نتائج PLS-SEM للنموذج الهيكلي:

بعدما تأكدنا من موثوقية وصلاحية النموذج سواءً من ناحية مؤشرات القياس أو على مستوى المتغيرات الكامنة (المباني)، أي أن أداة القياس والمتمثلة في الإستبيان وما يحتويه من أبعاد وعبارات صالحة للقياس، وأنه يمكننا إستخلاص نتائج العلاقات والتنبؤ. جاء الدور على تقديم مجموعة من التدابير التي تسمح بتقييم نتائج PLS-SEM للنموذج الهيكلي.

1.3.6. تقييم التداخل الخطي في النموذج الهيكلي:

الهدف منه هو إكتشاف ما إذا كانت هناك علاقات خطية متداخلة بين مجموع المباني المفسرة لمبنى واحد كل على حدى. حيث أن التباين المسموح يجب أن تكون قيمته أقل من (0.20)، في حين قيمة (VIF) يجب أن تكون أقل من (5) لكي لا تكون هناك مستويات حرجة من التداخل الخطي (إحصائيات العلاقات الخطية المتداخلة (VIF))<sup>14</sup>. والجدول التالي يوضّح النتائج المتحصّل عليها:

<sup>14</sup> جوزيف ف. هار وآخرون؛ المرجع نفسه؛ ص 258.

## الجدول (5-37): التداخل الخطي في النموذج الهيكلي (عامل تضخم التباين VIF)

بعد العمليات الداخلية	بعد الزبان	بعد التعلم والنمو	المواطنة والمسؤولية	العدالة	الصدق	الثقة والأمانة	البعد المالي	الأداء
1,000	1,000	1,000					1,000	الأداء
								البعد المالي
							1.886	الثقة والأمانة
							1.704	الصدق
							1.204	العدالة
							1.551	المواطنة والمسؤولية
								بعد التعلم والنمو
								بعد الزبان
								بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات الكامنة (المباني): الثقة والأمانة، الصدق، العدالة، المواطنة والمسؤولية المفسرة للأداء كلها قيم أقل بكثير من القيمة (5) حيث كانت القيم على التوالي: (1.886)، (1.704)، (1.204)، (1.551). مما يعني أنه لا توجد مستويات حرجة من التداخل الخطي للمباني المفسرة لأبعاد الدراسة.

## 2.3.6. معاملات مسار النموذج الهيكلي:

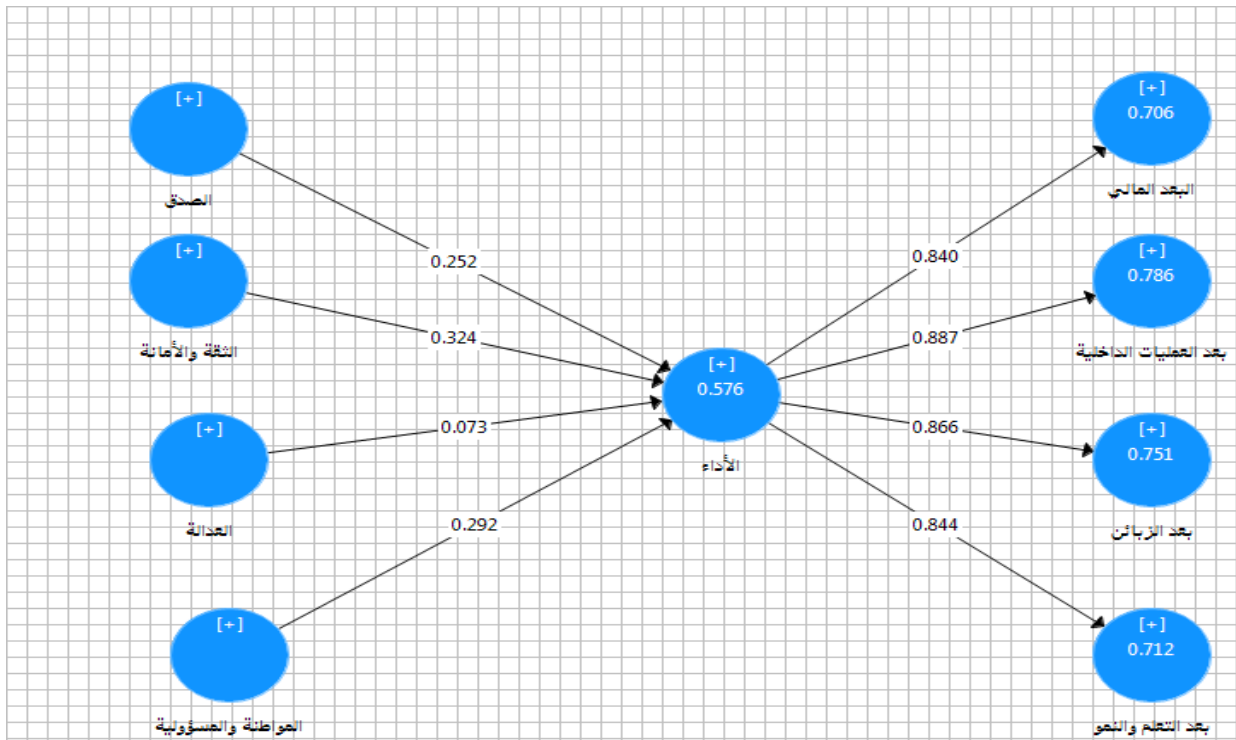
تأتي هذه الخطوة بعد ما قمنا به في المراحل السابقة من التأكد من مصداقية وموثوقية نموذج القياس، وعدم وقوع النموذج الهيكلي في مستويات حرجة من التداخل الخطي بين المباني، وبالتالي يمكننا اعتماد النموذج الهيكلي وحساب معاملات المسار الخاصة به. هاته الأخيرة لها قيم معيارية تتراوح غالباً بين -1 و+1. فكلما اقتربت من +1 تكون العلاقة إيجابية قوية، وتكون العلاقة سلبية بالنسبة للقيم السالبة، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة.

وتكون معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة خطأ القياس (P-values) أقل من قيمة مجال الخطأ المسموح وغالباً في هذا النوع من الدراسات يكون مجال الخطأ المسموح 5%.

ويُمكن كذلك قياس مستوى دلالة المسارات من خلال قيمة t والتي يجب أن تكون أكبر من القيمة الحرجة (critical values) المقدّرة بـ(1.96) في الاختبارات ثنائية الطرف عند مستوى دلالة 5%<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> جوزيف ف. هار وآخرون؛ المرجع السابق؛ ص259.

الشكل (5-15): الشكل التوضيحي لمعاملات مسار النموذج



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

ونائج إختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (5-38): نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (فرضيات البحث)

العلاقات	الإنحراف المعياري	معاملات المسار	قيمة t	قيمة p	مجال الثقة	الدلالة الإحصائية (p<0.05)
الصدق- < الأداء	0.081	0.252	3.123	0.002	[0.408,0.090]	معنوي
الثقة والأمانة- < الأداء	0.083	0.324	3.882	0.000	[0.490,0.164]	معنوي
العدالة- < الأداء	0.060	0.073	1.220	<b>0.223</b>	[ 0.209,-0.030]	غير معنوي
المواطنة والمسؤولية- < الأداء	0.069	0.292	4.247	0.000	[0.416,0.153]	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنّ مسارات النموذج الهيكلي المعتمد في دراستنا والمتعلقة بمجمع الهامل أدرار لها مستويات خطأ قياس أقل من (5%) ما عدا مسار واحد والذي تم تسجيل فيه قيمة مقدارها (0.223) وهي أكبر من (0.05).

- فيما يخص المسار الأول: الصدق- < الأداء

نلاحظ أنّ قيمة (P-values) 0.002 وهي أقل من القيمة 0.05 أي أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الصدق والأداء، كما أنّ قيمة (t) العملية لهذا المسار هي (3.123) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة المعتمدة والتي تناسب هذا النموذج وهي (1.96) وبالتالي فإننا نستنتج أنّ المعامل ذو دلالة إحصائية. وبما أنّنا سجلنا قيمة معامل المسار (0.252) وهي قيمة موجبة، أي أن العلاقة بين الصدق والأداء هي علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، وأنّ التغير في الأداء بوحدة واحدة ينشأ من التغير في الصدق بمقدار (0.252).

- أمّا فيما يخص المسار الثاني: الثقة والأمانة- < الأداء

نلاحظ أنّ قيمة (P-values) تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة 5% أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الثقة والأمانة وبين الأداء. وقيمة (t) العملية لهذا المسار هي (3.882) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96) أي أنّ المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أنّ قيمة معامل المسار (0.324) وهي قيمة موجبة، أي أنّ العلاقة بين المتغير الكامن الثقة والأمانة وبين الأداء علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، وأنّ التغير في الأداء بوحدة واحدة ينشأ من التغير في الثقة والأمانة بمقدار (0.324).

