



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل

(دراسة ميدانية: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - محلية شندي

في الفترة ما بين 2015-2022)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتورة :

آلاء عبد الحافظ حمودة موسى

إعداد الطالبة :

قسمة بابكر صالح عبد القادر

1446 هـ - 2025 م .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ ﴿١٩﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل ، الآية (19)

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان معلم البشرية الأول سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الذي ألبسني ثوب الشموخ والتواضع أسأل الله أن يتقبله في أعلى الجنات
مع الصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقاً والدي الغالي (أمين) رحمه الله .
إلى و الحبيبية الحنونة ... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها فهي ملحمة
وفرحة العمر ومثال للتفاني والعطاء

والدتي العزيزة (عائشة طيفور) أمد الله في عمرها

إلى الذين منحوني المودة والمحبة وأعانوني على تحمل المشاق ويلهج بذكراهم
فؤادي وإلى حبيبهم يجري في عروقي وكانوا سنداً وعوناً .. أخوتي وأخواتي.

خاصة (هاجر بابكر)

إلى الأصدقاء والأوفياء الذين ما انفكوا يوماً عن تقديم العون والمساعدة والدعم في
أحلك الظروف ، إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحي ... الأقارب قلباً دوماً ووفاءً

لكم جميعاً ما فائق حبي ووفائي

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد ، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة بعونه ومشيبته ، فله الشكر والثناء .
الشكر لجامعة شندي منارة التأصيل وقلعه العلم والمعرفة ، ولإدارتها وأسرة كلية الدراسات العليا.

والشكر لكل أساتذة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وأخص بالشكر أساتذة في قسم إدارة الأعمال وعلى رأسهم الدكتورة / آلاء عبد الحافظ حمودة موسى الذي قامت بالإشراف على هذه الدراسة وبذلت معي جهداً كبيراً أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتها ووالديها.

والشكر موصول للدكتور / محمد محجوب سليمان فضيل الذي كان لنصحه وإرشاده بالغ الأثر في انجاز هذا العمل .

والشكر إلى الصرح العملاق جامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا التي منحتني شرف نيل هذه الدراسة والشكر لأسرة مكتبة الدراسات العليا جامعة شندي ، وأيضاً الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء شندي خاصة عبد الخالق ميرغني والشكر إلى زملائي وزميلاتي بالدراسة وموصولة منها إلى زملائي وزميلاتي باتحاد المعاقين حركياً بشندي .

كامل يمتد الشكر للأخ الأستاذ / محمد حسن أحمد محمد الذي قام بطباعة وإخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية .

والشكر لكل من ساعدني وساهم في اكمال هذه الدراسة

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة ميدانية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (شندي) في الفترة من (2015-2022م) ، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل ، معرفة أهمية الحوافز على أداء العاملين ، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما أثر الحوافز على تعزيز أخلاقيات العمل ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية ، المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة والتي تمثلت في الآتي : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأخلاقيات العمل ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : توفير أجور كافية من قبل الشركة يغنيهم من الاعتماد على الحوافز المادية ، تساهم العلاوات التي تمنحها الشركة للعاملين في رفع روحهم المعنوية وزيادة ثقتهم وولائهم ، تقوم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها ، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها : ضرورة زيادة الأجور للعاملين بالشركة لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ، ضرورة أن تدعم الشركة الحوافز الجماعية لحد من استغلال موارد الشركة ، ابتكار أساليب وقواعد ثابتة لعمليات التحفيز .

Abstract

This study handled the effect of incentives on enhancing work ethics, a field study in the Sudanese Electricity Distribution Company (Shendi) during the period from (2022-2015 AD), as the study aimed to measure the effect of incentives on enhancing work ethics, knowing the importance of incentives on employee performance, the study problem was represented in the main question: What is the effect of incentives on enhancing work ethics? The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, the analytical approach to test the study hypotheses, which were represented in the following: There is a statistically significant relationship between moral incentives and work ethics, and the study reached a number of results, the most important of which are: Providing sufficient wages by the company makes them independent from relying on material incentives, the bonuses granted by the company to employees contribute to raising their morale and increasing their confidence and loyalty, the company grants periodic incentives on time, and the study recommended a number of recommendations, including: The necessity of increasing wages for company employees to satisfy their needs and meet their desires, the necessity for the company to support collective incentives to limit the exploitation of the company's resources, and innovating fixed methods and rules for operations Motivation.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
المقدمة	
1	أولاً : الإطار المنهجي
6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الإطار النظري للحوافز	
19	المبحث الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها
30	المبحث الثاني : أهداف ونظريات الحوافز
45	المبحث الثالث : أنواع الحوافز
الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات العمل	
59	المبحث الأول : مفهوم وأهمية أخلاقيات العمل
81	المبحث الثاني : أهداف ومصادر أخلاقيات العمل
105	المبحث الثالث : أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	
119	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
121	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

127	المبحث الثالث : الحوافز في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
129	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
131	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
161	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	الخاتمة
169	أولاً : النتائج
171	ثانياً : التوصيات
172	قائمة المصادر والمراجع
179	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1/3/1	يوضح تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً	51
1/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	131
2/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	132
3/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	133
4/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	134
5/4/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	135
6/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	136
7/2/4	الحوافز المادية تزيد من أمانة العاملين	137
8/2/4	يمكن الحد من السلوكيات السلبية من خلال زيادة الحوافز	138
9/2/4	المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية	139
10/2/4	تناسب المقابل مع الجهد المبذول يحقق العدالة في الشركة	140
11/2/4	وجود أجر كافي يغني عن الحوافز المادية	141
12/2/4	تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين وتزيد ثقتهم وولائهم اتجاه الشركة	142
13/2/4	يعزز نظام الترقيّة من اخلاص العاملين في أداء مهامهم	143
14/2/4	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يزيد من ولاء العاملين	144
15/2/4	الخدمات التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين	145
16/2/4	تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز	146
17/2/4	تراعي الشركة الشفافية في منح الحوافز المعنوية	147
18/2/4	الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين	148
19/2/4	الموضوعية في منح الحوافز الفردية يقلل الصراعات	149
20/2/4	تهتم الشركة بالتحفيز لضمان الانضباط في أداء المهام	150
21/2/4	ربط الحوافز بالإنجاز يحقق العدالة	151
22/2/4	العامل بالشركة يرفض الحوافز الفردية التي لا يستحقها	152
23/2/4	لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية	153
24/2/4	نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها	154

155	تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها	25/2/4
156	تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية للعاملين	26/2/4
157	تلتزم الشركة بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية	27/2/4
158	يعزز نظام الحوافز المتبع من التزام ومصادقية العاملين	28/2/4
159	الحوافز الجماعية تحافظ على ممتلكات الشركة	29/2/4
160	الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية	30/2/4
161	نتائج مربع كاي للفرضية الأولى	1/3/4
163	نتائج مربع كاي للفرضية الثانية	2/3/4
165	نتائج مربع كاي للفرضية الثالثة	3/3/4
167	نتائج مربع كاي للفرضية الرابعة	4/3/4

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	4
1/2/1	يوضح (هرم ماسلو للحاجات الإنسانية)	35
2/2/1	مجموعة الحوافز والعوامل الأساسية لهيزر برج	38
1/3/1	يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز	53
1/2/2	يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال	85
1/2/3	وضح الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	123
1/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	131
2/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	132
3/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	133
4/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	134
5/4/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	135
6/2/4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	136
7/2/4	الحوافز المادية تزيد من أمانة العاملين	137
8/2/4	يمكن الحد من السلوكيات السلبية من خلال زيادة الحوافز	138
9/2/4	المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية	139
10/2/4	تناسب المقابل مع الجهد المبذول يحقق العدالة في الشركة	140
11/2/4	وجود أجر كافي يغني عن الحوافز المادية	141
12/2/4	تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين وتزيد ثقتهم وولائهم اتجاه الشركة	142
13/2/4	يعزز نظام الترقية من اخلاص العاملين في أداء مهامهم	143
14/2/4	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يزيد من ولاء العاملين	144
15/2/4	الخدمات التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين	145
16/2/4	تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز	146
17/2/4	تراعي الشركة الشفافية في منح الحوافز المعنوية	147

148	الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين	18/2/4
149	الموضوعية في منح الحوافز الفردية يقلل الصراعات	19/2/4
150	تهتم الشركة بالتحفيز لضمان الانضباط في أداء المهام	20/2/4
151	ربط الحوافز بالإنجاز يحقق العدالة	21/2/4
152	العامل بالشركة يرفض الحوافز الفردية التي لا يستحقها	22/2/4
153	لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية	23/2/4
154	نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها	24/2/4
155	تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها	25/2/4
156	تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية للعاملين	26/2/4
157	تلتزم الشركة بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية	27/2/4
158	يعزز نظام الحوافز المتبع من التزام ومصادقية العاملين	28/2/4
159	الحوافز الجماعية تحافظ على ممتلكات الشركة	29/2/4
160	الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية	30/2/4

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	179
2	قائمة المحكمين	184

المقدمة : وتشتمل على

أولاً : الإطار المنهجي .

ثانياً : الدراسات السابقة .

أولاً : الإطار المنهجي

التمهيد :

تولى إدارات المنظمات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملين في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم .

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستمرار الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب ، أما الرغبة في العمل تتمثل في التحفيز الذي يحقق أهداف المنظمات ، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه .

تعتبر الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية لكل المنظمات وأحد مقومات العمل داخل هذه المنظمات ، فمن خلالها يتم تشجيع العاملين للأداء الكفاء والفعال .

إن أخلاقيات العمل لها أهمية بالغة داخل المنظمات بأنواعها المختلفة كما أن لكل وظيفة أو مهنة مجموعة من الأخلاقيات التي تخصها ولكن مهما كانت المهن تبقى مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والتي لا يوجد اختلاف فيها فهي أساسية في كل الأعمال ، كما أن تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الأمانة والمصادقية والشفافية وغيرها من قبل العاملين حتى تصل من خلالها إلى تحقيق النمو والاستمرار والاستقرار داخل المجتمعات التي نشاءة فيها .

مشكلة الدراسة :

تلعب الحوافز دور كبير ومهم في تعزيز أخلاقيات العمل إلا أن الكثير من المنظمات تجهل هذا الدور ولا يتوفر بها أساليب وسياسات تحفيزية فعالة ، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل ؟

ومن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف تسهم الحوافز المادية في تعزيز أخلاقيات العمل ؟
2. ما مساهمة الحوافز المعنوية في تعزيز أخلاقيات العمل ؟
3. هل الحوافز الفردية تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل ؟
4. ما أثر الحوافز الجماعية في تعزيز أخلاقيات العمل ؟

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل ، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية عن الحوافز إلا أن هذا الموضوع في مجال علاقته بأخلاقيات العمل ، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع ، وتأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات ، مما يمكن الباحثين والمهتمين للاستفادة منه كمرجع إضافي .

الأهمية العملية :

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في الخروج بمجموعة من التوصيات التي سوف تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل لدى العاملين بالمنظمات المختلفة .

فرضيات الدراسة :

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتعزيز أخلاقيات العمل .
- 2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتعزيز أخلاقيات العمل .
- 3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية وتعزيز أخلاقيات العمل .
- 4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية وتعزيز أخلاقيات العمل .

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً ، والمنهج التاريخي من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة . والمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وعينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة .

مصادر جمع المعلومات :

أولاً : المصادر الأولية : الاستبيان ، المقابلة ، الملاحظة .
ثانياً : المصادر الثانوية : الكتب ، المراجع ، الدوريات ، الأنترنت ، الدراسات السابقة .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : جمهورية السودان - ولاية نهر النيل - الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .
الحدود الزمانية : 2015 - 2022 م .

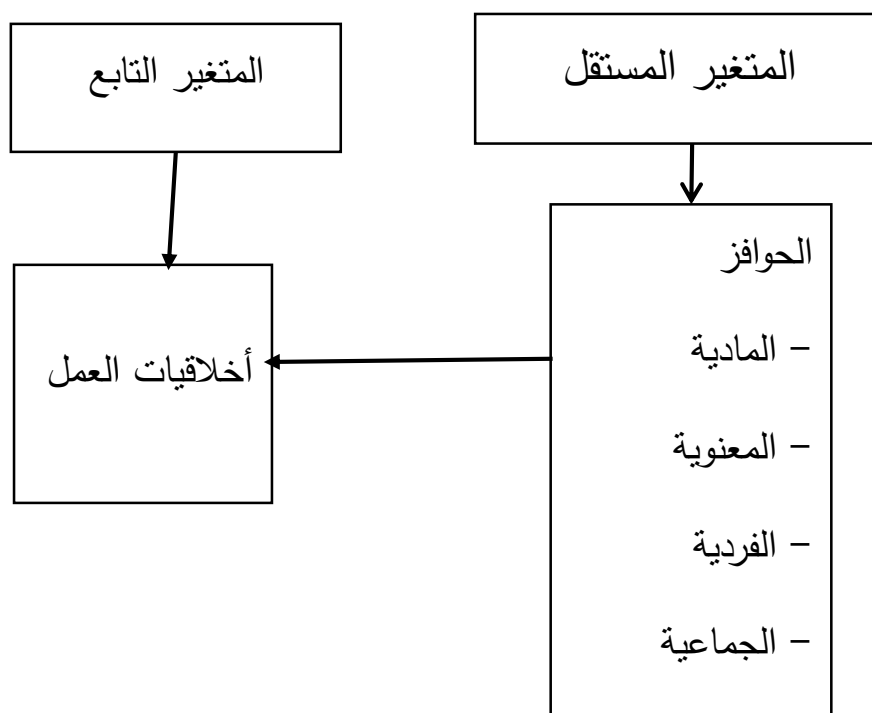
مصطلحات الدراسة :

1. الحوافز : هي الأساليب الشخصية التي تستخدمها المنظمات للتأثير إيجاباً على أداء الأفراد .

2. التعزيز : أسلوب يستخدم لتدعيم السلوك المناسب وللتحكم في عواقب الأفعال .

3. الأخلاق : هي الصفات والسمات والخصائص النفسية سواء كانت حسنة أو سيئة .
4. العمل : هو مجموعة من النشاطات التي يمارسها الأفراد في المجالات المختلفة .
5. أخلاقيات العمل : هي مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية والتي تتحكم في سلوك الأفراد ضمن بيئة العمل وخلال أدائهم لمهامهم الوظيفية .

نموذج الدراسة :



المصدر : الباحثة ، 2024م .

هيكل الدراسة :

احتوى الهيكل على مقدمة شملت الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة ، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول الإطار النظري للحوافز وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول مفهوم الحوافز وأهميتها ، والمبحث الثاني أهداف ونظريات الحوافز ، والمبحث الثالث أنواع الحوافز ، إشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري لأخلاقيات العمل وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول مفهوم وأهمية أخلاقيات العمل ، والمبحث الثاني أهداف ومصادر أخلاقيات العمل ، والمبحث الثالث أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل ، واشتمل الفصل الثالث على الدراسة التطبيقية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، والمبحث الثاني الهيكل التنظيمي للشركة ، والمبحث الثالث الحوافز في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، اشتمل الفصل الرابع على الدراسة الميدانية ، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثاني ، تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج ، كما اشتملت الخاتمة على نتائج الدراسة والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع ، وقائمة الملاحق .

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد المصادر التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي، واثراء بحثه وتظهر أهميتها جلية في كون أن الباحث من خلال اطلاعه الواسع يستطيع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة بالإضافة إلى تمكن الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه والتي لم يسبق لها أن درست وكذا تجنب مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثون من قبله بالإضافة إلى البحوث التي جردت في كتب ومراجع، تم العثور على الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت محور الحوافز:

1/ تناولت الدراسة الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر ولقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التأكد من صحة الفرضية العائدة التي تؤثر على الالتزام التنظيمي على أداء العاملين واعتمدت على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المقدم من طرف المؤسسة يجعل العامل أكثر انضباطاً ملتزماً بالعمل وايضا توصلت إلى أن الالتزام يتأثر بالحوافز المادية تأثيراً إيجابياً كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الاطباء.

2. ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.

3. الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.¹

2/ تناولت الدراسة اثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج إهمها:

¹/سقوان هاجر وبوشننوف مولاي رشيد، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، (الجزائر: أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2021م)

كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي 47.3 أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43.3 وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 0.0.4 وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي. وأوصت الدراسة بربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم.

التركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.¹

3/ تناولت الدراسة أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر. ولقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة والاحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
2. حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي:

(أ) ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

(ب) البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.²

4/ تناولت الدراسة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهدفت الدراسة إلى

¹/ نور عزم الليل، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، (أبوظبي: 2019)

²/ قلل تسمية اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير (الجزائر: 2017).

التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي على تحسين أداء المورد البشري وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الاطباء.
2. ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.

واوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين ادائهم.¹

5/ تناولت الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية وقدمت الدراسة لنيل درجة الماجستير وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

6/ تناولت الدراسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:²

أ. أن الحوافز قد تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

ب. أن الحوافز تساهم في دخل العامل ورفع معنوياته وتعتبر الحوافز باعثاً محركاً لطاعات ورغبات العامل من العمل.

7/ تناولت الدراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية وقدمت الدراسة لنيل درجة الدكتوراه وتهدف الدراسة إلى الغاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية مع الغاء الضوء أيضاً على

¹/ خلايفة العملي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسة الصحية ، رسالة ماجستير ،(الوادي: 2016).

²/ خديجة خروبي ، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير (المسيلة: 2016).

نظم حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية واعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:¹

1. أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم اعطاؤها للعاملين بالفنادق.
 2. تعتبر الترقية اهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق.
- وأوصت الدراسة بالآتي:

أ) صرف الحوافز حسب الجهد والأداء بحيث تكون هنالك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير.

ب) متابعة تطبيق الحوافز بتفصيل برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية.

8/ تناولت الدراسة الحوافز وعلاقتها بالضغوط المهنية وهي رسالة لنيل شهادة الماستر وتمثلت مشكلة الدراسة ما مدى قوة العلاقة بين الحوافز والضغوط المهنية واعتمدت الرسالة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وقد توصلت الرسالة إلى النتائج من خلال الدراسة لموضوع الحوافز وعلاقته بالضغط المهني للعمال في مؤسسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الحوافز والضغوط المهنية سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية².

9/ تناولت الدراسة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام وقدمت الدراسة لنيل شهادة الماستر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتمثلت مشكلة الدراسة في ما اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن وهدفت الدراسة إلى تقصي اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية³:

أ. حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

¹/ سلامة احمد ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة دكتوراه (مصر: 2015).

²/ صخري كنده ، الحوافز وعلاقتها بالضغوط المهنية ، رسالة ماستر (جامعة ام البواقي: 2015).

³/ ازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ، رسالة ماستر ، (الأردن : 2013).

ب. حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.

واوصت الدراسة بالآتي:

1- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين.

2- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط له.

10/ تناولت الدراسة اثر الحوافز على أداء منظمات المجتمع المدني وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير وهدفت هذه الدراسة إلى توفير مدخل جيد للتعامل مع أسر الشهداء في مجال تقديم الخدمة والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطبيق نظام الحوافز المادية بإيجاد مواعين استمرارية جديدة واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل في الآتي¹:

أ. إن إدارة المنظمة تعطي اهمية كبيرة لعملية التحفيز.

ب. لا يتم صرف الحوافز في الوقت المناسب.

وكانت توصيات الدراسة هي أن تعطي إدارة المنظمة اهتماماً غالباً بعملية التحفيز ولن تضع المنظمة نظاماً مكتوباً وواضحاً للحوافز.

ثانياً: محور أخلاقيات العمل:

1/ تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق أخلاقيات العمل حيث هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تخطيط القوى العاملة وأخلاقيات العمل، معرفة اثر الاختيار والتعيين على أخلاقيات العمل والتعرف على مدى التزام المنظمة بالجانب الأخلاقي في التدريب وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف جانب أخلاقيات العمل داخل شركة مصفاه الخرطوم الأمر الذي انعكس سلباً على الأداء داخل الشركة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

¹/ دار السلام محمد أحمد عبد الماجد ، أثر الحوافز على أداء منظمات المجتمع المدني ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم : جامعة النيلين، 2011).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها¹:

أ. إن الاقسام المختلفة تقوم بالاشتراك في تخطيط القوى العاملة.

ب. تراعي المنظمة الحفاظ على البيئة في ممارسة انشطتها المختلفة.

واوصت الدراسة بالآتي:

1- ضرورة زيادة اشتراك الاقسام المختلفة في تخطيط القوى العاملة.

2- استمرار المنظمة في مراعاة الحفاظ على البيئة في ممارسة انشطتها تجنباً للمساءلة القانونية وزيادة مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع المحيط بها كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية.

2/ تناولت الدراسة أخلاقيات الوظيفة العامة دور نظام الخدمة المدنية السعودي في تعزيزها، هدفت الدراسة إلى محاولة بناء اطار نظري تحليلي استقرائي لما كتب في موضوع أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الادارية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي ومنهج البحث الوثائقي وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود التزام اخلاقي لأفراد المنظمات في مختلف المستويات وان التزام الموظفين بالمسؤوليات الذاتية والموضوعية هو السبيل لتحقيق جودة وكفاءة الأداء وضرورة فرض قيود على سلوكيات الموظفين في المنظمات العامة لضبط الأداء الوظيفي².

3/ تناولت الدراسة دور التكوين في إرساء أخلاقيات العمل وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتمثلت مشكلة الدراسة في هل للتكوين دور في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية³:

1- أن تكوين بعدي هي القيم والسلوك المهني دورا في تعزيز أخلاقيات العمل في المؤسسة.

^{1/} محمد محبوب سليمان فضيل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق أخلاقيات العمل ، رسالة دكتوراه (شندي : جامعة شندي 2020م).

^{2/} غزيل بنت سعد العيسى ، اخلاقيات الوظيفة العامة ودور نظام الخدمة المدنية السعودي في تعزيزها ، ورقة علمية منشورة ، موقع جامعة الملك سعود ، (الرياض: المجلة الالكترونية الشاملة بجامعة الملك سعود العدد السادس عشر سبتمبر 2019م).

^{3/} موشا حانا احمد ، الحر عبدالرحمن ، دور التكوين في إرساء أخلاقيات العمل ، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية 2018-2019).

2- أن التكوين البيداغوجي التحضيري في الفترة التربعية على أهميته وقيمته العلمية والعملية لا يكفي لإرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.

4/ تناولت الدراسة اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية على تحقيق الابداع الاداري وهي دراسة قدمت لنيل شهادة الماستر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتتمثل مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تحقيق الابداع الاداري وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

1- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي وتشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة وانها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.

2- أن بيئة العمل الداخلية تمثل احدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها بعض نشاطها او نطاق عملها وذلك في اطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة للعاملين في مهامهم.

5/ تناولت الدراسة دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة في صنعاء وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي حيث توصلت إلى ان هناك تأثير واضح لتشابه وتمائل الشخصية للقائد على قراراته اليومية وضعف اهتمام إدارة المستشفيات بتنفيذ أنشطة التدريب والتنمية

¹ / عمور رميلة ، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري ، رسالة ماستر ، (الجزائر: 2018-2019).

البشرية في جميع المجالات وإن هنالك انخفاض في مستوى تطبيق إدارة المستشفيات للوائح الإدارية وقد اوصت الدراسة بالآتي¹:

1. ضرورة مراعاة المنظمات للمواءمة بين القيم الشخصية وبين أخلاقيات العمل في الممارسة المهنية.

2. ضرورة وضع مرونة السلوك والتصرفات المهنية والتي ينبغي ان تضمن أخلاقيات العمل على جميع المستشفيات ان تدعم برامج المسؤولية الاجتماعية في الجانب الصحي.

6/ تناولت الدراسة اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الجودة الشاملة، وعي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم الربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وعدم وجود تصور واضح لدى المؤسسات عن مفهوم الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى ان مدراء إدارة الموارد البشرية يلعبون دور حيوي في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتهم ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد إلى حد كبير على إدارة الموارد البشرية ووجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية للتوظيف تتسم بالمرونة وضرورة اجراء دراسات تطويرية لأنظمة التعويض للمحافظة على الموارد البشرية وضرورة توعية المدراء بالمؤسسة بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.²

7/ تناولت الدراسة اثر الثقة في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات العمل وأداء العاملين هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أخلاقيات العمل في الشركات السودانية والكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل وتحسين أداء العاملين وتحديد ما اذا كانت الثقة بأبعاها

^{1/} عبد الملك محمد ملهي ، دور اخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه ،(الخرطوم: جامعة النيلين 2017).

^{2/} حاج عز الدين حاج محمد هلال اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان: جامعة شندي ، 2017).

تلعب دور الوسيط في العلاقة بين أخلاقيات العمل وأداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثلت مشكلة الدراسة في غياب اهتمام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل وعدم استخدامها مجموعة متكاملة من المقاييس لتحديد مدى التزام العاملين بهذه الأخلاقيات ، وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الثقة في الشركات السودانية كان مرتفعا وان هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات أخلاقيات العمل والثقة في المنظمة وان التوجهات الاخلاقية تساعد المنظمة في تحسين ادائها الكلي، وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على العلاقة بين الثقة وأداء العاملين في منظمات الاعمال وان تتبع المنظمات في ممارسة اعمالها قاموسا اخلاقيا واجتماعيا وضرورة وجود إدارة عليا عادلة وواضحة فان هذا يزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين.¹

8/ تناولت الدراسة تكوين المورد البشري وعلاقته بأخلاقيات العمل وهي شهادة لنيل شهادة الماستر وتتمثل مشكلة الدراسة في كيف يساهم تكوين المورد البشري في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:²

1- أن شركة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) وحدة إداري تعتمد على أخلاقيات العمل داخل المؤسسة.

2- أن الأخلاق التي يكتسبها الموظف أثناء التكوين تزيد من التزامه بعمله وارتباطه الوثيق بالمؤسسة.

9/ تناولت الدراسة اثر أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات العمل في البنوك التجارية وتحليل اثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي وقد

^{1/} عبد الشكور زكريا اسحق ، أثر الثقة في العلاقة بين ممارسة أخلاقيات العمل وأداء العاملين ، ورقة علمية منشورة ، المستودع الرقمي لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (السودان: جامعة السودان ، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، 2017م).

^{2/} قاسمي لطيفة - جحا نصره ، تكوين المورد البشري وعلاقته بأخلاقيات العمل ، رسالة ماستر 2017 م .

تمثلت الدراسة في سعي الكثير من منظمات الأعمال لتحقيق أعلى معدل من الربحية وإهمال جانب أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية حيث تلخصت المشكلة في ما هو أثر أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ارتباط موجبة بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أخلاقيات العمل من خلال تحديد السياسات الأخلاقية والتأكيد على ضرورة الاهتمام بالنزاهة والشفافية وذلك لتأثيرها الواضح على الميزة التنافسية والعمل على إيجاد مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من المجتمع.¹

10/ تناولت الدراسة أخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء العمال، هدفت الدراسة إلى تجديد مدى التزام الشركات موضع البحث بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية والتعرف على اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة وتوضيح أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تصميم العمليات على أداء الأعمال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن ما الشركات الصناعية بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار أنشطة وظيفة الإنتاج والعمليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر الالتزام بتطبيق أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تطوير المنتجات الجديدة، وأوصت الدراسة بأن تولي الشركات الصناعية المزيد من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في جميع وظائف المنظمة وضرورة إنشاء وحدات متخصصة في كل شركة لمتابعة

¹ / عطا الله بشير النويقة ، اثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية ، ورقة علمية منشورة ، موقع مجلة العلوم الادارية . مجلة العلوم الادارية (المجلد 43 ، العدد 1 عمان ، 2016م).

مدى التزام الشركة بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية ووضع استراتيجية عمل لتشجيع الموظفين على التفاعل مع الأنشطة الموجهة للمجتمع.¹

11/ تناولت الدراسة اثر أخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه وهدفت الدراسة إلى دراسة أخلاقيات الوظيفة ومدى ادراك الإدارة والعاملين لأهمية الالتزام بها وتحديد وتوضيح العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والإبداع الإداري في المعارف قيد البحث واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل هل هنالك تصور واضح لدى مديري المصارف قيد البحث عن أخلاقيات الوظيفة وما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجة في المنظمات للإبداع نظراً للبيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المنظمات وتوفير الإدارة للميثاق الاخلاقي ليسهم بشكل كبير في تحقيق الابداع الاداري على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتدعيم أخلاقيات الوظيفة لدى العاملين يؤدي إلى تجويد الأداء وتعزيز سمعة المصرف، واوصت الدراسة بالزام المصارف بوضع اسس ومعايير اخلاقية لممارسة انشطتها المختلفة وعمل دورات تدريبية للعاملين توضح مبادئ أخلاقيات الوظيفة وضرورة زيادة اهتمام ادارات المصارف بمفهوم وانواع الابداع لما لذلك من اسهام في تعزيز سمعة المصارف ومواجهه المنافسة.²

12/ تناولت الدراسة أخلاقيات العمل وأثرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، هدفت الدراسة إلى تقديم معالم فكرية حول موضوعات العمل والمسؤولية الاجتماعية وتشخيص مستوى توفر أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات المبعوثة واثارة الاهتمام حول ضرورة الاستفادة من مهارات أخلاقيات العمل في الانتقال بالمنظمات من الاتجاهات

¹/ مراد سليم عطيانى ، اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في اطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال ، ورقة علمية منشورة ، (موقع مجلة العلوم الادارية ، المجلد 43 العدد 1 عمان 2016م).

²/ دجلة مهدي محمود ، اخلاقيات الوظيفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،(السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013م) .

الإدارية التقليدية إلى الاتجاهات الحديثة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود حاجة للتركيز على النواحي الأخلاقية في أداء منظمات الاعمال العراقية وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك انعكاس إيجابي لأخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية وإن الالتزام بأخلاقيات العمل يقود إلى بناء وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ووجود اهتمام من قبل قادة المنظمات المبعوثة بأخلاقيات مقرونة بفلسفة عمل واضحة، واولست الدراسة بضرورة توفير البنى التحتية اللازمة لأداء الشركات والمنظمات اعمالها وفق أخلاقيات العمل ومجال المسؤولية الاجتماعية ووضع خطة متكاملة لثقافة المنظمة لتطبيق ابعاد أخلاقيات العمل وضرورة الاهتمام بتدريب الافراد العاملين الجدد لزيادة الثقة والولاء للمنظمة¹.

13/ تناولت الدراسة اثر الالتزام بأخلاقيات المهنة هي أداء العاملين في المستشفيات وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى أن إيجاد بيئة تدعم السلوك الابداعي وتشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الافكار والخبرات الجديدة وانها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم، وأن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملاً وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة للعاملين في مهامهم².

^{1/} جنان شهاب أحمد ، أخلاقيات العمل وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، ورقة علمية منشورة ، موقع جامعة القادسية ، (الجزائر: مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 5 ، العدد 4 ، 2013م) .

^{2/} مباني سارة ، أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (المسيلة: 215-216) .

الفجوة البحثية:

يمكن القول أن أبرز الفروقات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أن الدراسة تناولت موضوع أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل بالتركيز على جانب الحوافز وربطه بالجوانب الأخرى فمعظمها تناولت بالإفاضة مفهوم واهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على رضا العاملين ودورها في رفع كفاءة ادائهم وبالتالي مساهمتها في نجاح المنظمات. هذه الدراسة هي الاولى من نوعها تناولت اثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل والتي تناولت الحوافز بصورة اجمالية دون التركيز على جانب دون الجوانب الأخرى، المتوقع إن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً إلى حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة. كما ان الدراسات السابقة اتفقت مع لدراسة الحالية في المتغير المستقل واختلفت في المتغير التابع.

الفصل الأول : الإطار النظري للحوافز .

المبحث الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها.