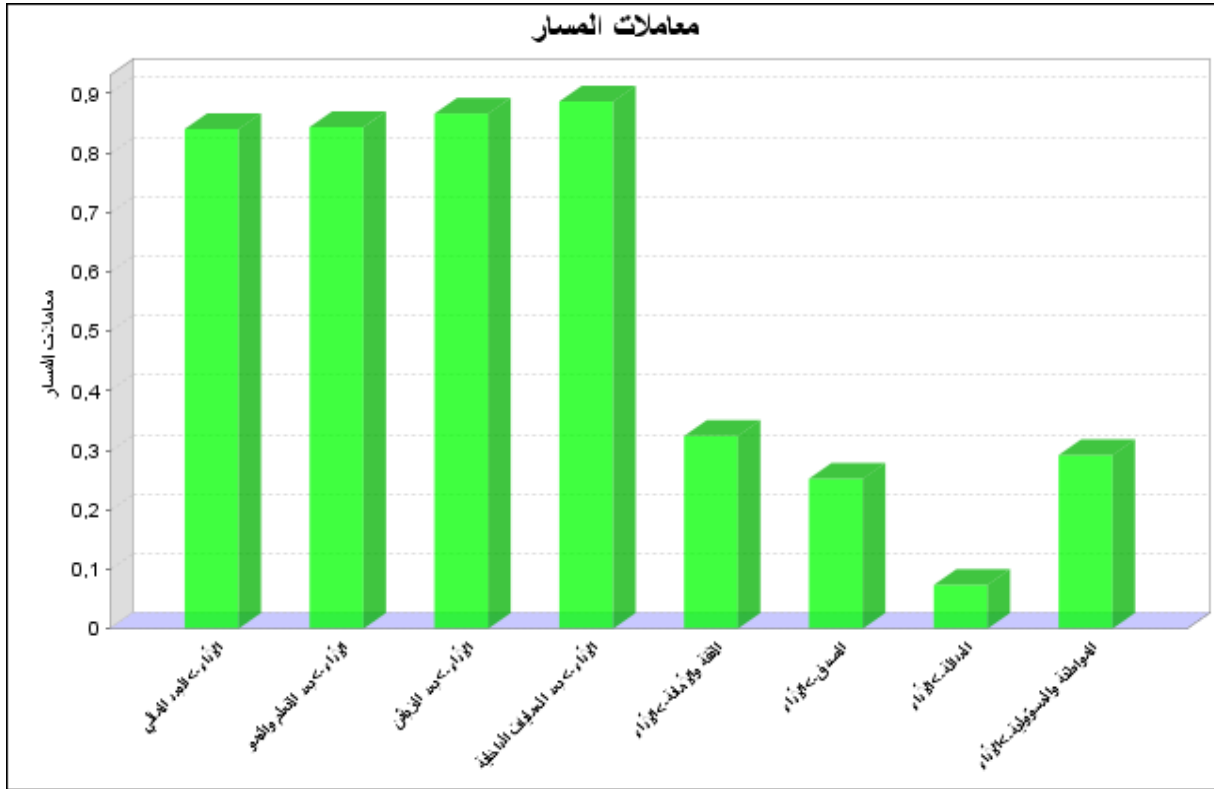
- أمّا المسار الثالث: العدالة- < الأداء

نلاحظ أنّ قيمة (P-values) تساوي (0.223) وهي قيمة أكبر من 5%، أي أنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن العدالة والأداء، كما أنّ قيمة (t) العملية لهذا المسار (1.220) وهي قيمة أقل من (1.96). وقيمة معامل المسار (0.073) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن العدالة والأداء.

- أمّا بالنسبة للمسار الرابع: المواطنة والمسؤولية- < الأداء

نلاحظ أنّ قيمة (P-values) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.005) أي أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المواطنة والمسؤولية والمتغير الكامن الأداء، وقيمة (t) تساوي (4.247) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96). وبما أنّ معامل المسار موجب وهو (0.292) فإنّ العلاقة بين المواطنة والمسؤولية وبين الأداء هي علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، وأنّ التغير في الأداء بوحدة واحدة يسببه التغير في المواطنة والمسؤولية بمقدار (0.292).

الشكل (5-16): معاملات المسار



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EXCEL

### 2.3.6. معامل التحديد $R^2$ ومعامل التحديد المعدل $R^2_{adj}$ :

هو المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، يهدف إلى قياس القوة التنبؤية ويتم حسابه بمربع الارتباط القائم بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد والقيم المتنبىء بها. كما يشمل  $R^2$

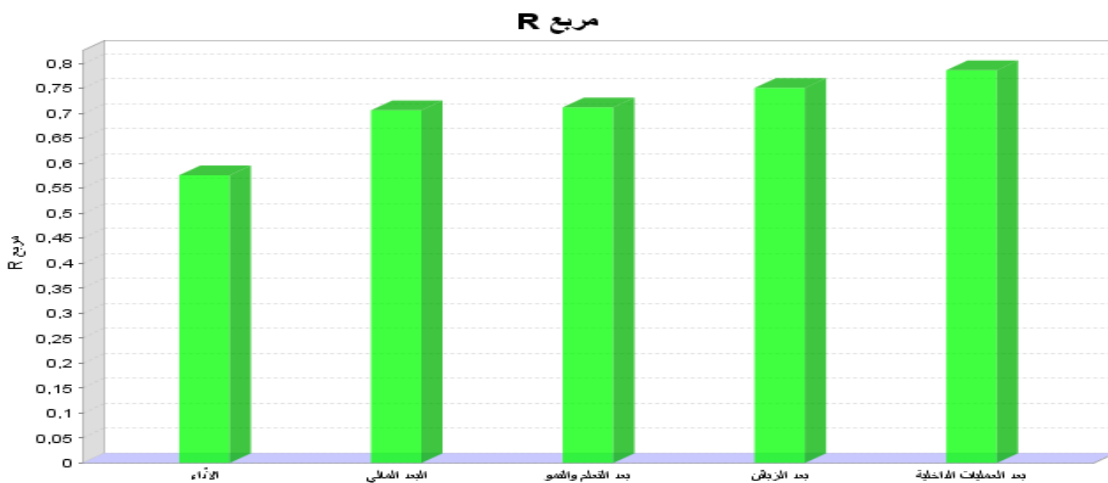
جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج. وحسب (Chin, 1998) تكون قوة التأثير حسب قيم  $R^2$  كالتالي: (أكبر من 0.67 = التأثير كبير، بين 0.33 و 0.67 = التأثير متوسط، وأقل من 0.33 = التأثير ضعيف). كما يتم استخدام معامل التحديد المعدل كميّار لتجنب التحيز اتجاه النماذج المعقدة.

الجدول (5-39): معامل التحديد للمتغيرات الكامنة الداخلية ( $R^2$ )

معامل التحديد المعدل $R^2_{adj}$	معامل التحديد $R^2$	المتغيرات الكامنة الداخلية
0.563	0.576	الأداء
0.704	0.706	البعد المالي
0.710	0.712	بعد التعلّم والنمو
0.749	0.751	بعد الزبائن
0.784	0.786	بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيم معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل ذات معنوية ودلالة إحصائية، حيث أنّ المتغيرات الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، والمواطنة والمسؤولية مجتمعة تفسّر ما مقداره 0.576 أي 57.6% من الأداء وهي قيمة تقع ضمن المجال (0.33-0.67) أي أنّ قوة تأثير الأخلاقيات على الأداء متوسطة. كما أننا نلاحظ أنّ قيم  $R^2$  (معامل التحديد) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، بعد التعلّم والنمو، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية) كلها أكبر من 0.67 أي أنّ الأداء يفسر 0.706 من البعد المالي، و0.712 من بعد التعلّم والنمو، و0.751 من بعد الزبائن، ويفسر الأداء 0.786 من بعد العمليات الداخلية. أي أنّ قوة التأثير كبيرة. وبالرجوع إلى قيم معامل التحديد المعدل لجميع المباني نجدها قريبة من معامل التحديد ولا تختلف عليه كثيراً، ممّا يدل على جودة النموذج الهيكلي.

الشكل (5-17): قيم معامل التحديد ( $R^2$ )

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EXCEL

4.3.6. حجم التأثير ( $f^2$ ):

إضافة إلى تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ) لجميع المباني الذاتية، يتم استخدام ( $f^2$ ) والذي يمثّل التغيّر في معامل التحديد عند حذف أحد المباني الخارجية المفسرة للمبنى الداخلي لمعرفة ما إذا كان له تأثير جوهري وحسب (Cohen: 1988) يقسم حجم التأثير حسب قيمه إلى :

- ( $f^2$  أكبر أو تساوي 0.35) حجم الأثر كبير.
- ( $f^2$  أكبر أو تساوي 0.15 وأقل من 0.35) حجم الأثر متوسط.
- ( $f^2$  أقل من 0.15 وأكبر أو تساوي 0.02) حجم الأثر ضعيف.
- ( $f^2$  أقل من 0.02) لا يوجد أثر.

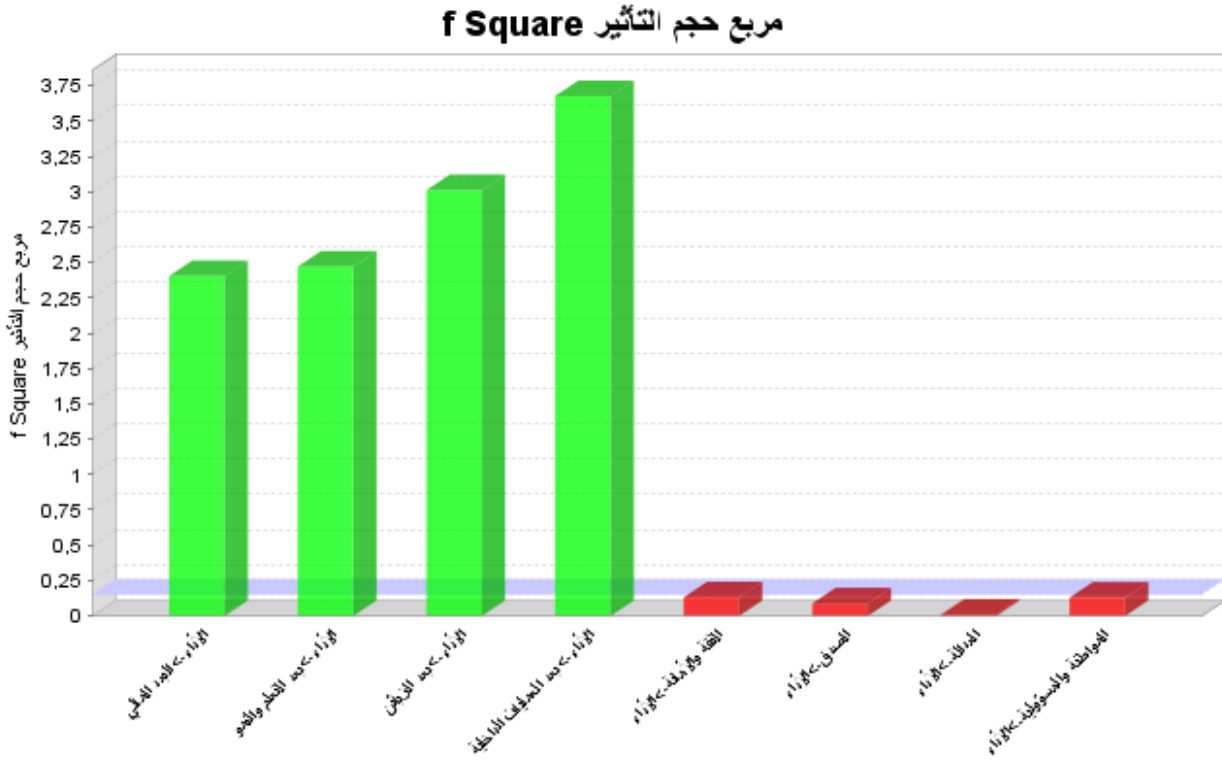
الجدول (5-40): حجم التأثير ( $f^2$ )

المتغيرات الكامنة	الأداء	البعد المالي	الثقة والأمانة	الصدق	العدالة	المواطنة والمسؤولية	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية
الأداء		2,404					2,470	3,012	3,676
البعد المالي									
الثقة والأمانة	0,131								
الصدق	0,088								
العدالة	0,011								
المواطنة والمسؤولية	0,130								
بعد التعلم والنمو									
بعد الزبائن									
بعد العمليات الداخلية									

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال النتائج الموضّحة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيم ( $f^2$ ) حسب المصفوفة قيم ضعيفة حيث سجّلنا القيمة 0.131 بالنسبة لمتغير الثقة والأمانة بالنسبة للأداء وهي أقل من 0.15 وأكبر من 0.02 أي تأثير ضعيف، وكذلك بالنسبة للقيمة 0.088 بالنسبة للمتغير الكامن الصدق بتأثير ضعيف، بالإضافة إلى المواطنة والمسؤولية والتي بدورها تأكّد على وجود أثر إلا أنه ضعيف بقيمة قدرها 0.130، ما عدا المتغيّر الكامن العدالة والذي كانت قيمة أثره بالنسبة للأداء 0.011 وهي أقل من القيمة 0.02 أي لا يوجد أثر للعدالة على الأداء.