المبحث الثاني : أهداف ونظريات الحوافز

المبحث الثالث : أنواع الحوافز

مقدمة:

تهتم أي منظمة بتحفيز الموظفين لأن مستوى أداء الفرد يتحدد من خلال رغبته في العمل وهذه تكمن في نفس الفرد ومهمة إدارة المنظمة هي اثارها وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة لذلك فقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات الموظفين والاهداف المسيطرة من قبل إدارة المنظمة. وفي هذا تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وأهميتها وأهدافها ونظرياتها وأنواعها.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الحوافز

مفهوم الحوافز:

الحوافز هي أي شيء يلهم أو يحفز الفرد أو هي برامج مكافآت يتم وضعها لتشجيع الموظفين على اتخاذ إجراءات معينة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة. وقد أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة (الحافز) الباعث والمنبه للسلوك. ويمكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني (الدافع) ودوافع السلوك ما هي الأقوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء.

كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته. وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم الحوافز إلا أنها جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام لها . حيث تدور حول تعاريف نذكر منها:

الحوافز في اللغة:

الحافز من الفعل الثلاثي حفز يقال حفزه حفزاً أي دفعه.¹

اصطلاحاً: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته ويحقق أهدافه.

تعرف الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.²

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.³

^{1/} حسين صالح محمد الزهراني ، الحوافز الوظيفية ، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط (مكة : كلية التربية أم القرى 2011م) ص 10.

^{2/} أحمد ماهر ، إدارة المواد البشرية ، ط1 (الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2007) ، ص374.

^{3/} علي السلمي ، إدارة الفرد والكفاءة الإنتاجية ط3 (القاهرة : د.ت) ، ص 300 .

ومن التعاريف السابقة يتبين لنا أن الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وكيفية تأثيرها على عاملها لرفع معنوياتهم وتوضح كذلك درجة استيعاب وتقبل الحافز فكلما زادت حاجته إلى هذا الحافز زاد رضاه عن عمله.

طبيعة الحوافز اذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.

فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه.

والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فاذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحواجز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات) وكما ذكرنا أن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فلكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة وحتى تتجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها الا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد العاملين وبالتالي اختيار الاسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

والتحفيز هو وصول العاملين في منظمة ما إلى حالة الشفق والتلف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة ويأتي من أعماق النفس.

فالمدير يجب عليه محاولة تحفيز موظفيه باتباع اجراءات مختلفة ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وبالتالي ليس لديه الرغبة في التقدم فلا فائدة ترجى منه وهذا تأكيداً لمفهوم قوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِ) سورة الرعد¹.

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المنظمة ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وانتاجهم وعندما يمكن انجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم وجاهزيتهم لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء. وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل والمنظمة ثانياً وبذلك يمكن الاحتفاظ في منطقة التحفيز دائماً لأن التحفيز يشكل دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة ومن خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر تؤثر سلباً على مجمل أداء العاملين.

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الانسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واعٍ وبوجه عام يمكن القول أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب بل في دافعيّتهم أو رغبتهم في القيام بها وتحقيق انجازات مرضية.

فالحوافز مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية حيث

¹ / سورة الرعد ، الآية (11) .

تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء وتختلف طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم ودافعيتهم للعمل من فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حيث يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين عن طريق الكلمات المشجعة مثل أنت قمت بعمل عظيم جداً وانت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود. وهنالك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزية الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المنظمة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية. ويتفق العلماء السلوكيون بأن كل الأنواع قابلة للتحفيز وأن هنالك أسباب معينة تؤدي بالفرد للقيام بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في اشباع حاجات معينة.¹

أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها.

ويؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة والإبداع والتجديد أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.

¹ / هاني خلف الطراونة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها ، ط1(عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011) ص146 .

يعتبر التحفيز أداه تبعث التطور والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة.

وغالباً لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة والإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهيكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغاية الأهداف المحددة وكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل بها وتتواصل مع بعضها البعض بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية الإنتاجية المتنوعة¹.

كما يمكن القول أن التحفيز له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية والعملية، فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط، وطبق هنري فايول الأجور بنسبة (150%) شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته² ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية الأمر الذي ينعكس على زيادة انتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإداراتها ومع أنفسهم.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.

¹ / محمد مرعى مرعى ، التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م) 57 .

² / موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة (الإسكندرية : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2005) ، ص 23 .

3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها في صفوف العاملين.
5. تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم¹.
6. يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كانهخفاض قدرات الإنتاج والغياب ودوران العمل إلى غير من المشاكل.
7. تحسن وضع الفرد سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.

8. زيادة أرباح المنظمة من خلال كفاءة العمال الإنتاجية.
- إن أحسن أساس تتضح به الحوافز هو الأداء المتميز إلا أنه لا يمنع هذا وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية مثل: المجهود والأقدمية والمهارة ومفهوم الأداء مرتبط بمفهوم الكفاءة والفاعلية.

إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف وفي بعض الحالات تعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو في أي مورد آخر.

يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.²

- المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بإحدى

¹/ لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ط2 (الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2006 م) ص155 .

²/ سهيلة محمد العباس ، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي ، ط2 (عمان : دار وائل للنشر ، 2006م) ص 37.

المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة وقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية بكثير من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير لأحد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية. وتظهر علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.¹

غالباً ما ينفذ أصحاب العمل برامج الحوافز من أجل الآتي:

(أ) زيادة الإنتاجية: يعلم الجميع أن الإنتاجية ضرورية لضمان نجاح الشركات، فالإنتاجية من العوامل الدافعة لسير الأعمال التجارية والحوافز هي طريقة رائعة لضمان بقاء موظفيك متحمسين للقيام بعملهم بأفضل ما في وسعهم فمن خلال تقديم شيء يمكنهم الحصول عليه إذا حققوا هدفاً معيناً أو حققوا شيئاً ما فإن لديهم شيئاً يعملوا من أجله.

(ب) زيادة التعامل والعمل الجماعي: يمكن لأصحاب العمل تحفيز الموظفين على التعاون بشكل أكبر في مكان العمل في مشاريع محددة يقوم بها فريق من الموظفين يعملون معاً أو تحفيز الموظفين عبر الأقسام المختلفة من خلال تعزيز برامج الحوافز التي تشجع العمل الجماعي.

(ج) رفع المعنويات: يمكن أن يؤدي تقدير الموظفين بسبب عملهم الشاق إلى شعورهم بالانتماء والاحترام داخل مكان العمل مما يؤدي إلى تعزيز ثقافة عمل أكثر سعادة وإيجابية.

¹ / أحمد ماهر مرجع سابق الذكر، ص 350-351 .

د) جذب المواهب والاحتفاظ بها: في سوق تنافسية تحتاج الشركة إلى التميز بين المنافسين وتقديم خطط حوافز فريدة من نوعها يمكن أن تكون السبب في أن المرشح للوظيفة يختار شركتك على شركة أخرى.

هـ) تخفيض معدل دوران الموظفين: إن تقديم الحوافز لموظفيك لا يحفزهم على القيام بعملهم فحسب بل يمكن أن يحفزهم أيضاً على البقاء لفترة أطول في الشركة فقد يكون إمتلاك برامج الحوافز هو السبب وراء اختيارهم للبقاء في شركتك بدلاً من البحث عن عمل في مكان آخر.

ونذهب إلى القول بأن أهمية التحفيز أساساً من أهمية العنصر البشري كأحدى العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة في آن واحد باعتبار العنصر البشري الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشد بهذه الطريقة لتحقيق تلك الأهداف والتي هي أهداف المجتمع كذلك المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وأيضاً تتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمنظمة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها فكلما زادت درجة العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في أدائه على أكمل وجه¹.

وتعتبر الحوافز من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماس وهمة تحقيقاً للأهداف وبالتالي لابد من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق الأهداف التعليمية وإذا كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعامل وبالأجر والحافز معاً ستحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل وبالتالي فالحفز هام وأساسي لدفع العمل ونجد أن المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لتحقيق رضا العاملين والحافز بشقيه المادي (النقدي والمعنوي هو العامل الرئيسي الذي يشير إلى اهتمام العاملين) وتتبع أهمية الحافز من كونه أيضاً يبذل مهما من بنود التكلفة ويعتبر الكثير من علماء الإدارة الحافز أداة أساسية لرفع كفاءة العاملين وتحفيز قدراتهم وطاقتهم ومن ناحية

¹/ أحمد ماهر مرجع سابق الذكر ، ص 350 - 351 .

أخرى فإن الحافز يؤدي إلى الاستقرار النفسي وبالتالي دفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما إنه يؤدي إلى تنمية روح الإبداع فيهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ويرى الباحث أن الاستقرار النفسي هو أحد أهم العوامل التي ترفع من كفاءة العامل وخاصة في الوظائف التي تحتاج إلى المبادرة والابتكار فالفرء مهما كانت كفاءته وخبرته العلمية والعملية لا يمكن ليحقق الأهداف بالكفاءة المنشودة ما لم يتوفر لديه الاستقرار النفسي الذي يمكن الحصول عليه في أغلب الأحيان من الحوافز بأنواعها المختلفة.

أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

طالما أن العمل السيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً فإن ذلك يوجب أيضاً الاحتراف بحق من بذلك الجهد وإتقان الأداء وأخلص في العمل تشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو ومن الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو والنهوض ناحية أخرى فإن الدعم المالي يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد والتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراج من إشباع حاجاتهم المادية.

وتظهر أهمية الحوافز للأفراد في جعلهم يشعرون بالمكانة الاجتماعية وأنهم يؤدون دور فعال.

أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

وتظهر هذه الحوافز من خلال عملها على إثارة حماس الجماعة وتشجيع المنافسة فيما بين أفرادها مما يؤدي إلى اجتهد أفراد الجماعة في إثبات جدارتهم وبالتالي تحدث المنافسة تؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وتؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وتؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة كما تسمح بتفاعل الأفراد وتقبلهم للقرارات وشعورهم بأهمية تنفيذها¹.

¹/ أحمد ماهر مرجع سابق الذكر، ص 350-351 .

وتشجيع الحوافز أيضاً للعاملين ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كما تسهم الحوافز في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتحقيق جو من الرضا الوظيفي لدى الأفراد مما يدفع إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.¹

وتعتبر الحوافز كيفما كانت من أهم الوسائل لرفع كفاءة المورد البشري من أجل رضاه عن العمل مما يخلق الرغبة فيه واستمرار جهده إلى جانب الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتوجيه وتدريب.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها يجب الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين الأشخاص.

¹ / محمد محبوب سليمان فضيل، مصدر سبق الذكر ، ص56.

المبحث الثاني

أهداف الحوافز ونظرياتها

أهداف الحوافز:

تتظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافه والتمثلة في:

1. تحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لبلوغ أهدافها.
2. استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على وضوح لذا تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في اليات الأداء بالقدر الذي تشير اليه المسؤولية.
3. تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة وزيادة الاهتمام بها وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التعاون والاخلاص الشديد وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة وتكون ليس في وقت الاعمال المطلوبة.
4. إيجاد طريق للإفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في عوامل الاستجابة لمتطلبات تطوير الأداء المهني، وبذل مزيد من التعاون المشترك بين المؤسسة والعاملين بها مما يحقق تطويرها وتقديمها ووضع الاسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة عمل عصرية تعتمد على تنظيم العمل بحيث يصل لأفضل إنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد¹. ويرى الكردي أن أهداف الحوافز تتمثل في

¹/ محمد علي شمس الدين ، إسماعيل محمد الفقي ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية ، (عمان : دار الفكر ، 2007م) ، ص ص 323-324

ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف المنظمة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية.

5. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الاخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.

6. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية.

7. المساهمة في استتباط افضل الأساليب والطرق لأداء العمل¹.

نظريات الحوافز:

أن وسائل التحفيز وأساليبه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات التي تحت الأفراد ويسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عدداً من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية ويمكن اتخاذ هذه النظريات في الآتي:

أولاً : النظرية الكلاسيكية:

مؤسس هذه النظرية (فريد ريل تايلور) سنة 1911 واطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

أ. أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

ب. للعمال انطباع زائف في أنهم أدوا العمل بسرعة فتستغنى الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان.

ج. من مسؤوليه الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.

د. يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو بنظام الأجر بالقطعة.

¹ / خالد علي أبو علان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (فلسطين : كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، 2016م) ص 35 .

هـ. أي أن تايلور المعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى، المال، الأرض، اليد العاملة¹.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:

العنصر الإنساني هو العنصر الأهم من عناصر الإنتاج وهو محور العملية الادارية هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي:

1. أهمية العامل الإنساني في المنشأة.
 2. التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
 3. ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
 4. السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- ### ثالثاً : نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تأثر ابراهام (ماسلو) بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظرية تدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع حاجات محددة من الحاجات وقد اعتقد (ماسلو) أن هذه الحاجات ترتب تدرجياً حسب أهميتها:

وفيما يلي عرض لهذه الحاجات:²

¹/ نور الدين حاروش مرجع سابق الذكر ، ص 119 .

²/ رواية حسن السلوك في المنظمات ،(الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999) ص ص 109-111 .

1) الحاجات الفيزيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة إلى المسكن وإلى النوم وتلي هذه الحاجات الحاجة إلى: الأمن والأمان : ومن الأشياء التي تبعث على توفير الاشباع لحاجات الأمن والأمان توفير السكن المناسب والملبس المناسب وتخفيف شعور الفرد من القلق والتوتر.

2) الحاجات إلى الانتماء:

وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة وإقامة علاقات مع الآخرين، كذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للفرد. أما المستوى الرابع فيمثل الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي واحترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

3) حاجات تحقيق الذات:

وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته واستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي. **تقييم النظرية:**

بالرغم من عدم تقديم نظرية ماسلو مفاهيم معقدة بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية وهي من أكثر النظريات شيوعاً في مجال الإدارة كما تعرضت لعدد من الانتقادات نذكر منها: ¹

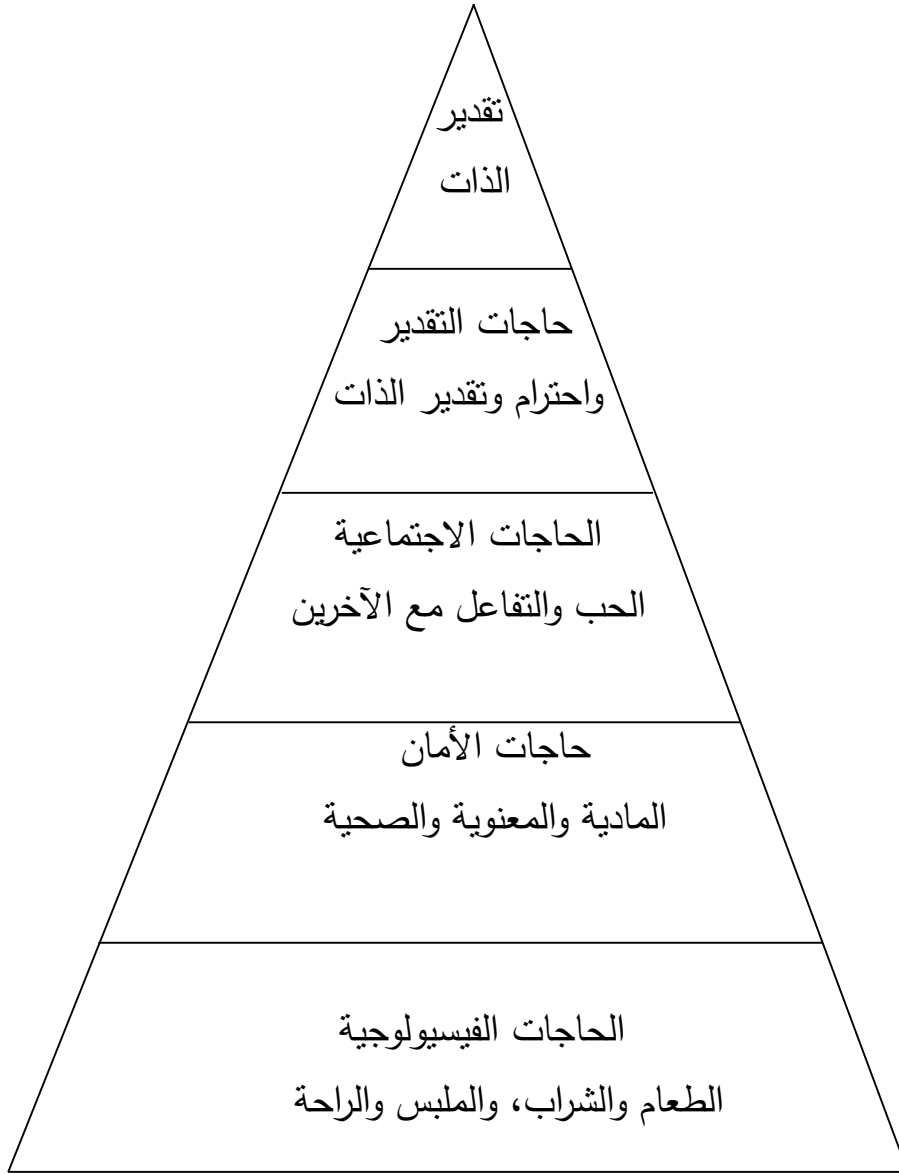
أ. لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات وذهب الكثير إلى اعتماد تقسيمات أخرى، وأحياناً يمر البعض على المزيد من الاشباع لحاجة معينة بالرغم من اتباعها ولا ينتقلون إلى اتباع الحاجة الأعلى منها.

ب. لا يتفق نموذج تدرج الحاجات دائماً مع نموذج (ماسلو) حيث أنه مصمم على أساس إنساني طبيعي غير مريض مرض نفسي.

^{1/} علي محمد رباعية ، ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات ، ط 1 (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص81

ج. ويعاب على هذه النظرية ايضاً أن هذه المستويات والانتقال بينها تتطلب وقتاً طويلاً
والانسان عمره جداً قصير لذا الغالبية تقتصر إلى الوصول إلى المدرجات الدنيا في هذا السلم.

الشكل رقم (1/2/1) يوضح (هرم ماسلو للحاجات الإنسانية):



المصدر: كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، (بيروت : دار المنهل اللبناني، 2008)، ص 158.

ثالثاً: نظرية العاملين لهيزر برج:

نقول لهذه النظرية مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هيزر برج العوامل الأساسية وتشمل¹:

- 1- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- 2- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل: المكتب المناسب.
- 3- الدخل المادي الكافي والميزان وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
- 4- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- 5- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر مصدر إحباط وبالعكس إن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيزر برج مجموعة الحوافز وتشمل:

1. العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
2. التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
3. فرص النمو أي الشعور بوجود فرص الترقى والتطور وزيادة الدخل.
4. الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

¹/ تصميم إبراهيم الطاهر ، أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة ، ط 1 ، (عمان : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2009) ، ص187- 189.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية ولأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية (أي ار جي) في أن الاحتياجات قد تم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع (ماسلو) في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولاً، كما نلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم. هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعاً للعاملين فيعطيهـم مجال الإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق إنجازات وتصميم العمل¹.

¹/ تصميم ابراهيم الطاهر ، المرجع السابق ، ص 189.

شكل رقم 2/2/1: مجموعة الحوافز والعوامل الأساسية لهيزر برج:

عوامل تحفيز	عوامل أساسية
	الدخل المادي
العمل المتيسر	الاستمرار الوظيفي
التقدير	المنزلة
تحول المسؤوليات	العلاقات الاجتماعية
فرص النمو	ظروف العمل
تحقق إنجازات	نظم المؤسسة
	الإشراف والذاتية
موظف راض ومحفز	موظف راض ولكنه غير محفز

المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، ط1، (عمان : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 188.

رابعاً: نظرية الحاجة للإنجاز ل ماكليلاند:

قام هذا الباحث الأمريكي بعده دراسات في دافع الإنجاز حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال بغرض اثارة حاجة الإنجاز فيهم ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن (10%) من المجتمع الأمريكي المدروس يتمتع بحافز الإنجاز بالرغم من

ادعاء معظم الناس بامتلاكه وقد توصل إلى حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها.

وقد توصل في دراساته الكمية التي قام بها (ماكلياند) وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية¹:

1- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يمتلكون فيها من المسؤولية الشخصية في تحيل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

2- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا فيها أو المنخفضة.

3- الرغبة في التغذية العادية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم. وأخذ كلياند يعمل على تنمية دوافع الإنجاز لدى الافراد واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:
أ. العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من متابعة وتعزيز نجاح القوة والارتفاع نحو الاحسن.

ب. اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة الاقتداء بهم.

ج. أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

ج. أن يحاول التحكم في احلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

خامساً : نظرية الاتجاهات الحديثة نظرية التوقع (فروم 1964):

قدم (فتكور فروم) نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه مفاضلة بين عدة بدائل ويرى فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد نتيجة الأداء حيث يعتبر التوقع تقدير الفرد لاحتمال تحقيق المنفعة وبمعنى آخر تفيد قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عما ما يعتمد على مدى توقعه في

¹/ ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2003)
ص ص 81-82 .

النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.اضاف فروم بأنه اذا حقق الفرد انجازه فهل سيكون على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا التوقع الثاني عند (فروم).

وعلى هذا النحو يتبين نوعان من التوقع هما ¹:

التوقع الأول: هو قناعة الفرد بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني: وهو ترقب الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه.

أهمية نظرية التوقع في الإدارة:

تعود أهمية هذه النظرية للسببين التاليين:

(1) معرفة الحاجة إلى ترغب الإدارة في إشباعها.

(2) محاولة الإدارة لتسهيل مسار العاقل وتوضيح سبل اتمام العمل وإشباع الحاجات الفردية.

سادساً: نظرية التعزيز (سكينر) 1969:

اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني، وبالاعتماد على مبدأ من مبادي علم النفس الا وهو (أثر التعزيز على الاستجابة) والسلوك التنظيمي يعتمد على ما يتعرض له الموظف من ميزات كما أن نتائج هذه السلوك تعتمد عليها نتائج وسلوكيات مستقبلية متكررة وهذه الميزات تتمثل في الحوافز الايجابية التي ينتج عنها استقرار سلوكي مما يؤدي إلى تكرار السلوك والعكس ايضاً حيث كانت الحوافز غير سليمة فإنها تهبط من الروح المعنوية وتؤدي إلى عدم تكرار لذلك السلوك هذا وأكدت نظرية تعزيز السلوك أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار التصرفات فإذا كانت النتائج مشجعة وتؤدي إلى الحصول على المكافأة فسيحدث هذا تأكيداً لهذا السلوك وبالتالي يمكن ضمان بقاءه واستمراره ولكن إذا لم تصل نتائج السلوك إلى تحقيق المكافأة النتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

¹/ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله ، الادارة علم وتطبيق ، ط 1 ، (عمان :المسرة للنشر والتوزيع ،2000م)، ص ص156-157.

وتزيد نتائج الأعمال التي تتم مكافأتها إيجابياً من قوة التحفيز بمعنى أنها تؤدي إلى زيادة احتمالات السلوك والعكس صحيح إذا ما تمت المكافأة بشكل سلبي ويميل الفرد عادة في حياته إلى تكرار السلوك الذي يعود اليه بالإشباع في حاجاته ورغباته وهو ما يعرف بالسلوك المحيط. سابعاً: نظرية تصميم الأهداف (ادوين لوك) 1968:

حيث يرى لوك في هذه النظرية أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضمنونها لأنفسهم معتمداً على الفرضيات التالية:

- أ. إن الأهداف الصعبة تعود إلى أداء عالي أكثر من الأقل صعوبة.
 - ب. الأهداف المحددة تقود إلى أداء عالي أكثر مما تعود اليها أهداف عامة.
 - ج. إن المشاركة في وضع الأهداف يعتبر أكثر فاعلية.
- وكيفية تصميم الأهداف تكون كما يلي:**

- 1) أهداف مهمة: وهي المعايير للأداء.
- 2) أهداف ومزايا: وهي ما يعمل من أجل تحقيقه.
- 3) قبول الهدف: درجته أن يكون الهدف شعورياً.
- 4) الولاء للهدف: يعني كمية الجهد المبذول لتحقيق الهدف.
- 5) الحافز: يعني المخرجات ذات الخاصية الايجابية أو السلبية.

ثامناً: وليام أوشي:

عرض أوشي في كتابه نظرية Z القيم الثقافية واليابانية وحللها ثم قام بدراسة تأثيرها على الإدارة والتسيير في مؤسسات اليابان ومن خلال هذا التحليل استنتج خصائص تسيير الإدارة في المؤسسة اليابانية وأهمها¹:

- 1- وظيفة مدى الحياة: وهي عند توظيف الفرد في المؤسسة فإنه يبقى فيها حتى سن التقاعد.
- 2- طرق تقييم الترقية: نجد في المؤسسات اليابانية، الترقية تكون بعد مضي عشر سنوات.

¹/ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله ، المرجع السابق ، ص 157 .

3- اتخاذ القرارات: إن التسيير الياباني يعطي فرصة لاشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

4- التكفل الكلي بالفرد: نظراً لأن المؤسسة اليابانية تشكل في بعض هيكلاً صارماً ومتسلطاً فإنه لا نجد عاملاً يتعارض مع رئيسه المباشر أو العلاقات بين الأفراد تكون ودياً.

بالإضافة إلى ذلك نجد (وليام اوشي) اعتمد في تطبيق (Z) على مراحل وهي:

أ. مفهوم المؤسسة من نوع (Z).

ب. دراسة فلسفة المؤسسة.

ج. تعريف وتحديد الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة.

د. تطوير تقنيات الاتصال.

هـ. اختيار النظام.

نظرية (X، Y) :

رائد هذه النظرية (دوغلاس) وفيها يقارن بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة حيث قدم دوغلاس نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليد في الإدارة (X) والسلوكيين في الإدارة (Y) والجوهر في هذه الافتراضات من شأنها أن تؤثر في سلوك المديرين اتجاه موظفيهم.

* نظرية X تحمل في طياتها نظرة سلبية للموظف فهو شخص سلبي يجب دفعه للعمل لأنه لن يفعل ذلك من تلقاء نفسه.

*نظرية Y نرى إن هنالك أشخاص يبحثون عن المسؤولية وهم يستطيعون تأدية العمل بشكل طبيعي ويتحكمون في انفسهم¹.

أهم عناصر نظريتي X و Y:

¹/ يورك جورس، علم نفس بالطريقة المثلى (مهارات الادارة) ، (مصر : الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمات مكتبة ناشرون 2004م) ص 178 .

عناصر نظرية X:

- 1- أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- 2- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- 3- يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية تدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
- 4- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- 5- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل¹.

عناصر نظرية Y:

- تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بالسلبية فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي:
1. الفرد لا يكره العمل وليس العمل شاقاً عليه الا عندما يظهر تصرفاً سلبياً منافياً من طرف المنظمة.
 2. يندفع الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة.
 3. يميل الأفراد إلى الاستقلالية واثبات الذات ويهتمهم الاعتراف بالإنجاز، كل هذه الامور تحفزهم إلى العمل.
 4. الإندفاع الذاتي للعمل والإبداع².

بعد عرضي لمجموعة من النظريات نحاول أن نقف على أهم المرتكزات التي استندت إليها، وفي هذا الصدد نشير إلى جل هذه النظريات ان لم نقل ركزت على أهمية الحوافز في دفع الفرد إلى العمل بغاية تحقيق اهداف المؤسسة ومن ثم حاولت تفسير سلوك الفرد والبحث في

¹/ محمد قاسم الصويوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع 2000م) ، ص 37 .

²/ محمد المساد ، الادارة الفعالة ، ط1 (لبنان :مكتبة لبنان ناشرون ، 2003م) ص 71 .

كل الوسائل التي يمكن ان تشير إلى سلوك الافراد وتدفعهم إلى بذل اقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم انجازه.

المبحث الثالث

أنواع الحوافز

هنالك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث طبيعة ومحتوى الحوافز إلى حوافز مادية ومعنوية ويمكن تقسيمها من حيث الأثر إلى حوافز فردية وجماعية بالإضافة إلى تقسيمها من حيث المستفيدين منها إلى حوافز ايجابية وسلبية.

ومن خلال كل هذا يمكننا اعطاء فكرة عن كل نوع منها:

1- الحوافز المادية:

يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الإرتقاء بأدائه يكون اما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل اجور اضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين.

فالتحفيز المادي يكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذين يمتازون باليسر المادي لا تحفزهم المادة او النقد والحوافز المادية تكون علي شكلين هما:¹

أ) حوافز نقدية:

وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل أما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي أو على شكل زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح.

ب) الحوافز العينية:

وهي تقديم جزء من مما تنتجه للعاملين أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

¹ / هاني خلف الله الطراونة ، مرجع سابق الذكر ، ص 156 .

2- الحوافز المعنوية:

هي وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر أو على شكل شهادات تقدير أو على شكل ترقية أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات اكبر أو على شكل أو سمة أو ميداليات أو على شكل منح العامل لقب معين.

3- الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:

هنالك بعض الحوافز مادية ومعنوية أي آن واحد مثل الترقية، والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، اقترنت الترقية وزيادة الأجر أصبحت حافز مادياً ومعنوياً، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم اذا اقترن ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزاً مادياً ومعنوياً في آن واحد ايضاً.

الحوافز من حيث فعاليتها:

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذلك اتجاهها إلى ¹:

4- الحوافز الإيجابية:

وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم. كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد مثل الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح، المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشرفة المضمونة.

¹ / طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع 2008م) ، ص ص 120-

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تفترض الإدارة انهما يشكلان ما يتوقعه الافراد من العمل ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرقة والابخار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الاهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

5- الحوافز السلبية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في شكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديد لمدر تغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ومن امثلة هذا النوع التآنيب، التوبيخ، تخفيض الأجر، التنزيل الوظيفي.

ويرى كثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد اداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل وحافز قوياً لتقويم الفرد وسلوكه وأحياناً يكون مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة الحوافز من حيث تنطبق عليهم وأثارها.

الحوافز من حيث من تنطبق عليهم:

1- الحوافز الفردية:

هنالك أنواع كثيرة من الحوافز الفردية وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى أداء أو إنجاز الفرد، اما علي مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة على المستوى الإداري، الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه¹.

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه، هذه الطاقة غير واضحة تماماً في نظام الحوافز المستند إلى

¹/ طاهر محمود الكلالدة ، المرجع السابق ، ص ص 120-122.

المجموعة أو المؤسسة وبسبب هذه الميزة في النظام الفردي فإن هذا النظام قد يخلق مشاكل بسبب هذه المشاكل هو المنافسة بين الموظفين التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثلاً: مندوبو المبيعات ولا يكشفون عن هذه الأفكار لبعضهم البعض خوفاً أن ينافسهم الآخرون ويحصلون على الفوائد على أشكال عديدة منها:

أ- حوافز على القطعة:

هذا النوع من الحوافز هو من أبسط الأنواع ومعناه أن تعطي المكافأة على القطعة فمثلاً إذا كان إنتاج الفرد (3 قطعة) من الملابس يومياً و يأخذ مقابل (5 دينار) أجره يومية، فانه إذا زاد الإنتاج تحسب له كل قطعة زيادة بنسبة راتبه، تطور هذا النظام فاصبح يكافئ الفرد على كل زيادة في الإنتاج بنسبة أعلى من نسبة راتبه أي في المثال السابق يأخذ أكثر من 1/2 دينار على القطعة الزائدة المنتجة، أو أن يقبض على القطعة إذا كان الإنتاج أقل أو مثلاً أن يقبض اجرة جديدة على كل زيادة إنتاج بنفس السعر اليومي.

مثال:

عامل أجرته 9 دولار في اليوم وينتج (3 قطع) فيأخذ دولار على القطعة اذا قل إنتاجه أي أعطى 25 قطعة او أقل فانه لا يعطي 3 دولار بل يعطى أقل من 3 دولار.

ب- نظام حوافز يقوم على توفير الوقت:

ومعناه إن يكافئ الإنسان على إنتاج محدد لو انتجه في أقل من الوقت المحدد وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب الخبرة فهو يسرع في الإنتاج ويوفر الوقت ¹.