الشكل (5-18): حجم التأثير ( $f^2$ )



المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج EXCEL

#### 4.3.6. التعصيب والملائمة التنبئية ( $Q^2$ ):

يستخدم هذا المقياس كمؤشر للقدرة التنبئية خارج نموذج العينة أو الملائمة التنبئية. عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبئية، فإنه يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج والمسمى كذلك بأسلوب إعادة استخدام العينة. وتشير قيم ( $Q^2$ ) التي تكون أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي عاكس إلى ملائمة تنبئية لنموذج المسار لمبنى تابع معين، ويتم الحصول عليها بإستخدام عملية التعصيب (Blindfolding) بتحديد مسافة الحذف D.



الجدول (5-41): قيمة الملاءمة التنبؤية (جودة التنبؤ  $Q^2$ )

$Q^2 (= 1 - \frac{SSE}{SSO})$	المتغيرات الكامنة الداخلية
0.211	الأداء
0.367	البعد المالي
0.348	بعد التعلّم والنمو
0.378	بعد الزبائن
0.403	بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنّ قيم  $Q^2$  كلها أكبر من الصفر أي أنها معنوية ومقبولة إحصائياً. كما يشير إلى أنّ جميع المباني الداخلية للنموذج ذات صلة تنبؤية أي لها القدرة على التنبؤ، ومنه نستنتج أنّ النموذج يتمتّع بدقة تنبؤية عالية.

### 6.3.6. حجم التأثير ( $q^2$ ):

الهدف من هذا المقياس هو حساب قيمة التغير في ( $Q^2$ ) عند حذف أحد المباني الخارجية المفسرة للمبنى الداخلي على غرار طريقة حجم التأثير ( $f^2$ ) لتقييم ( $R^2$ ). ومعرفة ما إذا كان له تأثير جوهري. بحيث إذا كانت قيمة ( $q^2$ ) مساوية لـ 0.02 هذا يعني تأثير ضعيف، وقيمة 0.15 تأثير متوسط، أما القيمة 0.35 فتمثل تأثير كبير. وعند قيامنا بحسابها وفق العلاقة المذكورة سابقاً نتحصّل على الجدول التالي:

الجدول (5-42): حجم التأثير ( $q^2$ )

بعد العمليات الداخلية	بعد الزبائن	بعد التعلّم والنمو	البعد المالي	الأداء		
					الأداء	قيم ( $Q^2$ ) بعد حذف متغير السابق للمتغير الداخلي ( $Q^2_{excluded}$ )
				0,197	الصدق	
				0,193	المواطنة والمسؤولية	
				0.191	الثقة والأمانة	
				0.210	العدالة	
0.403	0.378	0.348	0.367	0.211		قيم ( $Q^2$ ) للمتغيرات الداخلية
					الأداء	

				0.018	الصدق	قيم (q <sup>2</sup> ) =
				0.023	المواطنة والمسؤولية	$\frac{Q_{in}^2 - Q_{ex}^2}{1 - Q_{in}^2}$
				0.025	الثقة والأمانة	
				0.001	العدالة	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم التغير في (Q<sup>2</sup>) للمبنى الداخلي والمتمثل في المتغير الكامن الأداء عند حذف أحد المباني الخارجية والمتمثلة في: الصدق، المواطنة والمسؤولية، الثقة والأمانة، والعدالة على التوالي كانت كالاتي: (0.018)، (0.023)، (0.025)، (0.001)، أي أنه هناك تأثير ضعيف عند حذفها تباعاً. ومنه يمكننا القول أن للمتغير الكامن الصدق ملائمة تنبئية ضعيفة كونها أصغر من القيمة (0.02)، كذلك الحال مع بقية المتغيرات الكامنة (المباني الخارجية).

### 7.3.6. جودة المطابقة (GOF): (Goodness-of-fit index)

يعمل مؤشر (GOF) على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي الأداء العام للنموذج المعتمد. ويمكن مقارنة قيمة (GOF) المتحصّل عليها كما يلي:

- إذا كانت قيمة (GOF) أقل من 0.1 فالنموذج هنا غير صالح.
- إذا كانت قيمة (GOF) من 0.1 إلى 0.25 فالنموذج صالح بدرجة صغيرة.
- إذا كانت قيمة (GOF) من 0.25 إلى 0.36 فالنموذج صالح بدرجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة (GOF) أكبر من 0.36 فالنموذج صالح بدرجة كبيرة أي ذو جودة عالية.

ويمكن حساب (GOF) من العلاقة التالية:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.706 \times 0.348} = 0.494$$

قيمة GOF تساوي 0.494 وهي قيمة أكبر من 0.36 مما يدل على أن النموذج ذو جودة عالية وهو صالح بدرجة كبيرة حسب معيار (Wetzels & van, 2009).

## 7. مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام بإجراء العديد من الإختبارات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة والحصول على أهم النتائج التي تسمح باختبار الفرضيات، سنقوم بعرض أهم هذه النتائج عن طريق تلخيصها ومناقشتها بحيث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الصدق لدى المقاول وأداء المنظمة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول ( ) نلاحظ أنّ قيمة (P-value) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة والمقدّرة بـ (0.05)، كما أنّ قيمة (t) مساوية للقيمة (3.123) والتي هي أكبر من القيمة الحرجة (1.96) ممّا يعني أنّه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الصدق لدى المقاول والأداء في مجمّع الهامل وهي علاقة طردية موجبة، أي أنّ تعامل المقاول بكل صدق مع العاملين بالمجمّع من شأنه المساهمة في الرفع من الأداء بشكل عام. وهذا ما لمسناه من إجابات الأفراد العاملين على أداة الدراسة (الإستبيان). فصدق المقاول معهم جعلهم أكثر تحفيزاً لتقديم أداء أفضل.

الجدول (5-43): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

العلاقة	معامل المسار	قيمة t	قيمة p	مجال الثقة	الدلالة الإحصائية (p<0.05)
الصدق < الأداء	0.252	3.123	0.002	[0.408 ، 0.090]	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الثقة والأمانة لدى المقاول وأداء المنظمة.

من النتائج المبينة في الجدول أدناه، نلاحظ أنّ قيمة (p) تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) التي اعتمدها في دراستنا، وقيمة (t) لهذا المعيار تعدّ أكبر من القيمة الحرجة (1.96) حيث بلغت (3.882). وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الثقة والأمانة لدى المقاول والأداء في مجمّع الهامل، كما تعدّ هاته العلاقة طردية موجبة. بحيث كانت آراء العاملين حول أخلاقيات المقاول وتعامله معهم فيما يخص معيار الثقة والأمانة إيجابية مما سمح للمنظمة بتسجيل أداء عالي. أي أنّ الثقة المتبادلة بين المقاول بإعتباره المسيرّ والعاملين وتمتّع بالأمانة في تعامله معهم دفع بهم لإعطاء كل ما لديهم من جهد وإمكانيات للرفع من الأداء لنجاح منظمتهم.

الجدول (5-44): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

العلاقة	معامل المسار	قيمة t	قيمة p	مجال الثقة	الدلالة الإحصائية (p<0.05)
الثقة والأمانة- < الأداء	0.324	3.882	0.000	[0.164 ، 0.490]	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العدالة لدى المقاول وأداء المنظمة.

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أدناه أنّ قيمة (p) لمعيار العدالة هي (0.223) وهي قيمة كبيرة إذا ما قارناها بالقيمة (0.05). كما أنّ قيمة (t) تساوي (1.220) وهي أقل من القيمة الحرجة (1.96)، وهذا ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العدالة لدى المقاول والأداء في مجمّع الهامل. وبما أنّ قيمة معامل المسار مقدرة بـ 0.073 وهي قيمة صغيرة جداً، فهذا يعني أنّ عدالة المقاول من عدمها لا تؤثر في الأداء بشكل عام.

الجدول (5-45): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

العلاقة	معامل المسار	قيمة t	قيمة p	مجال الثقة	الدلالة الإحصائية (p<0.05)
العدالة- < الأداء	0.073	1.220	0.223	[-0.030 ، 0.209]	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار المواطنة والمسؤولية لدى المقاول وأداء المنظمة.

من النتائج المبينة في الجدول أدناه، نلاحظ أنّ قيمة (p) تساوي (0.000) وهي قيمة أقل مقارنة بالقيمة (0.05) التي اعتمدها في دراستنا، وقيمة (t) لهذا المعيار تعدّ أكبر من القيمة الحرجة (1.96) حيث بلغت (4.247). وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار المواطنة والمسؤولية لدى المقاول وبين الأداء في مجمّع الهامل، كما تعدّ هاته العلاقة طردية موجبة. بحيث كانت آراء العاملين حول أخلاقيات المقاول وتعامله معهم فيما يخص هذا المعيار إيجابية مما سمح للمنظمة بتسجيل أداء عالي. أي

أنّ تمتّع المقاول بدرجة كبيرة من المواطنة والتي انعكست على سلوكيات جميع الأفراد العاملين جعل من المجتمع يلعب دوراً كبيراً في المجتمع خاصة الأدراري منه، كما أنّ تحلّي المقاول بالمسؤولية تجاه مرؤوسيه والمجتمع سمح بالرفع من حس المسؤولية لدى جميع الأفراد داخل المنظمة ومن تم مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع الناشطة فيه، والذي أدى إلى بلوغ مستويات عالية من الأداء وضمان إستمرارية المجتمع وتوسيع نشاطاته.

الجدول (5-46): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

العلاقة	معامل المسار	قيمة t	قيمة p	مجال الثقة	الدلالة الإحصائية (p<0.05)
المواطنة والمسؤولية- < الأداء	0.292	4.247	0.000	[0.153, 0.416]	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

### خلاصة الفصل:

تطرّفنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الأخلاقيات على مستوى مجمّع الهامل بأدرار، حيث قمنا بمعالجة الموضوع إحصائيا بالرّغم من صعوبة هذا الميدان والمتعلّق بالدراسات السلوكية. تمّ الإعتماد في بداية الأمر على نموذج هيكلّي للدراسة تم بناؤه على أساس ما تمّ التوصل إليه من الخلفية النظرية للموضوع، وعلى هذا الأساس قمنا بالإعتماد على أداة من أدوات التقصيّ والمتمثّلة في الإستبيان الذي شمل كل أبعاد الدراسة. وللمعالجة الإحصائية تمّ الإعتماد على البرنامج الإحصائين المناسبين لدراستنا هاته والمتمثلان في برنامج SPSS23 للإحصاء الوصفي، وبرنامج SMARTPLS3 لإختبار النموذج وفرضيات الدراسة.