ج- العمولة:

يخص نظام العمولة مندوبي البيع والتحصيّل فيحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات او الصفقات التي يحققها، ويفضل في الغالب منح العمولة للبائع أو المتخصص في المبيعات،

¹/ طاهر محمود الكلالدة ، المرجع السابق ، ص ص120-122.

بجوار راتبه الثالث لأن المرتب الثابت هو الذي يعينه على مواجهة أعباء المعيشة وأما العمولة فترتبط بمجهود البيع أو التخصص في مجال ما.

وما يميز نظام الحوافز على أساس العمولة ارتباطه مباشرة بالأداء ورجل البيع يعلم أنه إذا لم ينجح في عمله لن يحصل على العمولة، وما يعاب على هذا النظام هو وجود بعض العوامل الخارجية التي تؤثر على مستوى المبيعات ولا يستطيع الفرد التحكم فيها ومن بينها التغير التكنولوجي واذواق المستهلكين.¹

د- نظام المكافاة على الاقتراحات الجديدة:

الاقتراحات الجديدة عادة تطور المؤسسة وعليها يكافئ الموظف والاقتراحات الجديدة قد تقلل من التكاليف وتزيد الارباح او تحسن علاقات المؤسسة بالموظفين، ويشعر الموظفون بان المؤسسة لهم وعليهم الاخلاص لها وهكذا يجب ان يقيم كل اقتراح وفوائده بإنصاف وان يكون هناك من يقيم هذه الاقتراحات والاستفادة من اللجان التي تقترحها.

2- الحوافز الجماعية:

هنالك بعض الأعمال التي تتطلب فردا لوحدة لإنجازها وانا تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها لذلك الحوافز تعطى لكامل المجموعة فكل فرد يغطي على عوامل الربح وتقليل التكاليف.

هذا تتولى المجموعة ممارسة الضغط على أي فرد من أعضائها متكامل أو غير منتج، من اجل مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة وعليها ان تضغط عليه للتحسين.

ومن عيوبها أنه من الصعب اكتشاف الجماعة ككل وأن حجم المجموعة وتماسكها عاملان يؤثران على هذه العلاقة فالمجموعات الأصغر عادي أكثر تضامناً لأن كل فرد يراقب الآخر ومن ناحية أنه قد يحصل تنافس بين المجموعات وهذا احيانا تنافس يؤدي إلى تدمير المؤسسة²

¹/ رواية حسن محمد ، السلوك في المنظمات ، مرجع سابق الذكر ، ص318.

²/ طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 124 ، 125.

الحوافز من حيث آثارها:

(1) الحوافز المباشرة:

وهي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذلك الحوافز المعنوية مثل الاوسمة والميداليات ولوحات الشرف.

(2) الحوافز غير المباشرة:

هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا ظروف للعمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ¹.
الجدول التالي يبين انواع الحوافز الاكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر:

¹/ نور الدين حاروش ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص 145

جدول رقم 1/3/1 يوضح تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً :

حوافز الإنتاج	فردية	جماعية
		المشاركة في الأرباح
	الأجر	التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والفصل والشيخوخة
	المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء	
حوافز مادية	إيجابية	- الوجبات الغذائية
		- البدلات المختلفة للعمل
		- المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات
		- توفير النقل
		- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم
		- مكافآت عند انتهاء مدة الخدمة
		- بعثات ومنح دراسية تكوينية
سلبية		الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال
		- الخصم من المرتب
		- الزمن من المكافآت أو جزء منها
		- الوقف عن العمل
		- تأخير الترقية
		- تخفيض الدرجة
الإيجابية		حوافز تقدير الأوسمة
		شهادات الامتياز
		الثناء - المدح - التشجيع والشكر أمام الزملاء الإجازات الاستثنائية
		- ظروف عمل ملائمة
		- الإشراك في الإدارة علاقة طيبة بين الزملاء والرؤوس

- نشاطات اجتماعية ورياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - قيادة عالية ذات كفاءة	الترقية		
- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار - التحويل للتحقيق	- توجيه الإنذار وتوبيخ - التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب - نشر أسماء المتهملين في القائمة السوداء	سلبية	

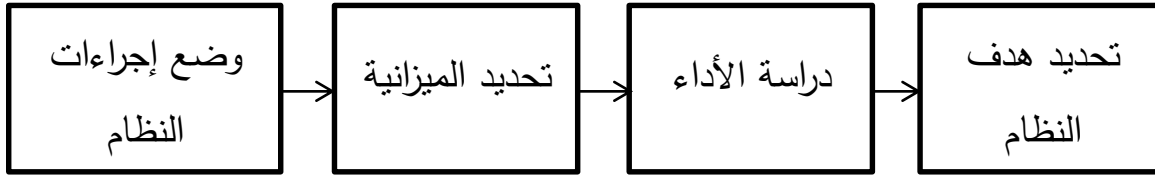
المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الجزائر: دار الأمانة للطباعة والتوزيع، 2011)، ص ص 145 - 146.

مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أردت أن تصمم نظاماً جديداً ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف أو تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك، كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها أن شعرت أنها غير كافية¹ وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

¹/ وهيبة مفدود ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، (الجزائر: جامعة أ محمد بوقرة بومرداس . 2007-2008) ، ص 100.

شكل رقم 1/3/1 يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001)، توثيق كاملاً، ص 8،3.

تحديد هدف نظام التحفيز ودراسة مكونات الأداء.

تحديد هدف نظام التحفيز: تسعى المنظمات عامة إلى استراتيجيات محددة على من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيداً و يحاول بعد ذلك ترجمته غي شكل هدف لهذا النظام أو قد يكون هدف النظام هو تعظيم الارباح أو رفع المبيعات أو قد يكون من اجل تخفيض التكاليف أو كفرص تشجيع الافكار الجديدة أو الزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة وغيرها من الاهداف ولتحقيق هذا الهدف العام سواء لمنظمة أو لنظام التحفيز فانه يجب التقسيم إلى اهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم من أنشطة قطاعات ادارية، مصانع، فروع و اقسام فالاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر ان تكون هناك اهداف خاصة بها وقد تكون مختلفة في طبيعتها، ولكن تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز.

وكذلك فانه نظام التحفيز الشامل يمكن ان يتضمن عدة انظمة فرعية بداخله، فمثلا يوجد نظام جزئي لموظفي البيع واخر خاص بالإدارة العليا واخر للمنفذين وغيرها فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية تعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى اسفل، وذلك داخل وحدة تنظيمية انتقال من الادارات العامة إلى الادارات والاقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيقها، مع مراعاة مبدأ مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضعها وتصميمها¹.

¹/ وهيبة مفدود ، المرجع السابق ، ص 100.

دراسة مكونات الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك بهدف تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها ومعرفة العلاقات فيما بينها والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل حتى ينسق مع النشاطات وعليه تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء وعموما يستدعى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي¹:

(1) وجود وظائف ذات تصميم سليم: نقصد ان تكون الوظيفة محددة واضحة ومفهومة المعالم فلا المهام اكثر لا أقل مما يجب.

(2) وجود عدد سليم للعاملين: فلا الاعداد اكثر ولا هي أقل لذا يجب ان يتوافق عدد العاملين مع الوظائف والمهام الموكلة اليهم وتحديد وقت استخدام الحوافز الفردية والجماعية فمثلا اذا كان العاملين يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة، فيحق ان يكون النظام جماعيا.

(3) وجود ظروف عمل ملائمة: يأخذ المصمم بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الاضاءة، الحرارة، التهوية وغيرها.

(4) وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: يتفقد مصمم النظام إمكانية سيطر الفرد على العمل إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة أو أن أي ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز وهي قد تأخذ شكل كمية العمل مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها وذلك من خلال فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم، شهر، وغيرها ويمكن أن تأخذ شكل جودة العمل بتحديد عدد الوحدات المعيبة أو السليمة مثلا، كما يمكن أن يأخذ شكل التدريب والترتيب ويتم من خلال هذه الخطوة تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها اماكن

¹/ وهيبة مفدود ، المرجع السابق ، 101.

للتسجيل اليومي أو الاسبوعي أو الشهري أو السنوي وبهذا يعتبر القياس السليم للأداء الفعلي ضمان الصدق والثبات.

تحديد ميزانية الحوافز ووضع إجراءات النظام:

أولاً: تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب ان يغطي الموجود في ميزانية الحوافز. والبند التالية توضح ذلك¹:

1- قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

2- التكاليف الادارية:

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

3- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات والخطابات والحفلات متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟ يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

1. ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً كان نقول ان ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنيه خلال العام القادم وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الاجور وحيث ان هذا الرقم الاخير لا يتغير كثيرا من انواع مختلفة من

¹/ أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص ص 371-372 .

التصرف فان رقم الحوافز يمكن تحديده فاذا كانت ميزانية الاجور في السنة القادمة هي 4 مليون جنيه، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها في (150%) فإن ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون جنيه (أي 4 مليون $\times$ 150%).

2. ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، كان تكون مثلا (5%) من الأرباح، أو (8%) من المبيعات وتتميز هذه الطريقة بانها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد الا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وان هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

ثانياً: وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات ¹:

1/ تحديد الأدوار:

وهذا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل: مدير نظام الحوافز او مدير الموارد البشرية او الرؤساء المباشرين) لاعتماد وقرار او الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرئيس الاعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المنافسة.

¹/ أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 372-373.

2/ الاجتماعيات:

وقد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتهدين ودورية الانعقاد.

3/ توقيت تقديم الحوافز:

هل هي شهرية أو ربع سنوية أم سنوية ؟ أم إنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول العام الجديد وغيرها.

4/ نوع الحوافز:

هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها أو القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

5/ النماذج:

وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة ومن شروط نظام الحوافز:

يجب على إدارة المنظمة ان تزيد في الحسبان عند تصميم وتنفيذ انظمة الحوافز.

شروط النظام الجيد للحوافز¹:

1. البساطة: يعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

2. التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروطة فلا يلغى أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث فيجب ان يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من انواع مختلفة عن التصرف.

3. المشاركة: أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

¹/ أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص ص 364-367.

4. السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به.
5. العلانية: يجل أن يكون نظام الحوافز معلناً لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
6. الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر تغيير العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً وجب أن يتم تغييره.
7. ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون العلاقة واضحة ومفهومة

الفصل الثاني : الإطار النظري لأخلاقيات العمل

المبحث الأول : مفهوم وأهمية أخلاقيات العمل

المبحث الثاني : أهداف ومصادر أخلاقيات العمل

المبحث الثالث : أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل

المبحث الأول

مفهوم أخلاقيات العمل

التطور التاريخي لأخلاقيات العمل :

نشأة علم الأخلاق وتطوره :

إن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه ، وأن تطور التاريخ خلافا لمناجم الفحم والحديد التي اندثرت ولا تشح أبدً بل نظرات الي المستقبل في موضوع الأخلاقيات لا تساويها في الأهمية في أكثر الأحيان النظرة الماضي ، وأن أي نظرة الي المستقبل بدون مواجهة سوف يكون محكماً عليها بهذا القدر أو ذلك أن تعيد هذا الماضي بكل خطاياه وأخطائه.

ومن خلال تتبع المراحل التاريخية لعلم الأخلاق تبين لنا أنه مر بمراحل عديدة في نشأته وتطوره وهي¹ :

1/ الأخلاق في العصر اليوناني:

يعتبر اليونانيون القدماء أول من أقام علم الأخلاق على أساس فلسفي ويعد (سقراط) (469 - 399 ق.م) بوجه خاص أول من أسس هذا العلم فقد كان كما يقول (إميل بوتره) هو الأول الذي أدرك هذه الفكرة ، وهي أن علم الأخلاق أساساً يتميز به عن التقاليد الدينية ، وأنه مع هذه لا يرتكز على العادات والغرائز أي أنه من الممكن أن نجد في الملاحظة اليقظة المنظمة للطبيعة الإنسانية والعناصر اللازمة لمذهب أخلاقي لا تحوزه الدقة ولا سمو ولا السلطان ، كل المسائل كانت بمعرفة طبيعة الإنسان الحقة وبهذا كان مذهب (سقراط) أول محاولة للأخلاق والحررة العقلية.

1/ محمود شياوي ، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة ، (أدرار: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2013 - 2014م) ، ص 39 -

2/ الأخلاق في العصر الجاهلي :

لم تنهيا للعرب في الجاهلية الفرصة لإبتكار فلسفة أو نقلها عن غيرهم ولكنهم تركوا لنا كثير من الآثار الشعرية والنثرية التي تشتمل على مجموعة من الحكم والوصايا التي تتضمن نصائح خلقية تنسم بالتفكير الفطري فجاءت تلك الرؤية ممثلة لفلسفة علمية استمدها حكماء العرب من بيئتهم وتقاليدهم الخلقية والدينية. وكانت الفضيلة العليا لديهم تتمثل في (المرؤة) التي تقوم على الشجاعة والكرم وقد ورد في المرؤة ألا تفعل سر أمر وأنت تستحي أن تفعله جهراً ، ويرى الباحث أن العرب في الجاهلية قد عرفوا الصلة الوثيقة بين العلة والفضيلة وهي تلك الفكرة التي توصل إليها سقراط أو على الأقل حاموا حول هذه الفكرة.

3/ الأخلاق في العصر الإسلامي :

جاء الإسلام متمثلاً في الرسالة التي جاء بها النبي (ص) والتي ركزت على الأخلاق وتكميلها وما اشتملت عليه من أداب وتشريع فاتسعت مداركهم وتفتحت عقولهم على أفاق جديدة من العلم والمعرفة ، وتتمثل معالم الإسلام في القرآن الكريم والسنة النبوية التي دعت الي الفضائل والبعد عن الرذائل جاعلة سعادة الدنيا والآخرة جزءاً من الالتزام بالفضائل أو الشقاء جزءاً من ابتعاد عنها ، يقول الله تعالى : (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (90))¹

ويقول أيضاً في محكم كتابه : (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (97))²

وأخذ العرب يتدبرون هذه التعاليم وما تتضمنه من أخلاق عظيمة وقد لخصها صلى الله عليه وسلم في عبارة جامعة حين قال: (إنما بعثت لأتكم مكارم الأخلاق)³

وقد نقل الإسلام بتعاليمه إلى إهتمام الناس من مجرد تأكيد الجانب المادي في الإنسان الذي يقوم على الأنانية إلى تأكيد الجوانب الروحية الإنسانية التي تتمثل في الإيثار والإخاء والعطف

1 / سورة النحل ، الآية 90 .

2 / سورة النحل ، الآية 97 .

3 / رواه الإمام مالك في الموطأ .

3/ رواه مسلم في كتابه البر والصلة والأدب .

والرحمة وإذ يقول الرسول (ص) : (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمي). وبعد تطور الفكر الإسلامي ونشأت مدارس علم دار النقاش بين المعتزلة وأهل السنة حول مسألة تعتبر من المسائل الأخلاقية العامة وهي مسألة مدى قدرة العقل في التعرف على الخير والشر والحسن والقيبح.

4/ الأخلاق في العصر الحديث :

سبق أن عرفنا أن طابع الأخلاق في العصور الوسطى كان دينياً وظل الحال على ذلك في أوروبا حتى جاء عصر النهضة في القرنين 15 و 16 ، فانفصلت الفلسفة عن سلطات الكنيسة ورجالها وانفصل علم الأخلاق عن الدين ، واتجه الفلاسفة مرة ثانية إلى العقل يبحثون عن طريق غاية الإنسان من أعماله ويستوحدون منه مآدي السلوك وفي ما يلي سنشير إلى الاتجاهات المختلفة في علم الأخلاق في العصر الحديث ونذكر منها :¹

1/ أخلاق ما بعد الطبيعة : ومن ممثلي هذا الاتجاه (ديكارت وماليزانش) إذ يري أصحاب هذا الاتجاه أن العقل مبدأ الخلقية وذلك لأن العقل هو الذي يبين لنا الطريق إلى الفضائل ويوضح لنا الغاية التي يجب أن نعمل لأجلها وبه يمكننا أن نعرف الخير من الشر .