وبعد اختبار الفرضيات تمّ التوصل إلى أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات المقاول والتمثّلة في الأبعاد (الصدق، الثقة والأمانة، المواطنة والمسؤولية) ما عدا بعد العدالة على الأداء والتمثّل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو). كما تمّ التوصل إلى نتيجة مفادها أنّ مجمّع الهامل بأدرار يولي أهمية كبيرة لأخلاقيات العمل، مجسّدة في أخلاقيات المقاول (المسير) وحرصه على غرسها في مرؤوسيه لتحفيزهم على العمل أكثر وكسب ولاءهم وبالتالي الرّفح من الأداء العام للمجمع وضمان إستمراريته.



الخاتمة العامة



### الخاتمة العامة

لم يعد نجاح منظمات الأعمال واستمراريتها حكراً على ذوي المهارات التكنولوجية والإبداعات وما تتوفر عليه من مقومات مادية وبشرية فحسب، فمع زيادة الوعي وتطور الفكر الحضاري في الآونة الأخيرة أصبحت الأخلاق في العمل تشكل عنصراً مهماً لا بد من توفره في هذه المنظمات. بل الكثير من المقاولين ورجال الأعمال اليوم يرون أنّ للأخلاق أهمية بالغة لا تقل قيمتها عن عناصر النجاح الأخرى، فالمنظمة ملزمة بتبني القيم الأخلاقية من أجل تحسين تعاملاتها مع المجتمع الناشطة فيه. كما أصبح الكل على دراية بأنّ عدم إلتزامهم بأخلاقيات الأعمال لا تظهر عواقبه في المدى القريب وإنما الضرر الناجم عن إفتقارها كفيلاً يدفع أعظم المنظمات ذات السمعة والمكانة الراقية إلى أقصى مستويات الفشل. إذ بدأت أنماط الإدارة تشهد منحى آخر ترتقي فيه من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالقيم والأخلاق والأخلاقيات.

فلإحياء الجانب الأخلاقي ودعمه كأحد أهم أعمدة النجاح والتحسين المستمر للأداء تعمل المنظمات اليوم على تبني مختلف البرامج التي تسمح بذلك كبرامج المسؤولية الإجتماعية واعتماد المكاتب والمدونات الأخلاقية، والقيام بدورات تأهيلية وتدريبية في نفس الوقت لإعداد المقاول الخلق الذي يكتب نجح منظمته بأسطر من أخلاق تعكس شخصيته وطريقة قيادته لمستخدميه لبلوغ منظمته مصاف المنظمات الأخلاقية. فروح المبادرة الفعلية هي تلك الروح التي تتمتع بسمات خلقية مزيج بين الأخلاق المبدئية والأخلاق النسبية التي ترتكز على العلاقة بين الحقوق والواجبات وصلبها العدالة والإنصاف، مع تحقيق المصلحة الذاتية والعامة في آن واحد، أي تحقيق أكبر قدر من النفع لأكبر قدر من الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

وبما أنّ الأخلاق والمقاولاتية (الأعمال) أمران لا ينفصلان فههدف دراستنا النقصي عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات المقاول وأهم ما يجب أن يتسم به من قيم أخلاقية للراقي بأداء المنظمة بما يخدم الصالح الخاص والعام. وانطلاقاً من الإشكالية العامة التي تم معالجة الموضوع على أساسها، بفضل الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مجمع الهامل أدرار. شكلت دراستنا هاته فرقة عن سابقاتها من الدراسات، حيث بنيّت دراستنا على فرض محوري يدعم التأثير الايجابي لأهم القيم الأخلاقية للمقاول على أداء منظمات الأعمال بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. وخلص البحث إلى نتائج إستتبّطت من الخلفية النظرية وأثبتت بشكل عملي، يمكن حصر أهم تلك النتائج فيما يلي:



## أولاً: نتائج الجانب النظري

1. تم ضبط واستعراض أهم المصطلحات المتعلقة بموضوع الأخلاقيات؛
2. بات من المؤكد أنّ لأخلاقيات الأعمال أهمية بالغة لدى المنظمات؛
3. قمنا بتحديد أهم المعايير الأخلاقية الواجب توفرها مع إبراز الجوانب الثلاثة لإقامة منظمة أخلاقية؛
4. تم التطرق لأهم المصادر التي تستمد منها الأخلاقيات ومختلف أنماط السلوكيات؛
5. قمنا بتوضيح الإشكالات التي تواجهها منظمات الأعمال حول إرساء وتطبيق هذه الأخلاقيات داخل المنظمات؛
6. تم ضبط المصطلحات المتعلقة بموضوع المقاول والمقاولاتية والتعرّف على أهم النظريات المفسّرة لذلك وأنماط المقاولين؛
7. توضيح العلاقة التي تربط المقاولاتية بأخلاقيات العمل والجانب الأخلاقي للمقاول وأهميته بالنسبة للمنظمة؛
8. قمنا بضبط مصطلح الأداء وعناصره وكيفية تقييمه وطرق قياسه؛ والتعرّف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وأهم مميّزاتها.

## ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

1. بناء نموذج للدراسة يسمح بتوضيح العلاقة بين المتغيّر المستقل المتمثل في المعايير الأخلاقية والتي تمثّلت في: (الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية)، والمتغيّر التابع مجسداً في الأداء والذي تمثّل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو)؛
2. تم الإعتماد على أداة الإستبانة والتأكد من صلاحيتها عن طريق القيام بتحكيماها من طرف محكمين، بالإضافة إلى حساب معاملي الصدق والثبات ألفا كرو نباخ والإتساق الداخلي كولموغروف سيميرنوف والتي كانت كلّها جيّدة.
3. كانت آراء المستجوبين المكوّنين من عيّنة عشوائية مأخوذة من الأفراد العاملين في مجمّع الهامل أدرار بأنّ قائدهم والمتمثّل في المقاول المسيرّ يتمنّع بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي بنيت عليها الدراسة، بحيث كانت كلّها إجابات بدرجة "موافق". وكان ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية على التوالي:

• بعد الصدق؛

• بعد المواطنة والمسؤولية؛

• بعد الثقة؛

• بعد العدالة.

كذلك الحال بالنسبة لآرائهم فيما يخص الأداء العام للمجمّع، بحيث تم تسجيل قيم المتوسّطات الحسابية للمتغيّر التابع الأداء بأبعاده الأربعة: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلّم والنمو) مقابلة لدرجة "موافق".

4. القيام بعملية تقييم للنموذج باستخدام برنامج smartpls3 ، وإختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة ومناقشتها عن طريق معاملات المسار المتحصّل عليها ودرجة المعنوية (SIG)، فوقاً للفرضيات الرئيسية تم ضبط العلاقة بين أخلاقيات المقاول والمتمثّلة في المعايير الأربعة المعتمدة وهي: الصدق، الثقة والأمانة، العدالة، المواطنة والمسؤولية، وبين الأداء بشكل عام والتمثّل في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. فالتحلّي بالأخلاق والقيم السامية من طرف المقاول في العمل من شأنه الارتقاء بأداء منظمات الأعمال. وبذلك تم إثبات الشعار الذي حمله الطرح العام للبحث، ألا وهو " بحسن خلق المقاول يرتقي الأداء". تلك النتيجة أستخلصت بناءً على مناقشة فرضيات الدراسة والتي أفضت إلى:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الصدق لدى المقاول وأداء المنظمة. (الفرضية محققة)
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الثقة والأمانة لدى المقاول وأداء المنظمة. (الفرضية محققة)
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العدالة لدى المقاول وأداء المنظمة. (الفرضية غير محققة)
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار المواطنة والمسؤولية لدى المقاول وأداء المنظمة. (الفرضية محققة)

### ثالثاً: الإقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصّل إليها في الشقّين النظري والتطبيقي لهاته الدراسة، فإنّه من الممكن أن يقمّ الباحث مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز الأخلاقيات في مجمّع الهامل بأردار بصفة

خاصة ومنظمات الأعمال بصفة عامة، وبالتحديد في المجال المقاولاتي والذي يسلّط عليه الضوء كثيراً في الآونة الأخيرة نظراً للممارسات الغير أخلاقية وظاهرة الفساد التي أصبحت تتخر في إقتصادنا، بعد تسجيل العديد من التجاوزات والقضايا التي كان فيها السبب الرئيسي هو المقاول. ومن بين هاته الإقتراحات مايلي:

1. ضرورة التحلّي بأخلاقيات الأعمال لدى المقاولين للرفع من أداء العاملين تحت سلطتهم وأداء المنظمة ككل؛
2. إعطاء المجال للعاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم ، وإشراكهم في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف من أجل تحسيسهم بالمسؤولية والرفع من ولائهم للمنظمة؛
3. التعامل بصدق وموضوعية في التعاملات اليومية؛ مع العمل على فتح جلسات حوار لمناقشة موضوع الأخلاقيات من أجل ترسيخها لدى العاملين. ولما لا وضع مدوّنة أخلاقية تنظّم العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة؛
4. غرس روح المواطنة في جميع الأفراد العاملين بالمنظمة عن طريق تلقينهم مبادئ المسؤولية الإجتماعية وتحسيسهم بالمسؤولية إتجاه المنظمة بفتح المجال لهم لتولي مختلف المهام؛
5. تشجيع الرقابة الذاتية والإبتعاد عن الرقابة اللصيقة لما في ذلك من إنعكاسات سلبية على العاملين؛
6. حث المقاول على توفير الجو الملائم داخل المنظمة لتأدية المهام في أحسن صورة ممكنة؛ وتشجيع روح الجماعة والعمل كفريق واحد؛
7. كما يتوجب على المقاول أن يكون ملماً بالأساليب القيادية الحديثة لتجنّب الروتين في العمل والتحكّم في المجموعة؛ ولما لا تبني وممارسة نمط القيادة بالأخلاق والقيم؛
8. العمل على الإرتقاء بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الأخلاقية بنشر الوعي الأخلاقي في أوساط العاملين وإنشاء مكاتب أخلاقية ووضع لوائح ومدونات أخلاقية والحث على إحترامها؛
9. ضرورة فرض ميثاق أخلاقي على المقاولين وإجبارهم على المصادقة عليه قبل بداية أي نشاط لوضعهم أمام الأمر الواقع وتحسيسهم بخطورة الوضع وتحمل مسؤولية أي تجاوزات؛
10. إقامة دورات تكوينية وتدريبية في المجال الأخلاقي للمقاولين والأفراد العاملين بصفة عامة من طرف خبراء في هذا المجال؛
11. تشكيل هيئات رقابية مستقلة ومتخصّصة في المجال الأخلاقي وإعطائها كافة الصلاحيات لذلك.