2/ أخلاق الواجب : مؤسسي هذا الاتجاه هو الفيلسوف الألماني (ايمانويل) الذي أقام الأخلاق على فكرة الواجب وحدة ، وعلى الإدارة التي تخضع له دون غيره ، بعد إن كانت الأخلاق حتى عصره تقوم على أن الغرض الأسمى منها هو الوصول إلى الخير الأعلى الذي يشمل السعادة والفضيلة ، على اختلاف في جعل أحدهما سبباً للآخر .

3/ الأخلاق النفسية : هذا الاتجاه يريد أن يؤسس الأخلاق على أسس من علم النفس مادامت النفس هي التي يطلب لها الأخلاق ، وهذا الأساس الذي يتبناه أصحاب هذا الاتجاه هو الغريزة أو الميل أو العاطفة ، وقد اختلف أصحاب هذا الاتجاه فيما بينهم نظراً لتنوع هذا الأساس

1/ محمود ، شيخاوي ، المرجع السابق ، ص 45 - 48

واختلافه وأول ممن عرفوا بمذهب المنفعة (هوبز ، هلفيسوس ، وينتام ، ومل) وغيرهم عرفوا بمذهب العاطفة أو الحاسبة الأخلاقية وهم (شاف تسري ، وآدم سميث).

4/ الأخلاق الحيوية : من ممثلي هذا الاتجاه (هرت ، ويتش الألماني) وأصحاب هذا المذهب يرون إقامة الأخلاق على أساس علم الحياة ، وبذلك يمكن ان تصبح الأخلاق علماً له منهجه وقوانينه العامة المستخلصة من الظواهر المختلفة المتعددة للحياة والأحياء (هرت) يذهب إلى القول بأنه من الممكن أن يستعان بقانون التطور وانتخاب الأصلح الذي وصفه (داررويت) في تفسير كل شيء في الوجود في تفسير العالم الداخلي والنفسي والعلم الخارجي الاجتماعي فأخذ هذا القانون وتوسع فيه وجعله مبدأ يسير عليه في الخلق.

5/ الأخلاق الاجتماعية : ظهر في القرن 19م - 20م اتجاه يحاول فيه بناء الأخلاق على علم الاجتماعي حيث أراد فريق من الباحثين الاجتماعيين أن يتجهوا في الأخلاق إلى الواقع الثابت ، وفرضوا ما ليس مسلماً به من المبادئ المختلفة أياً كان مصدرها ، وأرادوا أن يجعلوا للأخلاق مثلاً أعلى من الجماعة التي تعيش فيها وليس مستمداً من الدين وحده أو من تفكير فلاسفة ما بعد الطبيعة ، وقد كان أول من وجه الدراسات الأخلاقية من الناحية الاجتماعية هو (أوجست كونت) مؤسس الفلسفة الوضعية وعلم الاجتماعي الحديث ، وحذا حذوه فريق من الفلاسفة الفرنسيين أمثال (دور كايم ، وليفيريريل).

مفهوم الأخلاق :

لقد باتت أخلاقيات العمل جزء أساسي من أدبيات المنظمات المتقدمة التي تبحث عن الرقي فوجود مجموعة من المبادئ والقيم الإيجابية التي تتفق عليها المنظمة هو السبيل لتوجيه الطاقات وتحفيزها للوصول لأعلى معدلات الإنجاز فقد يحصل أن يكون العاملين على درجة من المهارة والخبرة أي العمل ألا أنهم قد يكونوا بحاجة إلى ما يضبط سلوكهم ويحفزهم لمزيد من العطاء ويرفع روحهم المعنوية وهذا يتحقق من خلال التزامهم بالقواعد الأخلاقية¹.

وإن التقدم الأخلاقي للإنسان يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم الفكري بمختلف أشكاله ، فالمعرفة يجب أن تمثل شرطاً أولياً ضرورياً لكل حياة سليمة أخلاقياً ، كما أن انتشارها واتساعها يؤدي

¹/ محمود شيخاوي ، المرجع السابق ، ص 45 - 48

بالضرورة إلى نمو الأخلاقيات وازدهارها وارتقائها ، فالعلم والمعرفة لا قيمة لهما دون قاعدة أخلاقية تحدد اتجاهات تطورها ، ويمكن تعريف الأخلاق بأنها كل ما يتعلق بالخلق والسلوك من جهة نظر الخطأ والصواب.

وأخلاقيات العمل هي معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيحاً أم خطأ.

وتشير الأخلاق أيضاً إلى مجموعة القيم والقواعد السلوكية والمبادئ والمقاييس الأخلاقية التي تكون أسس الاستقامة التي تعمل ضمن إطار القيم والقواعد الأخلاقية ، والأخلاقيات هي مجموعة المبادئ التي تقدم إطاراً للعمل ، كما تشير الأخلاق إلى ما يتم الحكم عليه بأنه سلوك قويم عادل أو جيد.

ويعرف تاييلور الأخلاق بأنها منظومة القواعد والمعايير التي تصبح جزءاً من ثقافة المجتمع متجسدة في عاداته وتقاليده وقوانينه ، وذلك بعد أن تحكم هذه المنظومة سلوك أفراد المجتمع وبالتالي فإن هذه المنظومة يستخدمها الفرد كدليل يحكم بموجبه على أخلاقه وسلوكه ، ويحدد بناءً عليها ما إذا كان عمله صحيحاً أو خطأ¹ والأخلاق هي صفة في النفس تظهر أثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة.

وبالتالي فإن ما يظهر من الخلق أحياناً أو نادراً فلا يوصف بذلك الخلق كمن يصدر منه العدل في حالة عارضة.

ويري الباحث أن الأخلاق معيار يعتمد عليه أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو شيء وبين ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً والتخلق بالأخلاق الحسنة مطلوب وقد يسمى (أخلاق) أو تخلقاً وهو ما اكتسبه الإنسان من الفضيلة بخلقة وقد حث النبي (ص) على التخلق ليتعود الإنسان عليه ويرسخ في نفسه بكثرة التكرار فقد قال عليه الصلاة والسلام : (وإنما العلم بالتعلم ، وإنما الحلم بالتحلم ، ومن يتجر الخير يعطيه ومن يتق الشر يوقه).
والأصل في الأخلاق أنها كامنة داخل النفس ولا يعرف وجودها إلا بظهور أثارها².

1/ ماهر عودة الشمائلة وآخرون ، أخلاقيات المهنة الإعلامية ، ط1 ، (عمان : دار الإعصار العلمي ، 2015م) ، ص 9.

2/ سعيد ناصر الغامدي ، أخلاقيات العمل ، ط1 ، (مكة المكرمة : رابطة العالم الاسلامي ، 2010م) ، ص 10.

مفهوم أخلاقيات العمل :

تعتبر إدارة السلوك الأخلاقي من المشاكل الاجتماعية الهامة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ، والتي تتطلب فهماً لجميع العوامل المحددة للمناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية لمنظمات الأعمال من جهة ومن جهة ثانية ضرورة التعرف على أثر المناخ الأخلاقي على النتائج التنظيمية للمنظمات.

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها القيم السائدة التي تنظم العلاقة بين الأفراد في المجتمع الواحد ثم تنتقل مع الفرد عند دخوله مؤسسات الأعمال وتؤثر في سلوك العاملين ومستوي أخلاقهم سواء كان ذلك بطريقة إيجابية أو سلبية.

وهناك من يري أن أخلاقيات العمل هي تقييمات أدبية للقرارات والأفعال التي تصدر عن الفرد العامل على كونها صحيحة أو خاطئة استناداً لمبادئ السلوك المقبول عموماً.

وأخلاقيات العمل أيضاً هي : هي فعل كل ما هو صحيح بعد معرفته معرفة تامة دينياً ومجتمعياً ، وعند التعارض بين المعرفتين يجب فعل ما أشار إليه الدين دون النظر إلى ما إعتاد عليه المجتمع من سلوك قد لا يتفق مع الشريعة السماوية¹.

وأخلاقيات العمل : هي عبارة عن أبعاد أوسع وأكثر وضوحاً ، الغرض منها هو منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسية في مختلف المواقف والظروف ، وتحدد السلوكيات الجيدة والغير جيدة ، تنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك المهنية².

ومن التعاريف السابقة يمكن أن تعرف أخلاقيات العمل بأنها القواعد التي تحكم سلوك الفرد أثناء ممارسة لوظيفته المستمدة من القيم الدينية والشخصية والاجتماعية.

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة الصفات الحسنة التي لابد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل.

1/ طارق عبدالرؤوف عامر وآخرون ، أخلاقيات العمل والمهنة ، ط1 ، (القاهرة : مؤسسة طيبة ، 2014م) ، ص 59.

2/ طاهر ، محسن منصور الغالي وصالح مهدي ، محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع ،

ط1 ، (عمان - الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ، ص 135.

وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة من المبادئ والقيم التي تضبط تصرف الموظف وتحكم سلوكه الإداري.

وتعتبر الأخلاق من أهم القيم والأسس التي يبني عليها المجتمع فممارسة أخلاقيات العمل في الإدارة هي طريقة للنجاح في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وحتى المستفيدين¹.

وبالرغم من وجود قدر كبير من الاتفاق حول القيم العامة التي تحكم المهنة أو المهن ألا أن هناك صعوبة في حل بعض القضايا نوعاً من تضارب وجهات النظر الأخلاقية.

وتعرف أخلاقيات المهنة الطبية بأنها التطبيق السوي لعلم الأخلاقيات المبني على الافتراضات الفلسفية والدينية وهذا التطبيق يهتم بدراسة المشكلات العامة التي تتعلق بالرعاية ومؤسسات الرعاية الصحية².

وتعرف أخلاقيات المهنية بأنها قواعد السلوك التي تعطي لكل مهنة حقوقها وواجباتها والتزاماتها ليس بصورة عامة أو غامضة غير محددة بل بالتفصيل أخذه في الاعتبار حوادث الحياة اليومية المتكررة.

والمهنة تقع بين المسؤولية والسلطة الأخلاقية تمثل جزءاً من المفهوم الواسع للمسؤولية وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة.

كما تعرف الأخلاق المهنية أيضاً بأنها الضوابط والتوجيهات التي تساعد المهني في كيفية التعامل السلوكي والأخلاقي مع الأفراد الموجودين في المنظمة التي ينتمي إليها.

ويري الباحث أن أخلاقيات المهنة هي المعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم على التمسك بالسلوك المهني في المنظمة.

وعرف الميثاق العماني أخلاق مهنة التربية والتعليم بأنها المبادئ الأخلاقية المتفق عليها التي يلتزم بها المعلمون لدى ممارسة عملهم.

1/ كمال ، حوشين واسية ، رحيل ، دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، (المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، العدد

1 ، المجلد 7 ، 2019م) ، ص 231.

2/ فاطمة عبد الرقيب فاضل ، أخلاقيات العمل ، ط1 ، (الرياض : الالوكية للنشر ، 2018م) ، ص 11.

ويتضح من خلال هذه الآراء ان المقصود بأخلاقيات المهنة هو مجموعة المبادئ والمعايير المتفق عليها التي تضبط سلوك المنتمين للمهنة والتي يمكن استخدامها في نفس الوقت لتقويم هذا السلوك¹.

ويري الباحث أن الغرض من الأخلاقيات في مجال العمل أو المهنة ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي ، تلك الأدوات التي يمكن أن يستعملوها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق للمقررات الاستراتيجية. فلسفة الأخلاقيات: هي مجموعة من المبادئ والقيم والقواعد التي تنظم السلوك الإنساني وتهدف إلى رفعة الحياة البشرية وتحقيق الغاية المثلى من الوجود ، حيث تعتمد ركائز هذه الفلسفة على جوانب متعددة تناول الثقافة والقيم المشتركة وأخلاقيات المجتمع في تعاملاته الاقتصادية والقانونية وفي مجالات القيادة والإدارة المختلفة.

أولاً : ثقافة الأخلاقيات :

تختلف الثقافة باختلاف الشعوب والأمم إلا أن الثقافة التي تعتمد على الأخلاق العالية والقيم تبقى مصدراً أساسياً من مصادر الرقي.

والثقافة مرجع أساسي للعمل وهي الخلقية التي ترسم عليها خطوط الصورة لنظرة جلية واضحة على مسرح الحياة ، فالشعوب تتوارث الأخلاق من جيل إلى جيل ، وما يتجمع في ذهن أفراد المجتمع من أعراف وصور مستمدة من ثقافة الآباء والأجداد تبقى راسخة لديهم ولها تأثيراتها المتعددة على إنتاجياتهم ومعاملاتهم

ثانياً : القيم المشتركة :

لكل جماعة من الناس مشتركات تتميز بها عن غيرها وهذه المشتركات تميز أفراد الجماعة أو الأمة حيث تحمل قيماً خاصة بها ، والقيم لا تقتصر على النواحي الاجتماعية أو الدينية بل تشمل كل نواحي الحراك السياسي والإنتاجي حيث أن التمسك بالقيم النبيلة يعبر عن الأصالة لدى الأفراد والشركات على السواء ، ومن إبراز القيم التي تتمسك بها الشركات الحديثة حماية حقوق المساهمين وعدم ابتزازهم بغرض أعباء إضافية عليهم خدمة لمصالح الإدارة إضافة إلى

1 / طارق عبدالرؤوف عامر وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 60

احترام مواعيد تناول الطعام خاصة بالعاملين والمحافظة على مواعيد تسليم البضائع ونظافة السلع¹.

ثالثاً : الأخلاق والإدارة :

تهدف إلى إيجاد توازن بين تشعبات العمل الإداري المتنوعة وترسم رابطاً إنسانياً وموضوعياً بين أهداف المؤسسة الربحية وبين طموحات العاملين ومشاعرهم الأدمية وظروفهم الاجتماعية ، حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تبتعد عن استغلال العاملين والزبائن وتتجنب أساليب التلاعب والهيمنة وتعمل باستقامة وصدق مع الفئتين.

ويمكن إيجاز بعض القواعد في الإدارة الأخلاقية في الآتي :

1/ عطف الرئيس على المرؤوس .

2/ شعور الموظف بالكرامة الشخصية .

3/ أن يكون جو العمل مثالياً .

4/ إتاحة حرية الإبداع والابتكار .

5/ المساواة في المعاملة بين الموظفين .

ومن الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسلم هي :

بعض النظر عن نوع الوظيفة أو المهنة التي تزاوّل فإن الإسلام أرسى قيماً أخلاقية ومبادئ

إسلامية لكل مسلم مهما كان موقعه في العمل الذي يمارسه ، ومن أبرز هذه الأخلاق هي :

1/ العدالة : وهي تلك الصفات التي تحمل الإنسان على إجتنب الكبائر والصغائر والتعفف

عن بعض المباحات الخارقة للمرأة ، وهي مجموعة صفات أخلاقية تراعي الآداب الاجتماعية

وكل ما أوجبت الشريعة الإسلامية الإلتزام به :

2/ القوة :

والمقصود بالقوة القدرة على تحمل تبعات الوظيفة ، لحديث أبي هريرة رضي الله عنه أن

رسول الله (ص) قال : (المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وفي كل خير

أحرص على ما ينفعك وأستعن بالله ولا تعجز ، ولو أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان

1/ بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، ط8 ، (عمان : دار المسيرة ، 2017م) ، ص 24.

كذا و كذا ، ولكن قل : قدر الله ، وماشاء فعل ، فإن لو تفتح عمل الشيطان) وهذه القوة تشتمل على :

أ/ قوة العقل : وهي أن يكون العامل ذكياً فطناً ليكون العقل تتعلق به المصالح ، فلو كان غيباً فإنه لا يستطيع أن يقدر الأمور عند الاختيار ، وبالتالي فإن منظمة العمل تصاب باختلال جوهري نتيجة لذلك.

ب/ قوة البدن : هي أن يكون الموظف سليم الحواس لكونه أملك لنفسه عن غيره وحتى يستطيع القيام بأعباء العمل لأن بعض العلل تؤثر على العمل وهذه القدرة تكون في البدن وهي قوة حسية ، ففي حديث أبي ذر رضي الله عنه قال قلت يا رسول الله (ص) ألا تستعملني؟ قال فضرب بيده على منكبي ثم قال : (يا أباذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها).

ج/ قوة القلب (الكفاءة النفسية) : ويقصد بها الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة الناس والجرأة على تحمل التبعات الوظيفية والأخذ والعطاء مع الناس والقوة في الفكر وذلك بقدرة الموظف على التجديد والابتكار¹.

3/ الأمانة : ويقصد بها أداء الحقوق والتعفف عما ليس له بحق ، حيث حث الإسلام على الأمانة ، قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨ ﴾².

ومن الأمانة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، لأن الإخلال بهذا الأمر تضييع للأمانة وهذا أمر خطير يؤدي إلى الخراب.

ونهي الإسلام عن الخيانة ففي حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال النبي (ص) : (أدا الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك) وكما أن القوة لا تكفي وحدها ، فالأمانة أيضا لا تكفي وحدها ، بل لابد من القوة والأمانة معا فكم من شخص قوى وحازم ومؤد للعمل ، إلا أنه

¹/ بلال خلف السكرانة ، المرجع السابق ، ص 29.

²/ سورة النساء ، الآية 58 .

ضعيف أمام المال فيأخذ ما لاحق له فيه ، ويستعمل الممتلكات العامة في أغراض خاصة وربما استخدام صلاحياته في خارج حدودها وكذلك الحال أيضاً فإن الأمانة لا تكفي وحدها ، بل لا بد أن تكون متلازمة مع القوة فلا بد أن يتصف الموظف بالحسم وعدم التهاون في تنفيذ القرارات .

3/ التواضع :

وهو تحمل النفس بالخضوع ومنعها عن الترفع على الناس والاستخفاف بهم وحملها على احترامهم مهما اختلفت درجاتهم . والتواضع فضيلة عظيمة يكفي فيها قول الله تعالى: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾¹.

وقول النبي (ص) : (من تواضع لله رفعه) رواه مسلم

4/ الصبر : هو حبس النفس على ما تكره وقال تعالى : ﴿وَلَبَلُّوْكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾².

وللصبر جزاء عظيم عند الله تعالى حين بشر الله الصابرين في أكثر من موضع في كتابة الكريم.

5/ الحياء : هو خلق يبعث على ترك كل ما هو قبيح وهو الترفع عن النقائص والابتعاد عن الصغائر طلباً للكمال والانقياد للشرع الحنيف والحياء نوعان³:

أ/ حياء فطري مثل ما جاء بخصوص الصحابي الأشج بن عبد قيس حيث قال له يارسول الله (ص) إن فيك خصلتين يحبها الله الحلم والأناة قال رسول الله أنا أخلق بهما قال إن الله جبلك عليهما قال الحمد لله الذي جبلني على خصلتين يحبهما الله ورسوله) رواه مسلم

ب/ حياء مكتسب ويتحقق بالإيمان والتربية والبيئة الصالحة والزمالة الخيرة ومصدره ثلاث حياء من الله وحياء من الناس وحياء من النفس.

¹/ سورة الشعراء ، الآية 215 .

²/ سورة البقرة ، الآية 155 .

³/ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 30.

6/ إتقان العمل : وهو من أهم الأشياء التي يجب أن يعمل الموظف على تنفيذها وإلى سمات الإتقان هي السرعة في الإنجاز لان تأخير الأعمال يؤدي إلى تكس الواجبات ومن ثم محاولة التخلص منها على أيه هيئة ممكنة وكيفما أنفق وثانيهما الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافياً لجميع الشروط المعينة للأداء وذلك تحقيقاً لفاعليته في الأداء وثالثهما الرشد في الإنفاق على هذا الإنجاز سواء في المال العيني اللازم أم المال النقدي.

7/ الإخلاص في العمل : يعتبر الإخلاص في العمل من أهم مقومات الموظف الناجح . ولأن طبيعة العلاقة بين الموظف العام والدولة هي علاقة تعاقدية وبناء على هذه العلاقة واستناداً إلى قوله تعالى : ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾¹.

فانه يترتب على الموظف العام أن يؤدي العمل الموكل إليه بأقصى الإمكانيات المتوفرة لديه وفاء لهذا العقد كما يجب أن يكون هذا الأداء مستوفي لجميع الشروط الفنية استناداً لقوله تعالى : ﴿وَيَقُومِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾².

8/ تقدير الوقت : وهو أثمن كنز لدى الإنسان وهو راس المال الذي يمكن أن يستثمره في تجارة رابحة مع الله ووقت العمل ليس ملكه للموظف إنما ملكه لجهة العمل فعليه أن يكرس جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات وظيفته المحددة.

لذا فان إحترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة . والتي يجب أن يخصصها الموظف بأوقات الدوام الرسمي تلحق أضرار مثل تدني انتاجية العمل والاضرار بمصالح المنظمة والإخلال بأدوار الآخرين.

9/ الشفافية : وتعني الإفصاح وكشف المعلومات والمصادقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وموضوعيتها ووضوح لغتها وتعني الصدق والوضوح وهو إحساس الذي نحول القائد الإداري بأنه يعني ما يقول وأن يدع الإنجازات تتحدث عن نفسها³.

¹/ سورة الإسراء ، الآية 34 .

²/ سورة هود ، الآية 85 .

³/ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 31 .

10/ القدوة الحسنة : وهي خير وسيلة لاجتذاب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم بحيث يكون القائد المثل والقدوة التي يحتذى بها الموظف.

ويجب أن يكون القائد الإداري السباق في تنفيذ القوانين واللوائح على نفسه حتى يقتدي به جيع الموظفين.

11/ التعاون : خلق الله الإنسان إجتماعياً بطبعة ولا يمكنه القيام بأعباء الحياة بمفرده ولا الحصول على لوازمه وحده بل لا بدله من مشاركة غيره لقولة تعالى : ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾¹.

ويرى الباحث أن أخلاقيات الوظيفة جزء من الأخلاقيات الإسلامية فيما ينسجم مع الأخلاق الإسلامية ينسجم مع الأخلاق الوظيفية والعكس صحيح.

وتؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها والفلسفات التي تتبناها وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق ، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ، وتشكل دافعاً ومحركاً وتعمق لديهم إحساسهم بالانتماء إلى مجتمعهم ، كما تساعد على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه ، وتعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية ، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني ، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع².

أهمية أخلاقيات العمل :

إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية ، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى ، فالآداب الأخلاقية في كل

¹ / سورة المائدة ، الآية 2 .

2/ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 164.

المعاملات وقضايا الحاجات الإنسانية هي زينة الإنسان وحليته الجميلة ، وبقدر ما يتجلى بها الإنسان يضيف على نفسه جمالاً وبهاءً ، وقيمة إنسانية.

ولاشك في أن السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير وصلاح أخلاق دليل على صلاح سريره والعكس صحيح ، فالسلوك الإنساني مواقف لما هو مستقر في نفسه من معاني وصفات وتبرز أهمية الأخلاق من خلال العناصر التالية :

أولاً : إن هدف الأخلاق وتحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية ، ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها ، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن الفردي والجماعي مما يؤدي إلى زيادة الثقة والألفة بين الناس.

ثانياً : أنها وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة فالإنسان الذي يعتدي على أموال الناس وأنفسهم وأعراضهم ، لا يمكن أن يكون محبوباً بين الناس ، فلا يثقون به ، ولا يتعاملون معه ثم إن الغشاش لا بد أن ينكشف يوماً من الأيام ويظهر غشه وخداعه عاجلاً أم آجلاً.

ثالثاً : أنها وسيلة النهوض بالأمة ذلك أن التاريخ يخبرنا أن سقوط كثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار أخلاقها . وتتمثل أهمية أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة:

يتجلى في كون أن اهتمام المنظمات بالالتزام بأخلاقيات العمل من شأنه أن يكسبها سمعة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية والذي ينعكس إيجابياً على المنظمة ومردوديتها وكذا نسبة أرباحها ، كما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية¹.

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد :

- 1/ تساعد على بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته .
- 2/ تعتبر المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهه .
- 3/ تمثل معياراً لتغيير سلوك الأفراد في بعض المواقف والتصرفات .
- 4/ تعمل على وقاية الأفراد من الانحرافات .
- 5/ تعزز من رغبة الأفراد في العمل وتزيد من التزامهم اتجاه واجباتهم الوظيفية.
- 6/ تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

¹/ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 165.

أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع :

- 1/ تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة .
 - 2/ تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ولا يستقيم المجتمع بدونها.
 - 3/ يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة.
 - 4/ توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية.
 - 5/ تلعب الأخلاق دوراً بارزاً في تحقيق التنمية للمجتمع .
 - 6/ تؤدي دوراً في العلاقات الإنسانية بين أبناء المجتمع وتبعدهم عن العنف والصراعات.
- وأيضاً يمكن حصر أهمية أخلاقيات العمل في بعض النقاط نذكر منها ¹:
- أ/ التجسيد الفعلي لأخلاقيات يساهم في خلق التوازن داخل المنظمة بين تحقيق مصالحها من جهة وبين العمل بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى.
- ب/ تعزز أخلاقيات العمل من مكانه المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية.
- ج/ تمكن المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقدير لالتزامها بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- د/ تساعد أخلاقيات العمل المنظمات على تقييم سلوك الأفراد في بعض المواقف لتحديد الجانب المرغوب أو الغير مرغوب فيها.
- هـ/ تعتبر مصدر لحل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد وهناك مجموعة من المؤشرات التي تمكن المنظمة من معرفة المستوى الأخلاقي لأفرادها مثل : (التقوى ، الأمانة ، الصدق ، حسن التعامل مع الغير ، الرقابة الذاتية ، الانضباط ، العدل)
- إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد في منظمات الأعمال تعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن تري مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير

¹/ كمال حوشين واسية ، رحيل ، مرجع سابق الذكر ، ص 214.

معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تتحقق لها فوائد على المدى القصير، فاهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي فبالعمل ما يلي¹:

1/ في إطار المنظور الحديث يوجد إرتباطاً إيجابياً بين الإلتزام الأخلاقي المردود المالي الذي تحققه المنظمة له وأن يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل.

2/ قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها الإلتزام بالمعايير الأخلاقية فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية².

3/ تعزز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية فإن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها :

أ/ منح الشرعية للأفعال الإدارية .

ب/ تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية .

ج/ تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة .

د/ دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات .

هـ/ التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع . وفي إطار العلاقة بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي فتشير إحدى الدراسات أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً وأخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس وبذلك فإن الإلتزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر أو غير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته³.

1 / كمال حوشين واسية ، رحيل ، المرجع السابق ، ص 214.

²/ بلال السكارنة ، مرجع سابق الذكر، ص 24.

3/ صالح العامري ، منصور الغالبي ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، والمجتمع ، ط1 (عمان: دار وائل للنشر ، 2008م) ،

فأخلاقيات الأعمال تساعد المنظمة على إتباع أساليب الإدارة الحديثة والعكس صحيح فالمنظمة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد الأولوية في الوقت المناسب كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأنها روح التعاون بين التشغيل والإنتاج¹.

أهم المبادئ في أخلاقيات الموظف :

قبل التطرق إلى أهم المبادئ في أخلاقيات الموظف ، يمكن التطرق مما سبق إلى أهم الإلتزامات التي تقع على عاتق الموظف في إطار علاقة العمل وهي :

1/ القيام بأحسن وجه وبكل كفاءة بالإلتزامات المتعلقة بمنصب عملهم وذلك بالتعرف بعناية في إطار نظام العمل الذي تضعه المؤسسة.

2/ تنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي تعيشها المؤسسة أثناء الممارسة العادية لصلاحيتها الإدارية.

3/ المساهمة في جهود المؤسسة قصد تحسين التنظيم والإنتاجية

4/ مراعاة الإلتزامات الناجمة من عقد العمل.

5/ عدم إفشاء المعلومات ذات الطابع المهني المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وكيفية التنظيم ، وبصفة عامة عدم الكشف عن مضمون الوثائق الداخلية بالمنظمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية.

6/ مراعاة إجراء النظافة والأمن التي تعدها المؤسسة وفقا للتشريع والتنظيم.

7/ قبول المراقبات الطبية الداخلية والخارجية التي قد تباشرها المؤسسة في إطار طب العمل.

8/ المشاركة في أنشطة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي قد تباشرها المؤسسة في إطار لتحسين سيرها وفعاليتها أو لتحسين النظام والأمن.

9/ عدم الحصول على مصالح مباشرة أو غير مباشرة من مؤسسة أو شركة منافسة أو متعاملة.

1 / معن وعد الله المعاضدي ، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية ، ص 4 doc4. www.iefpedia.co.

مبادئ أخلاقيات العمل :

تتميز أخلاقيات العمل بمبادئ تقوم عليها تجعل العامل يلتزم بها ويسير وفق نظامها ليصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات العمل نوجزها فيما يلي :

1/ مبدأ الانضباط : بحيث أن الغياب يعد من أهم العوامل المؤثرة على الاداء السلبي للموظف ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته ومعرفة واجباته والخطوة الزمنية لإنجازها.

2/ مبدأ التعاون : من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد علي فعالية ادارة تصادم الادوار والحل الجماعي لمشكلات العمل.

3/ مبدأ الاحترام : فلا يمكن اداء أي عمل مع الآخرين اذا لم يدرك الموظف أو العامل سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي.

4/ مبدأ المساواة : فالعدل يتحقق عندما يعامل كل فرد دون تمييز على أساس عرفة أو جنسه أو مكان إقامته كما يتضمن هذا المبدأ عدم المجاملة وتسريب المعلومات المهمة لأشخاص معينين.

5/ مبدأ الشفافية والنزاهة : وتعني أن يتصف العاملين في الشركات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في ادائهم لواجباتهم كما ينبغي من العاملين عدم وضع أنفسهم في مواقف تؤثر على حياتهم أو تجعلهم من العاملين الذين يقعون تحت تأثير الغير¹.

التزامات وواجبات صاحب العمل:

جاء الإسلام بحفظ العاملين والوفاء بالعهود معهم وتأدية حقوقهم على الوجه الشرعي ، وقد أوجب الإسلام على صاحب العمل حقوقاً للعامل تتمثل في الآتي :

1/ دفع أجرة العامل : تعد الأجرة أحد أركان عقد العمل والعوض الذي يستحقه العامل مقابل ما يبذله من جهد ووقت لأداء العمل ، وهي من أهم الحقوق التي ينظرها العامل من صاحب العمل بعد أدائه ما كلف به هو انتظار حقه من الأجر دون بخس ولا منه ، وقد أمر الإسلام

1/ حفصة دريسي وخديجة نوري، دور الرقابة الادارية في رساء أخلاقيات المهنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل (الجزائر: أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2019م)، ص 35-36.

بإعطاء الأجير أجره فور انتهائه من أداء عمله عن عبدالله بن عمر قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (أعطوا الاجير أجره فور انتهائه من اداء عمله ، عن عبدالله بن عمر قال ، قال رسول الله (ص): (أعطوا الاجير أجره قبل أن يجف عرقه) ومتى ما ادي العامل عمله أصبح أجره ديناً لدى صاحب العمل وأمانة في عنقه يجب الوفاء بها كاملة دون تأجير او مماطلة.

2/ العدل والاحسان : العدل مبدأ من المبادئ الأساسية في الإسلام بل هو سنة الإسلام وميزان الاجتماعي الإنساني وعليه يقوم بناء الجماعة المسلمة ، وكل عمل لا يقوم على العدل لا بد أن يضطرب ويختل مهما كانت قوة التنظيم فيه.

ومما يدل على أهمية العدل ووجوبه أن الله سبحانه وتعالى نزه نفسه عن الظلم فقال تعالى : ﴿مَا يَبْدُلُ الْقَوْلُ لَدَيَّ وَمَا أَنَا بِظَلَمٍ لِلْعَبِيدِ﴾¹.

والعدل في الإسلام وضع الشيء موضعه وأن ينال كل انسان عمله ويتحمل تبعه فعله.

وللعدل والاحسان من قبل صاحب العمل صور كثيرة منها :

أ/ العدل والمساواة بين العمال في حسن التعامل وفي بذل الحقوق دون تمييز بينهم في ذلك من غير مبرر شرعي منطقي.