### رابعاً: آفاق الدراسة

يحتاج موضوع الأخلاقيات خاصة في المجال الإقتصادي تظافر جهود الجميع، لا سيما الناشطين في الميدان المقاوлаты وعلى رأسهم المقاولين بإعتبارهم المحرك الرئيسي، نظراً لما تكتسيه أخلاقيات الأعمال من أهمية، خاصة بعد التجاوزات والمخاطر التي شهدتها إقتصادنا جراء ممارسات غير مسؤولة من طرف رجال أعمال ومسؤولين في الدولة. وعلى هذا الأساس فالكل مدرك بخطورة الوضع وتحديات المرحلة المقبلة. وعليه يمكننا القول أنه لا بد من تجسيد موضوع أخلاقيات الأعمال على أرض الواقع وتبنيه من طرف الجميع. إنَّ البحث في ميدان كهذا يفتح آفاق عدة تحتاج للإثراء بحكم خصوصية الميدان، ومن أبرز الأبحاث التي تراءت لنا في الأفق نجد:

- إستراتيجيات وآليات بلوغ المنظمة الأخلاقية؛
- أخلاقيات الأعمال مدخل إستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة؛
- دور الذكاء الأخلاقي للمقاول في الحد من الفساد الإداري؛
- أنماط القيادة الأخلاقية وآليات إرساءها على مستوى منظمات الأعمال؛
- أثر القيم الأخلاقية للأفراد على تنافسية المنظمات؛
- أثر أخلاقيات الأعمال على النظام البيئي المقاوлаты.



# المصادر والمراجع



## المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

## أ. الكتب:

1. ابن منظور؛ "لسان العرب"؛ دار الصادر.
2. ابن منظور؛ "لسان العرب"؛ مجلد 12؛ ط1؛ دار إحياء التراث العربي؛ بيروت؛ 1988.
3. أحمد الشرباحي؛ "موسوعة أخلاق القرآن"؛ دار الرائد العربي؛ ط 2؛ بيروت؛ 1987.
4. أحمد كلحي؛ "معنى الأخلاق لغة واصطلاحاً" موسوعة الأخلاق الإسلامية؛ نوفمبر 2012.
5. أحمد ماهر؛ " السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - "؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ 2003.
6. أغادير سالم العيدروس؛ "أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة؛ "بميك للنشر"؛ القاهرة؛ ط1؛ 2014.
7. إيهاب عبد السلام محمود؛ " تحليل البرنامج الإحصائي spss"؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2013.
8. بلال خلف السكارنة؛ "أخلاقيات العمل"؛ الطبعة الثانية؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2011.
9. بلال خلف السكارنة؛ أخلاقيات العمل؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ الطبعة الرابعة؛ 2014.
10. بيتر دريكر؛ "الإدارة"؛ الجزء الأول؛ الدار الدولية للنشر والتوزيع؛ القاهرة 1995. ترجمة محمد عبد الكريم.
11. جبار عبد ماضي؛ "حزمة البرامج الإحصائية"؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2015.
12. جعفر عبد الوهاب؛ مذكرة في فلسفة الأخلاق؛ دار النشر؛ 1990.
13. جلال إبراهيم العبد؛ "إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي"؛ الدار الجامعية؛ مصر؛ 2002.
14. جوزيف ف.هار وآخرون؛ "تمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى والجزئية (PLS-SEM)"- ترجمة زكريا بلخامسة؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2020.
15. حسن فليح خلف، اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
16. حسين حريم؛ "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"؛ الطبعة الأولى؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2013.
17. حمد سليمان المشوخي؛ "تقنيات ومناهج البحث العلمي"؛ دار الفكر العربي؛ القاهرة؛ 2002.

18. الخزامي عبد الحكم أحمد؛ تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين؛ مكتبة ابن سينا؛ القاهرة؛ 2003.
19. دعاء رضا؛ رياض محمد؛ " التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية؛ جامعة القاهرة؛ مصر؛ 2015.
20. رواية محمد حسن؛ "إدارة الموارد البشرية"؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000.
21. روبرت باكال؛ " كيف تدير الأداء"؛ ترجمة مكتبة جرير؛ المملكة العربية السعودية؛ الطبعة الأولى؛ 2008.
22. زكريا الدوري وآخرون؛ " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2012.
23. زكريا مطلق الدوري؛ أحمد علي صالح؛ " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009.
24. سعاد نائف البرنوطي؛ "إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة"؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ ط1؛ 2005.
25. سعد عبد الرسول محمد؛ "الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي"؛ المكتب العلمي للنشر والتوزيع؛ مصر؛ 1998.
26. سليم بطرس جلدة؛ "أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال"؛ الطبعة الأولى؛ دار الإعلام للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009.
27. سمير خالد صافي؛ " مقدمة في الإحصاء التربوي باستخدام spss."؛ مكتبة آفاق؛ فلسطين؛ 2017.
28. طاهر محسن منصور الغالبي؛ إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009.
29. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي؛ " الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية "؛ دار الشروق؛ القاهرة؛ مصر؛ 2014.
30. عبد الرحمن عيسوي؛ " الإحصاء السيكولوجي التطبيقي"؛ دار المعرفة الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000.
31. عبد اللطيف مصطفى؛ عبد الرحمن سانية؛ "دراسات في التنمية الاقتصادية"؛ مكتبة حسين العصرية؛ بيروت؛ لبنان؛ 2014.
32. عداي الحسيني فلاح حسن؛ "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"؛ دار وائل؛ عمان؛ 2000.

33. عمرو علاء الدين زيدان؛ "ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية"؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة؛ 2007.
34. فلاح الحسني؛ "إدارة المشروعات الصغيرة -مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز -"؛ دار الشروق للنشر والتوزيع؛ غزة؛ طبعة 2006.
35. القاموس المحيط؛ ط8؛ مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع؛ بيروت؛ لبنان؛ 2005.
36. مبارك زكي؛ الأخلاق عند الغزالي؛ جمهورية مصر العربية: كلمات عربية للترجمة والنشر؛ 2012.
37. مجدي عوض مبارك؛ " الريادة في الأعمال "؛ عالم الكتب الحديث؛ الأردن؛ 2009.
38. مجدي عوض مبارك؛ "الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة"؛ عالم الكتاب الحديث؛ اربد؛ 2009.
39. مجيد الكرخي؛ " مؤشرات الأداء الرئيسية"؛ الطبعة الأولى؛ دار المناهج للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2015.
40. مجيد الكرخي؛ "مؤشرات الأداء الرئيسية"؛ دار المناهج؛ عمان؛ الأردن؛ 2015.
41. محمد أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح وهب؛ "الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال"؛ زمزم ناشرون وموزعون؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2011.
42. محمد بدوي؛ المدخل إلى علم الاجتماع؛ 1972.
43. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرّازي؛ مختار الصحاح؛ مكتبة لبنان؛ بيروت؛ 1986.
44. محمد جاد الرب؛ " استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية "؛ مراجع إدارة الأعمال؛ جامعة قناة السويس؛ مصر؛ 2009.
45. محمد طاهر الخلف؛ مصطفى يوسف كافي؛ هبة مصطفى كافي؛ " الإدارة الاستراتيجية"؛ الفا للوثائق؛ قسنطينة؛ الجزائر؛ 2017.
46. محمد عبد الفتاح ياغي؛ " الأخلاقيات في الإدارة"؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2012.
47. محمد علي عبد المعطي؛ المدخل إلى الفلسفة؛ الإسكندرية؛ دار المعرفة الجامعية؛ 1991.
48. محمود سامح المرجوشي؛ " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"؛ دار النشر للجامعات؛ القاهرة؛ 2008.
49. مدحت محمد أبو النصر؛ إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"؛ مجموعة النيل العربية للنشر؛ مصر؛ 2007.
50. مصطفى يوسف؛ "إدارة الأداء"؛ دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2016.



51. منصور الغالبي؛ صالح العامري؛ " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ الأعمال والمجتمع"؛ دار وائل للنشر؛ الطبعة الأولى؛ 2008.
52. المنصور؛ كاسر نصر وآخرون؛ "إدارة المشروعات الصغيرة"؛ جامعة مؤتة؛ دار الحامد للنشر؛ عمان؛ 2000.
53. نادية العارف؛ "الإدارة الإستراتيجية"؛ الطبعة الأولى؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000.
54. نجم عبود نجم؛ "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"؛ الورق للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ القاهرة 2006 .
55. نجم عبود نجم؛ "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"؛ دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2011.
56. نجم عبود نجم؛ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ الأردن؛ 2014.
57. نجم عبود نجم؛ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة؛ مصر؛ 2005.
58. هل؛ شارلز وجونز؛ جاريت؛ الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل؛ ترجمة د. رفاعي محمد؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال؛ دار المريخ للنشر الرياض؛ المملكة العربية السعودية؛ 2001.
59. وائل صبحي إدريس؛ طاهر منصور الغالبي؛ " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"؛ ط1؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009.
60. وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محسن منصور الغالبي؛ " المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"؛ عمان؛ الأردن؛ دار وائل للطباعة والنشر؛ 2009.
61. وائل محمد صبحي إدريس؛ طاهر محمد منصور الغالبي؛ " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-"؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 2009.
62. وصفي الكساسبة؛ "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"؛ الطبعة الأولى؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ 2011.
63. وصفي عبد الكريم الكساسبة؛ "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2011.
- II.المجلات والدوريات:**
64. أبوبكر مفتاح شابون؛ " بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"؛ مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)؛ المجلد الثاني عشر؛ العدد الأول؛ 2013.

65. أحمد خليلي؛ " أخلاقيات العمل في المنظمات الإقتصادية دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي"؛ مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي؛ جامعة المسيلة؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ مارس 2019.
66. أحمد هاني النعيمي؛ أمال سرحان سليمان؛ " إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"؛ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية؛ المجلد 6؛ العدد 19؛ 2010.
67. أحمد؛ عماد الدين محمد الحسن؛ " أخلاقيات إتقان الأعمال في التعليم العالي دراسة حالة مؤسسات التعليم العالمي السودانية؛ مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية"؛ المجلد الثاني؛ العدد الأول؛ فبراير 2017.
68. آسيا بن عمر وآخرون؛ " هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر"؛ مجلة العلوم الإدارية والمالية؛ جامعة الوادي؛ الجزائر؛ المجلد 02؛ العدد 01؛ جوان 2018.
69. بروبة إلهام؛ سعودي عبد الصمد؛ " دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية"؛ مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات؛ المجلد 08؛ العدد 01؛ 2019.
70. بلخير ميسون؛ " الذكاء الأخلاقي وأثره في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة دراسة حالة منظمة الإسمنت عين توتة- فرع تقرت"؛ مجلة إضافات اقتصادية؛ المجلد 3؛ العدد 1؛ مارس 2019.
71. بلعجوز حسين؛ " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الإقتصادية بالجزائر"؛ المجلة العربية للإدارة؛ المجلد 37؛ العدد 2؛ 2017.
72. بن نامة فاطمة الزهرة؛ العشعاشي تابت أول وسيلة؛ " أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"؛ مجلة الإستراتيجية والتنمية؛ المجلد 2؛ العدد 3؛ جويلية 2012.
73. بومدين يوسف؛ "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"؛ مجلة الاقتصاد والمالية؛ العدد 00؛ 2015.
74. بومزايد ابراهيم؛ " أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد 39/38؛ 2015.
75. بومناد سيف الدين؛ سنوساوي عكاشة بشير؛ " الرغبة المقاولاتية والإبداع لدى الشباب الجامعي؛ مجلة العلوم الإدارية والمالية؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ 2019؛
76. جيهان ونس عبد العزيز موسى؛ " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية"؛ مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 47؛ 2016.
77. حاشي حمزة؛ " المقاولاتية كاستراتيجية للحد من البطالة في الجزائر"؛ مجلة تنوير؛ العدد الثالث؛ سبتمبر 2017.

78. حسن رضوان كتلو؛ " بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية "دراسة تطبيقية"؛ مجلة تنمية الرافدين؛ المجلد36؛ العدد 116؛ 2014.
79. الحنيطي؛ هناء محمد هلال؛ " أخلاقيات الأعمال في العمل المصرفي الإسلامي"؛ المجلة العالمية للتسويق الإسلامي"؛ المجلد الخامس؛ العدد الثالث؛ 2016.
80. الحياصات؛ خالد محمد؛ " أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"؛ المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية؛ جامعة آل البيت؛ مجلد 11؛ العدد01؛ 2015.
81. راشد بن مسلط الشريف؛ " العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بجدة"؛ مجلة الواحات للبحوث والدراسات؛ المجلد 10؛ العدد الأول؛ 2017.
82. رجاء بنت يحي الشريف؛ فاطمة بنت عبد الرقيب فاضل؛ " بعض أخلاقيات العمل في الإسلام مقارنة بمبادئ العلاقات الإنسانية وأخلاق العمل في نظام الخدمة بالمملكة العربية السعودية "؛ مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية؛ العدد الخامس عشر؛ المجلد الثاني؛ ديسمبر 2018.
83. رفيق قروي؛ حادة عمر اوي؛ " ديناميكية المقاولاتية الشبابية في الجزائر - دراسة تحليلية سوسيواقتصادية- "؛ مجلة العلوم الاجتماعية؛ جامعة الأغواط؛ المجلد 07؛ عدد 31جولية؛ 2018.
84. سايح فطيمة؛ " دور الدوافع والمهارات المقاولاتية في تعزيز روح المقاولاتية لدى خريجات الجامعات: دراسة ميدانية لعينة من طالبات الماستر لجامعة وهران"؛ مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة؛ المجلد 20؛ العدد03؛ 2017.
85. سعاد عبود؛ ربيعة قوادرية؛ "مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات"؛ مجلة دراسات وأبحاث؛ المجلد 9؛ العدد29؛ 2017.
86. سعد علي محمود العنزي؛ فضيلة سلمان داود؛ " تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال- دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والادارية؛ المجلد18؛ العدد66؛ 2012.
87. السوافيري سالم؛ " تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية"؛ مجلة كلية التجارة للبحوث التجارية؛ جامعة الإسكندرية؛ المجلد40؛ العدد 2؛ 2003.
88. شعلة أبو القاسم؛ أسامة سالم الرياني؛ " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات : دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي"؛ مجلة الجامعي؛ العدد 25؛ 2017.

89. الشيشيني حاتم؛ " نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"؛ مجلة البحوث التجارية؛ كلية التجارة؛ جامعة الزقازيق؛ المجلد 26؛ العدد 1؛ 2004.
90. العبادي؛ مصطفى راشد؛ "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة إختبارية"؛ مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها، المجلد 22؛ العدد 2؛ 2002.
91. عبد الباري إبراهيم درة؛ " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"؛ بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية؛ جامعة الدول العربية؛ العدد 382؛ القاهرة؛ 2003.
92. عبد الرزاق إبراهيم الشخلي؛ رياض عبد الواحد موسى ؛ " المنظومة القيمية وتأثيرها في أخلاقيات الوظيفة العامة للفرد"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد 24؛ العدد 104؛ جوان 2018.
93. عبد الرؤوف حجاج؛ أحلام بن رنو؛ " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود(2011-2014)؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية؛ عدد 3؛ ديسمبر 2015.
94. عبد الفتاح بوخمخ؛ " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"؛ مجلة العلوم الإنسانية ؛ عدد 18؛ جامعة منتوري؛ قسنطينة؛ الجزائر؛ 2002.
95. عبد الكريم عبد الرحيم علي؛ جعفر عباس عبد الله؛ " استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة الاستخراج النفطي- دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة؛ مجلة الاقتصاد الخليجي؛ العدد 37؛ سبتمبر 2018.
96. عبد اللطيف عبد الكريم مومني؛ " مستوى الذكاء الأخلاقي وعلاقته بمتغيري الجنس وفرع التعليم لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الأغوار الشمالية في الأردن"؛ المجلة الأردنية في العلوم التربوية؛ المجلد 11؛ العدد 1؛ 2015.
97. عبد المالك أحمد رجب؛ " مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"؛ المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية؛ العدد 2؛ 2006.
98. عبد الملك أحمد؛ " مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية"؛ المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية؛ 2006.
99. عبد المليك مزهودة؛ " الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم وتقييم"؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ العدد الأول؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ 2001.
100. عبيدات سارة؛ " التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الإقتصاد العالمي الجديد"؛ مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع؛ سبتمبر 2018.

101. عزوز أمينة؛ غريسي العربي؛ " دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية"؛ مجلة دفاتر إقتصادية؛ المجلد 11؛ العدد 01؛ 2019.
102. علاء أحمد حسن؛ ميسون عبد الله؛ " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)"؛ مجلة العلوم الإقتصادية؛ المجلد 7؛ العدد 28؛ 2011.
103. علي قاسم حسن العبيدي وآخرون؛ " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال؛ مجلة جامعة بابل "العلوم الإنسانية"؛ المجلد 08؛ العدد 1؛ جامعة كربلاء؛ العراق؛ 2010.
104. عمر العظامات؛ أحمد العلوان؛ " الدعم الاجتماعي المدرك وعلاقته بالذكاء الأخلاقي لدى طلبة الصف العاشر الأساسي بمدارس البادية الشمالية الشرقية"؛ مجلة العلوم النفسية والتربوية؛ المجلد 5؛ العدد 2؛ 2019.
105. عمر علي إسماعيل؛ "خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني"؛ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ العدد 4؛ السنة 2010 .
106. فروانة حازم؛ عباس عبد الحفيظ؛ "واقع أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"؛ مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات؛ المجلد 08؛ العدد 01؛ 2019.
107. لفقيه حمزة؛ " دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد"؛ جامعة برج بوعرييج؛ مجلة الاقتصاد الجديد؛ المجلد 01؛ العدد 12؛ 2015.
108. ليليا بن صويلح؛ " نحو مقارنة سيولوجية للظاهرة المقاولاتية"؛ مجلة الباحث؛ العدد 13؛ 2017.
109. محفوظ أحمد جودة؛ " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"؛ المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية؛ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة؛ عمان؛ المجلد الحادي عشر؛ العدد الثاني؛ 2008.
110. محفوظ أحمد جودة؛ " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"؛ المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية؛ المجلد الحادي عشر؛ العدد الثاني؛ 2008.
111. محمد الأمين مشرور وآخرون؛ "أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية- حالة : مؤسسة قارورات الغاز، معسكر"؛ مجلة التنظيم والعمل؛ المجلد 7؛ العدد 2؛ 2018.
112. محمد جواد بلقايد؛ جيلالي بن أحمد؛ " آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية "؛ مجلة إقتصاد المال والأعمال؛ المجلد الثاني؛ العدد الأول؛ جوان 2017.
113. محمد جواد بلقايد؛ جيلالي بن أحمد؛ " آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية"؛ مجلة اقتصاد المال والأعمال؛ المجلد الثاني؛ العدد الأول؛ جوان 2017.

114. محمد زرقون والحاج عرابية؛ "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية؛ العدد الأول؛ ديسمبر 2014.
115. مراد بومنقار؛ ريم قاسمي؛ "السلوك الأخلاقي للقادة وانعكاساته على نشاط المؤسسة- دراسة نظرية تشخيصية-"; مجلة مقاربات؛ المجلد 5؛ العدد 3؛ 2019.
116. مراد شريف؛ " أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية"؛ المجلة العالمية للتسويق الإسلامي؛ المجلد 4؛ العدد 2؛ 2015.
117. مراد كواشي؛ " أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال"؛ مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية؛ المجلد 25؛ العدد 1؛ 2017.
118. مراد كواشي؛ "بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في أداء تقويم المؤسسة"؛ مجلة العلوم الإنسانية؛ عدد 34؛ جامعة قسنطينة؛ الجزائر؛ 2010.
119. معتصم فضل عبد الحميد؛ فتح الرحمن منصور؛ " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد 16؛ العدد 2؛ 2015.
120. معن وعد الله المعاضيدي؛ " توظيف مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية- دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لانتاج الأدوية والمستلزمات الطبية"؛ مجلد الإدارة والإقتصاد؛ المجلد 41؛ العدد 114؛ 2018.
121. مهدي علي الوحيد؛ خالد أحمد حسن؛ " دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات - دراسة تحليلية في شركة سعد العامة"؛ مجلة الإدارة والإقتصاد؛ المجلد 36؛ العدد 96؛ 2013.
122. مهدي فاطمة الزهراء؛ " ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات بن حمادي بولاية برج بوعرييج"؛ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الواحد والعشرون؛ جوان 2017.
123. ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود؛ " تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية؛ أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"؛ مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية؛ المجلد السابع؛ العدد 21؛ 2011.
124. ميرغني عبد الله هاشم حمزة؛ علي عبد الله الحاكم؛ " قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة ولاية الخرطوم"؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية؛ مجلد 17؛ العدد 1؛ 2016.
125. نجم عبود نجم؛ باسم المبيضين؛ " أخلاقيات الإدارة- دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية- "؛ مجلة دراسات العلوم الإدارية؛ المجلد 37؛ العدد 1؛ 2010.

126. نورة بن وهبية؛ " استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال-الجزائر؛" مجلة التراث؛ المجلد 1؛ العدد 30؛ 2019.

127. وافية شراد؛ " مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري؛" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية؛ العدد الرابع عشر؛ ديسمبر 2013.

128. يوسف حجيم الطائي؛ محمد جبار الصائغ؛ عامر عبد الكريم الذبحاوي؛ " دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة؛" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ المجلد 15؛ العدد 1؛ 2013.

### III. الملتقيات والندوات:

129. بوشنافة أحمد وآخرون؛ " متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر؛" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول: العربية يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

130. خالد عطا الله الطراونة، محمد منصور أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" مداخلة بمؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة- الأردن؛ يومي 23-25/04/2013.

131. خدري توفيق، حسين بن الطاهر؛ " المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات؛" الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ جامعة الوادي 05/06/2013.

132. عبد الحميد برحومة؛ " قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع؛ الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية؛" كلية الاقتصاد؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ ماي 2005.

133. غوفي عبد الحميد، لعلام لامية، " أخلاقيات الأعمال كمدخل سلوكي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25\_26 فيفري 2014، الجزائر.

134. فريد بن عبد وأسماء حدانة؛ " التكنولوجيا والتنمية المستدامة؛" الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة؛ جامعة محمد بوضياف؛ المسيلة؛ الجزائر؛ 10-11 نوفمبر 2009.

135. قداري أحمد؛ وآخرون؛ " المراقبة المقاولاتية وأثرها على التنمية الاقتصادية في الجزائر"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول المقاولاتية بالمركز الجامعي أحمد زبانة؛ غليزان؛ أيام 23-24-25 أبريل؛ 2017.

136. كتوش عاشور؛ حمادي نبيل؛ مداخلة: " الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاولات الصغيرة في الجزائر "؛ الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية؛ المركز الجامعي خميس مليانة؛ الجزائر؛ 17 نوفمبر 2007.

137. كمال رزيق؛ فارس مسدور؛ " تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"؛ الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد؛ جامعة ورقلة؛ 22 أبريل 2003.

138. محمد راتول؛ محمد فلاق؛ " علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؛ الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الإقتصاد الإسلامي؛ جامعة قالمة؛ الجزائر؛ 2012.

139. ميلود وعيل؛ منال ربح؛ " واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال في ظل أنشطة المنظمة الاقتصادية ووظائفها الإدارية- دراسة ميدانية لبعض المنظمات الاقتصادية بولاية سطيف- " الملتقى الدولي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية؛ جامعة قاصدي مرباح- ورقلة الجزائر؛ 27 و28 نوفمبر 2017.

140. ناصر مراد؛ " دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ خميس مليانة؛ الجزائر؛ 2007.

141. يوسف بودلة؛ عبد الحق بن تقات؛ " دور المقاولات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها"؛ الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛ يومي: 18 - 19 أبريل، 2012.

#### IV. أطروحات الدكتوراه:

142.

143. الجودي محمد علي؛ " نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"؛ أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير؛ جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛ سنة 2014-2015.

144. سفيان بدرابي؛ " ثقافة المقاولات لدى الشباب الجزائري المقاول"؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع والتنمية البشرية؛ جامعة تلمسان؛ الجزائر؛ 2014.

145. سميرة فرحات؛ " مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية"؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ الجزائر؛ 2015/2016.

146. عبد الملك محمد ملهي البعداني؛ " دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية في المستشفيات المختصة في العاصمة اليمينية صنعاء- "؛ رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال؛ جامعة النيلين؛ الخرطوم؛ 2017.



147. قروش عيسى؛ "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"؛ أطروحة دكتوراه علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ 2016-2017.
148. محمد قوجيل؛ "دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية-"؛ أطروحة دكتوراه؛ جامعة قاصدي مرباح؛ ورقلة؛ 2015-2016.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### أ.الكتب:

149. Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, 1986, Essentials of Management, 4th.ed., McGraw-Hill International Edition, Singapore.
150. Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004.
151. Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005.
152. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, édition Vuibert, Paris, 1999.
153. Boutillier SOPHIE et Uzunidis DIMITRI, La légende de l'entrepreneur, Ed la découverte & Syros, Paris, 1999.
154. Brosquet. R, Fondement de la performance dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
155. CARRIER C.; l'Itrapreneuriat : A la Recherche de Complices innovants et entreprenants in T.Verstraete ; histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, édition EMS, 2000.
156. Chandan, Management Conceptual Strategies, Vikas publishing house put. LTD, New Delhi, 1998.
157. Colot olivier, comblé karin, ladhari jihed; influence des facteurs sosio- économiques et culturels sur l'entrepreneuriat, papier de traville, centre de recherche warocque, université de mons-tainaut, 2007.
158. Daft L. Richard, 2003, Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
159. Daft Richard, Management, 6th edition, Dryden press, Harvard college publishers, USA, 2000.
160. Daniel Crozet , Bernard Martory, Gestion des ressources humaines - pilotage social et performance, édition DUNOD, Paris, 2005.
161. Dixon, J.R, Nanni, A.J & Vollman, T.E, "The new performance challenge: measuring operations for world class competition", IL: Dow Jonws-Irwin, Homewood, 1990.
162. Ecosid , dialogues autour de la performance en entreprise les enjeux , édition harmattan, Paris, 1999.
163. Finnis, J. Goods and ad solutes in: H.J.Gensler et al, Ethics, temporary Readings ,Routledge, New York, 2004.
164. Gibson , J.L. , Donnely , J.H. , Ivancevich , J.M., and Konopaske , R., ( 2003 ) , Organizational Behavior , structure , and processes , Eleventh Edition , McGraw -Hill/ Irwin.
165. Gilles Bressy , Christian Konkuyt , Economie d'Entreprise , éditions sirey , Paris, 1990.
166. Hellriegel, D. & Slocum J., 1996, Management, 6th.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A.

167. Henry Mintzberg, Le management au cœur des organisation, éditions d'organisation, paris, 1998.
168. HERNANDEZ (E.M), L'entrepreneuriat : approche théorique, Editions l'Harmattan, Paris, 2001.
169. Jean marie mira, " mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux, éd Seli Arslan, 2007.
170. Jean Pierre Schmitt , Manuel d'Organisation de l'Entreprise, 2 ème édition, Presses Universitaires ,France 1996.
171. Jean-José QUILES, Schumpeter et l'évolution économique, Armand Colin, Paris, 2005.
172. Jérôme Balle et Françoise de Bay", L'entreprise et l'éthique", Edition de Seuil, France, 2001.
173. M. Casson : l'entrepreneur, éditions Economica, paris, 1991.
174. M. Marchesnay et C. Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, France, 1997.
175. Mark Casson, An Entrepreneurial Theory of the Firm, University of Reading, March 1998.
176. Michael Armstrong ; « performance management-key strategies and practical guidelines » ;3rd edition ;KOGAN PAGE.London and Philadelphia.2006.
177. Michel Hernandez, L'entrepreneuriat : approche théorique Edition l'Harmattan, Paris, 2001.
178. Morin E.M, Savoie. A & Beaudin .G, "L'efficacité de l'organisation :Théorie, Représentation et mesure", Ed, Gaétan Morin, Montréal, 1994.
179. Nadim Ahmed ,Richard G. Seymour ," Defining Entrepreneurial Activity" ,statistics directorate.
180. Pastin, Mark, (1986), The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge, JosseyBass.
181. Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, 2003.
182. Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center, Working Paper.
183. Robert Wtterwulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998.
184. Robert .D .Hisrich , Michel .p peters ," Enterpreneurship :lancer , élaborer et Gérer Une entreprise" édition de nouveaux horizons , France , 1989.
185. Schermerhorn John, Management and Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996.
186. Schumpeter J , capitalisme , sociolisme et démocratie , petite bibliothèque Payot , paris , 1967.
187. Shmidt, H. warren & Posner, Z. Barry "Managerial values and expectations" ed (A.M.A), N.york, 1982.
188. Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur : une analyse socio-économique, édition d'economica, Paris ,1995.
189. Ted Batson and Blake J. Neff : Business Ethics: Sunday Ethic — Monday World, Triangle Publishing Second Edition, 2012.

190. UMA Sekaran, Research Methods for Managers :A Skill –Building Approach, Wily & Sons,1984.
191. Vérin Hélène : « Entrepreneurs ,entrepris :quelques remarques historique pour leur définition »édition l’harmattan, Paris1983.
192. Wheelen Thimas, Hunger David, strategic Management, 6 th edition, Wisley longman, New York, USA, 1998.
- II.المجلات والدوريات:**
193. Emad Ali kasasbeh & al, THE IMPACT OF BUSINESS ETHICS IN THECOMPETITIVE ADVANTAGE (IN THE CELLULAR COMMUNICATIONS COMPANIES OPERATING IN JORDAN), European Scientific Journal April 2014 edition vol.10, No.10.
194. Geber, Bevrly, (1995), The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, Volume: 06 Issue:01.
195. Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center,Working Paper, April.
196. Constantin Blome & Antony Paulraj,Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus, Springer•Journal of Business Ethics, Vol 116, No 3, 2013.
197. D•M•Mayer,M•Kuenzi,R•L,Greenbaum, Making ethical climate a mainstream management topic, a review, critique,and prescription for impirical research on ethical climate ,psycological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing,2009.
198. Bou abdallâh Khaled ,Zouache Abdallah : « Entreprenariat et développent économique ,création d’entreprises et développement territorial » Cahier du CREAD ,N73,2005.
199. Thierry VESTRAETE et Alain FAYOLLE, paradigmes et l’entrepreneuriat, revue de l’entrepreneuriat, vol 4,n°1, 2005.
200. Zineb Aouni; "Le orocessus d'apparentissage des entrepreneurs naissant"; cahier de recherches; Belgique; Aout 2006.
201. Bucar, B., Hisrich, R.D., 2001. Ethics of business managers vs. entrepreneurs. Journal of Developmental Entrepreneurship 6 (1).
202. Spence, L.J., Rutherford, R., 2003. Small business and empirical perspectives in business ethics: an editorial. Journal of Business Ethics 47, 1–5.
203. Jared D. Harris et al. Ethics and entrepreneurship, Journal of Business Venturing 24 (2009).
204. Jiang, D., Lin, Y. & Lin, L. (2011). Business moral values of supervisors and subordinates and their effect on employee effectiveness. Journal of Business Ethics, Vol. 100.
205. Claudette VAN NIEKERK, Michael CANT, Johannes WIID : DISPARITIES BETWEEN THE PERSONAL AND BUSINESS MORAL VALUES OF SOUTH AFRICAN ENTREPRENEURS, University of South Africa (UNISA),2013.
206. Payne, D. & Joyner, B.E. 2006. Successful US entrepreneurs:Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. Journal of Business Ethics, 65.

207. Melissa S. Baucus & Philip L. Cochran, An overview of empirical research on ethics in entrepreneurial firms within the United States, African Journal of Business Ethics, Vol. 4 No. 2, December 2009.
208. Goran Svensson, Greg Wood, A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations, Structures, processes and performance, The Learning Organization Vol. 18 No. 1, 2011.
209. Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires, revue de gestion des ressources humaines, n° 36, Paris : Edition ESKA, juin 2000.
210. Hichem Atouch, la performance global de l'entreprise revisitée, revue des économies nord-africaine, Université Chelef, n° 05, janvier 2008.
211. Navon, R. "Automated project performance control of construction projects", Automation in Construction, Vol 14, N°4, 2005.
212. Cross, K.F. & Lynch, R.L, "The Smart way to define and sustain success", National Productivity Review, vol 8, N°1, 1989.
213. Pun, K.F White & A.S, "A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks", International Journal of Management Reviews, Vol 7, N°1, 2005.
214. Maltz, A.C, Shenhar, A.J & Reilly R.R, "Beyond the Balance Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", Long Range Planning, Vol 36, 2003.
215. Atkinson.A.A , Waterhouse.J.H & Wells.R.B, "A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan management Review , Massachusetts, Vol 38, 1997.
216. Ivo Hristov, Antonio Chirico, «The Limits of the Balanced Scorecard », Open Journal of Social Sciences, 2016, 4.
217. Yuspeh Allan, Do the Right Thing, CIO revue, N 1, August 2000.

### III. الملتقيات والندوات:

218. Eric Michael Laviolette et Christophe Loue : les compétences entrepreneuriales, le 8ème congrès international Francophone (Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse : Haute école de gestion Frigourg, 25-27 Octobre 2006.

### IV. أطروحات الدكتوراه:

219. Aziz bouslikhane, Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneuriat, Thèse de Doctorat non publier en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.
220. Moez ESSID, Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale : Le Cas Des Indicateurs Non Financiers de La Rse. Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Paris sud - Paris xi, 2009.
221. Mory siomy, développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship: le cas de rendez vous entrepreneuriat de la francophone, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D.), Université Laval, Québec, octobre, 2007.

222. Nadia Rajhi. Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université. Thèse doctorat Gestion et management. Université de Grenoble, 2014.
223. PING SHAO, Ethics-based leadership and employee ethical behavior: Examining the mediating role of ethical regulatory focus, Thesis doctorat Drexel University, July 2010.
224. REUBEN L. PEPPERS, Exploring Ethical Mistakes in Decisions, Actions, and Behaviors of Business Leaders and Owners, thèse doctorat, Prescott Valley, Arizona, MARCH 2016.
225. Shiva TAGHAVI, « When Your Culture Advocates You: The Effect of Cultural Work Values on Performance », THESE DOCTORAT, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS, 2015.



**الملاحق**



## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): إستانان الدراسة

أخي الكريم، أختي الكريمة.....  
تحية طيبة وبعد....

نضع بين أيديكم هذه الإستانانة التي تم إعدادها لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم التسيير - تخصص مقاولاتية؛ جامعة أحمد دراية -أدرار، والموسومة بـ" أخلاقيات المقاول ودورها في أداء منظمات الأعمال ". وفي هذا الإطار نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الإستانانة بدقة وموضوعية، وإعادتها في أقرب وقت ممكن. علما أن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم لإتمام هذه الدراسة.

## ملاحظة هامة:

-يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات بوضع (X) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك.  
-يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها أو اختيار أكثر من إجابة لسؤال واحد لأن ذلك يلغي الإستانانة. وللاستفسار عن أي عبارة من الإستانانة يرجى التواصل مع الباحث من خلال الإيميل. abksafi@gmail.com :

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

البيانات الشخصية		
الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	أقل من 25 سنة	
	من 25 إلى 35 سنة	
	من 36 إلى 45 سنة	
	أكبر من 45 سنة	
المؤهل العلمي	إبتدائي	
	متوسط	
	ثانوي	
	جامعي	
سنوات الخبرة في المنظمة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	

المحور الثاني: أخلاقيات المقاول: وهي مجموع القيم والمباديء التي يتمتع بها المقاول أثناء قيامه بمهامه داخل المنظمة والتي يعامل بها الأفراد العاملين (الممارسات مع العاملين)...

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>بعد: الصدق</b>						
01	يقوم المقاول بالإخبار عن كل مستجدات العمل.					
02	يفي المقاول دوما بالعهود التي يقطعها للعاملين معه.					
03	يطبق المقاول ما يفرضه على العاملين بشكل جدي وصریح					
04	يعمل المقاول على أن تكون إجراءات العمل واضحة وصریحة .					
05	يقدم المقاول المعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع المنظمة.					
06	ينجز المقاول مهامه بكل اخلاص وتفاني ليصدق مع نفسه ومع الآخرين.					
07	يتعامل المقاول بكل صدق ووضوح مع جميع المتعاملين مع المنظمة.					
<b>بعد: الثقة والأمانة</b>						
08	يعطي المقاول الحرية في القيام بالعمل بالشكل الذي يراه العامل مناسب.					
09	يمنح المقاول الوقت الكافي للتعبير عن آراء العاملين حول العمل .					
10	يعمل المقاول على تعزيز الثقة بين العاملين.					
11	تشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يتقون ثقة كاملة في مهارات المقاول.					
12	يتعامل المقاول بأمانة مع مختلف العاملين.					
13	يحافظ المقاول على مختلف الممتلكات داخل المنظمة.					
14	يحرص المقاول على الحفاظ على أسرار العمل وعدم إفشاءها.					
<b>بعد: العدالة</b>						
15	تشغل منصب وفق مؤهلاتك(مستواك التعليمي:....) .					
16	تتوافق المهام مع المنصب الذي تشغله مقارنة مع زملائك في العمل.					
17	تتم مكافئتك مما يتوافق والجهد المبذول وراتب شهري مناسب.					
18	تمتع العاملين بامتيازات وظيفية لا تقل عن امتيازات موظفون آخرون يعملون في منظمات مماثلة.					
19	تلائم العقوبات الإدارية التي ينص عليها القانون مع المخالفات التي يرتكبها فيها العاملين.					
20	تتميز الإدارة بالعدالة في تخصيص الموارد اللازمة لأداء العمل.					



الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>بعد: المواطنة والمسؤولية</b>						
21	يشعر العاملون بأن العمل المقدم من طرف منظماتهم يصب في مصلحة المجتمع ككل.					
22	يتعامل المقاول مع العاملين كشريك ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.					
23	يتخذ العاملون قرار تغيير عملهم في المستقبل إذا جاءتهم عروض عمل أخرى.					
24	يشعر العاملون بأن المشكلات التي تواجهها منظماتهم كأنها مشكلاتهم الذاتية.					
25	يصعب تعويض إنتماء العاملين إلى منظماتهم الحالية عند انتقالهم إلى منظمات أخرى.					
26	يتمتع المقاول بدرجة جيدة من المواطنة تجاه المجتمع ويغرس روح المسؤولية مع العاملين معه.					
27	يحرص المقاول على تحمل المسؤولية نتيجة الأخطاء الصادرة عن العاملين معه.					
28	يتمتع المقاول بروح المسؤولية تجاه كل فرد من أفراد المنظمة.					

**المحور الثالث:** يتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي وسيلة من الوسائل المعتمدة لقياس أداء المنظمة ككل يستعملها المقاول (المدير) لمعرفة مدى سيرورة العمل ...

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>البعد المالي</b>						
29	تراعي المنظمة تخفيض جميع التكاليف مقارنة بالمنافسين لزيادة ربحيتها.					
30	تسعى المنظمة إلى تحسين هامش ربحها السنوي والحصول على معدلات أرباح صافية مرتفعة.					
31	تمتاز إدارة المنظمة بالكفاءة في استخدام مواردها المالية.					

					32	تعمل المنظمة على استخدام المقاييس المالية ووسائل الرقابة الحديثة.
					33	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة.
					34	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي.
					35	تحدد المنظمة أهدافها المالية بدقة.
بعد العمليات الداخلية						
					36	تسعى المنظمة إلى تحديد مدى جودة العمليات بشكل مستمر.
					37	تقيم المنظمة جودة منتجاتها التي تقدمها من خلال المطابقة مع العمليات الداخلية.
					38	تسعى المنظمة إلى امتلاك وسائل تكنولوجية متطورة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية.
					39	تعمل المنظمة على مطابقة المنتج للجودة المستهدفة بناءً على حاجات الزبائن ورغباتهم.
					40	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع وتقديم خدمات جديدة.
					41	تعمل المنظمة على زيادة معدل تسليم المنتوجات في الوقت المحدد.
					42	تعمل المنظمة على زيادة معدل دوران المخزون، وتستخدم أحدث تقنيات التخزين.
بعد الزبائن						
					43	تعمل المنظمة على الاهتمام بالزبائن لكسب وتحسين ولائهم على المدى الطويل.
					44	يعد البحث عن زبائن جدد من أولويات المنظمة.
					45	تمتلك المنظمة المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زبائن جدد.
					46	تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا الزبون من خلال عرض ضمانات لخدماته.
					47	تمتلك المنظمة المعلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماتها والعمل على الرفع من مستوى هذا الرضا.
					48	تهتم المنظمة بعملائها عن طريق التعامل مع شكاويهم بك موضوعية وبمختلف قنوات التواصل.
					49	تستجيب المنظمة لرغبات وحاجات العملاء المتغيرة.
بعد التعلم والنمو						

					50	تقوم المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل.
					51	تحقق المنظمة تحسن كبير في الرصيد المعرفي للموظفين.
					52	تهتم المنظمة بخلق مناخ العمل لدعم وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع.
					53	تحفز المنظمة العاملين فيها على طرح الأفكار الجديدة بتخصيص جوائز للأفكار المبدعة.
					54	تطور المنظمة أساليب عملها باستمرار بالتركيز على أسلوب البحث والتطوير لتعزيز منتجاتها وخدماتها.
					55	تحسن معدل الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة.
					56	تسجل المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.