ب/ المساواة بين العمال في التكليف بالأعمال من حيث حجمها وطاقة الانتاج مع مراعاة الفردية الفدية بينهم والتعاون في الطاقات والإمكانات والقدرات المهارية.

ج/ تولي النظر عن مظالم العمال وتفقد أحوالهم ، وانصاف المظلوم من الظالم وتخليص إدارة العمل من المحسوبية والفساد.

د/التناسب بين حجم العمل المطلوب والأجرة لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾²

و/ عدم تكليف العامل بأعمال أكثر من المتفق عليه في عقد العمل ففي حديث أبي ذر (ولا تكلفوهم ما يغلبهم ، فإن كلفتموهم فاعينوهم)³

¹ سورة ق ، الآية 29 .

² سورة هود ، الآية 85 .

³ /3 عادل عبد الفضيل وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 125.

3/ التواضع فضيلة خلقية محمودة ومطلوبة ، ورد الحث عليها والنهي عن التكبر في كثير من النصوص الشرعية ، حيث يقول الله تعالى : ﴿وَلَا تَصْعَرَ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمَسَّ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾¹.

وفي حديث أبي هريرة رضي الله عنه عن رسول الله (ص) قال : (وما تواضع أحد لله الا رفعه الله)

ويتأكد الالتزام بخلق التواضع بصفة خاصة في تعامل صاحب العمل مع مرؤوسيه من عمال إجراء ويدخل في ذلك مجالستهم والتبسط في الحديث معهم ومشاركتهم في همومهم الوظيفية وتفقد مطالبهم وحاجاتهم وتفهمها والسعي الي توفير سبل الراحة لهم وعدم الاحتجاب عنهم

4/ احترام العامل وتقدير كرامته الإنسانية : لقد كفل الإسلام لكل انسان كرامته الإنسانية فقال الله تعالى : ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾².

وأقر مبدأ الأخوة بين المؤمنين وجعل المعيار الوحيد للتفاضل بينهم هو مستوي التقوى والتدين ، فلا يكرم أحد منهم ولا يفضل على غيره الا بالتقوى ، ولذا فمن إبراز الأخلاق والتي يبغي على صاحب العمل الحرص عليها والالتزام بها احترام العامل وتقدير كرامته الإنسانية ومعاملته بالرفق واللين واجتناب أي سلوك أو تصرف يتضمن مهانه أو مذلة.

ومن المعلوم إن التزام صاحب العمل بهذا المبدأ الخلقى يؤدي غالباً إلى بث الروح المعنوية في نفوس العمال والأجراء، من حيث حماسهم لعملهم واهتمامهم به واتقانهم له واطهارهم لروح المبادرة والابتكار فيه³.

¹ سورة لقمان ، الآية 18 .

² سورة الإسراء الآية 70 .

³ عادل عبد الفضيل وآخرون ، المرجع السابق ، ص 126 .

5/ النصح للموظفين : القيام بالنصيحة للموظفين الذين يأمرهم رؤسائهم بما لا يجوز شرعا ، وهي الا يطيعوهم في ذلك أبداً ، فإنه لإطاعة لمخلوق في معصية الخالق جل وعلا وتجنب المشاركة في العمل المحرم والمساعدة عليه .

صور ظلم صاحب العمل للموظفين :

هنالك عدد من الممارسات التي يقوم بها أصحاب العمل اتجاه الموظفين تحتوي هذه الممارسات على قدر كبير من الظلم والإجحاف في حق الموظفين وتشمل هذه الممارسات الآتي :

أولاً : بحس حقوق الموظفين ورواتبهم : هنالك بعض الموظفين يضعف لديهم جانب الدين والامانة ، لكن الاصل أن يعطي المكفول أو العامل حقه بموجب العقد والشروط التي يحتويها هذا العقد ، ففي حديث عبدالله بن عمر قال : قال رسول الله (ص) : (أعطوا الاجير حقه قبل أن يجف عرقه).

ثانياً : اجهاد الموظفين واتعابهم في العمل : حيث نهى النبي (ص) أن يكلف العامل فوق طاقته فلا يطلب منه ما يعجز عنه ، كذلك في بعض الاحيان أصحاب العمل يعطوا العامل أجره الاساسي يخصم منها أجر العمل الاضافي على الرغم من تكليفه بأعمال اضافية

ثالثاً : تغيير عقود العمل : حيث يستجلب العامل للقيام بوظيفة معينة ويفاجأ عند قدومه بتغيير العقد فيصبح مضطراً لقبول المهنة الجديدة ولو كانت رديئة ويعتبر هذا من الممارسات الغير أخلاقية التي يقوم بها اصحاب العمل في حق العمال.

رابعاً : استقدام العمال بكثرة دون توفير وظائف لهم : حيث يستقدم كثير من العمال ويتم القائهم في الطرق بدون توفير وظائفهم لهم ويطالبون بدخل شهري بدون أن يوفر لهم الكفيل أو المؤسسة السكن المناسب ولا الخدمات الضرورية التي ينص عليه نظام العمل في البلد.

خامساً : إغفال الجانب الدعوي منهم : حيث لا يحرص صاحب العمل على دعوة العامل للصلاة بل قد يأمره بالعمل وقت الصلاة ، يري العامل غير المسلم أخلاقاً سيئة من صاحب العمل فينقل ما يراه ويشاهده إلى بلاده ، فان كان مسلماً كان التقصير في تعلمه ، وإن كان كافراً كان التقصير في دعوته ، بل قد يري من الاقوال والافعال ما يشوه صوره الإسلام نفسه¹.

1 / نجم عبود نجم ، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ، ط1 (عمان : دار الوراق ، 2015م) ، ص 21.

ويري الباحث من خلال ما سبق ذكره أن موضوع أخلاقية العمل أصبح من المواضيع الضرورية والمفروضة على المؤسسات الالتزام بها وبقواعدها فهي تعتبر كأساس واستراتيجية ناجحة لعمل المؤسسات وبلوغها لغاياتها المرجوة إن سارت على دربها كما ينبغي.

المبحث الثاني

أهداف ومصادر أخلاقيات العمل

أهداف وأخلاقيات العمل:

تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم بالواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وإجراءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء، فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير وعموماً تهدف أخلاقيات العمل إلى :

- 1/ ضبط العادات والاتفاقات والقيم والاعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما
 - 2/ تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية والكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الاهداف المتبعة.
 - 3/ ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم مع مقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية ، واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
 - 4/ تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري؟
 - 5/ ضمان مخطط عقلاني لتسير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني الوظيفي
 - 6/ تحقيق التوازن بين الاحكام الأخلاقية وحريات وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها)
 - 7/ ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق مع الانظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول
 - 8/ تقريب عمل الإدارة العام من المواطنين بالأصفاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم
 - 9/ إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
 - 10/ إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقة عليها¹.
- وأيضاً أهداف العمل تتمثل في الآتي :

1/ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، (المجلد الأول ، العدد الثاني عشر ، أكتوبر 2020م) ، ص 36.

أ/ تحديدها ما هو صواب وما هو خطأ وما يجب أن يكون عليه الموظف في إطار هذه المعايير.

ب/ ضمان تصرف الموظف في الشؤون العامة بشكل موضوعي وغير محيز وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية حيث أن الأخلاق جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية واحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة.

ج/ مساعدة الجمهور في توضيح ما هو حق للموظف وما هو واجب عليه في ادائه لعمله عند تقديم الخدمات لهم مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود الأخلاقية فليس المديرية وحدة أن يكون القدرة بل يجب أن يكون الموظف قدوة لزملائه في أخلاقيات العمل وربما يتأثر به الموظفون أكثر من غيره

د/ ترسيخ الفهم الديني للوظيفة : فاذا اقتنع الموظف بان العمل عبادة وأنه وسيلة لتنمية البلد وازدهارها وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق العمل.

ر/ محاسبة المسؤولين والموظفين : فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام من خلال الأجهزة الرقابية الإدارية والمالية التي تشرف على تطبيق النظام ومن أجل ذلك شرع الإسلام الحدود لتكون رادعه لكل متجاوز أو متعدي على الحقوق وإن محاسبة المسؤول تحمية من ضعف النفس والاستقلال وتحمي المؤسسة الخسارة وتنظف المجتمع من الظواهر السلبية.

ويري الباحث أن ذلك يوفر إطاراً فعالاً لجودة الحياة الوظيفية من خلال أن الأخلاقيات عبارة عن القيم والمبادئ والانماط والعقيدة التي تحكم مجتمع معين فهناك مجتمعات شرقية وأخرى غربية ومجتمعات اسلامية وغير اسلامية داخل المجتمع الواحد تؤدي الى اختلاف القيم والأخلاقيات حسب اختلافهم والمسؤولية الأخلاقية هي التزام المنظمة بالأخلاقيات السائدة في المجتمع وعدم التعارض مع هذه الأخلاقيات أو محاولة هدفها أو العمل ضدها ومن المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمات هي المبدأ النفعي وهو المبدأ القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومختلف الاطراف الذي يهدف إلى تحقيق التنظيمية وأهداف العاملين والاطراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفئات في إطار كفاءة تنظيمية عالية فهذا المبدأ يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر قدر من الأفراد ويجب الالتزام بالحقوق

الأخلاقية مثل توفير الحياة والامن والمصادقية في التعامل والحفاظ على سرية وحقوق العاملين وحرية التعبير والكلام والمشاركة ودعم الملكية الخاصة وتوفير معلومات شفافة وصحيحة لجميع الأطراف المعنية وعدم اخفاء المعلومات الهامة أو تضليل الآخرين وتطوير الذات من أجل اللازمة السعي لتحسن المستمر واكتساب المهارات والمعرفة للزامة لأداء الوظائف بكفاءة وفاعلية مع الالتزام بالأهداف الأخلاقية التي تساهم في بناء سمعة طيبة للفرد والمنظمة وتعزيز الثقة والتعاون بين الاطراف المعنية.

مصادر أخلاقيات العمل :

هناك مجموعة من المصادر التي يستمد منها الفرد أخلاقيات ، والتي تعتبر بمثابة إطار مرجعي يعود إليه في تعاملات وفي عمله بالمنظمة أو دورة في المجتمع ككل ومن أبرز هذه المصادر ما يلي :

مصادر الخلق الحسن :

أولاً: الإيمان بوجود الله تعالى وأنه مطلع على أقوالنا وأفعالنا وتصرفاتنا في السر والعلن.
ثانياً: القرآن الكريم : بأن يكون هو المنهج الذي يحكم ويوجه ويربي فينشأ جيلاً قرآنياً ، حيث سألت عائشة رضي الله عنها خلق النبي (ص) فقالت : (كان خلقه القرآن)
ثالثاً: القدوة الصالحة : التي هي المثل الذي يحتذي به وصدق الله العظيم حيث قال : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) وصح عنه عليه الصلاة والسلام أنه قال : (إنما بعثت لاتتمم مكارم الأخلاق).

رابعاً: الخوف من الله واستشعار رقابته .

خامساً: الخوف من عذاب الله في الآخرة¹.

سادساً: التنشئة والخبرة : تعد الاسرة من أهم المؤسسات الاجتماعية في مجال اكساب الفرد القيم والأخلاق لأنها تحدد ما ينبغي وما لا ينبغي في ظل المعايير الحضارية السائدة وكذلك تستمد القيم أهميتها ووزنها عن طريق خبرات وممارسات الفرد طوال مراحل حياته.

1/ بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق الذكر ، ص 24.

سابعاً: الدين : حيث تعتبر التشريعات السماوية والاديان من أهم المصادر الاساسية لأغلب القيم السائدة بين الأفراد

ثامناً: جماعة العمل : عضوية الفرد في جماعات العمل تعد مصدراً مهماً للقيم ومن خلال جماعة العمل تتعزز لدى الفرد أنواع القيم المتعلقة بالعمل نفسه¹.

وبشكل عام تساعد الأخلاق على معرفة الخطأ والصواب في مواقع العمل واتخاذ ما هو صواب في المنتج أو الخدمة المقدمة للأطراف ذوي العلاقة أو اصحاب المصالح.

مصادر الأخلاق في منظمات الأعمال :

إن كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند عليها المديرون في قراراتهم المختلفة أخذين في الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المديرون تتجسد في سلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر ، بل أن السلوك الأخلاقي أحياناً قد يتجاوز ما هو مطلوب رسمياً إلى ما هو أبعد منه كنتائج إيجابية في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية أكبر لمنظمة الأعمال اتجاه الفئات المختلفة وبشكل عام تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين الأول نظام القيم الاجتماعي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والثاني نظام القيم الذاتي المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها².

1/ بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 27

2/ نفس المرجع ، ص 59 .

مصادر أخلاقيات العمل : ويمكن توضيح المصادر التي تستند إليها أخلاقيات الأعمال في شكل التالي شكل رقم 1/2/2 الشكل يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال

نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع	نظام والقيم والمعتقدات الشخصية
- الثقافة السائدة في المجتمع	- القيم الشخصية الذاتية الفطرية
- قيم الجماعة	- المعتقدات الدينية والمذهبية
- قيم العائلة	- الخبرة والتعليم
- قيم العمل	- الخصوصية الفردية
- قيم المجتمع الحضارية	- الحالة النفسية والجسمانية

المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط8 (عمان : دارالمسيهر2018م) ص59.

وإجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ في الآتي :

أولاً: العائلة والتربية البيئية : تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة أكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول ، فلا تتوقع من العوائل المفككة أن تحترم بعضها بعضاً وأن تحترم العمل المشروع والكسب الحلال وأن تبني فرداً صالحاً يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله.

ثانياً: ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته : يتأثر سلوك الأفراد بمؤثرات خارجية كثيرة تقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمها وأعراسها وتقاليدها ، فاذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بناءه الأسري الأولى أن نراها تتجسد دائماً في سلوكياته في العمل¹.

¹/ ماهر عودة الشمالية واخرون ، مرجع سابق الذكر الذكر ، ص 12.

ثالثاً: التأثير بالجماعات المرجعية : إن الجماعات المرجعية في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثير بها سبباً في اتخاذ قرارات كارثية أحياناً ، وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في انا واحد في نفس الوقت تجعله في موقف مخير ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته.

رابعاً: نظام التعليم في المجتمع : يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد ، قد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف اليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة منظوراً وسلوكاً أخلاقياً نابعاً من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والاخلاص في العمل والصدق فيه ، ويفترض النظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية التي تعزز السلوكيات الأخلاقية.

خامساً: اعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي : يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع ، وفي نفس الوقت فان الصحافة ووسائل الاعلام تثبت قيماً وافكاراً تصل إلى الأفراد حيثما كانوا واذا لم تكن هذه الصحافة نزيهة ومهنية فسيكون لها تأثير كبير على المجتمع .

سادساً: مجتمع العمل الأول : يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص فحالات التعاون واحترام الوقت وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات واصدار الأوامر أو إلغائها كلها تصورات مهمة تنعكس على قنوات الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجاباً وتوفر بعض المنظمات مناخاً صالحاً تسود فيه قيم وأخلاقيات عالية مما يؤثر إيجاباً على أخلاقيات الأفراد العاملين فيها وعلى النقيض لا يتوفر هذا المناخ في منظمات أخرى مما يؤثر سلباً عليها¹.

سابعاً: القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين : يؤثر المورث الثقافي والحضاري تأثيراً كبيراً على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة وأن هذا المورث جاء متأصلاً عبر فترات معينة زمنية

1 / بلال خلق السكارنة ، مرجع سابق الذكر ، ص 59.

متلاحقة ففي بعض الأحيان قد تؤثر بعض القيم الشعبية السلبية المتأصلة لدى الأفراد سلباً على العمل وقد تدار الكثير من المنتظمات بناء على قيم ومفهوم العشيرة أو القلبية لذلك لا بد من الانطلاق إلى قضاء ربح متسامح فيه منظور كلي للحياة يتجرأ على التخلص من القيم السلبية البالية.

ثامناً: القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات : يمكن النظر للقوانين بانها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين ربما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال والتي تعمل بدورها على توجيه المدار وعليه فان وجود هذه القوانين تعتبر جزءاً من التحديد الفعلي المهنة الإدارة كمن جانب ومن جانب آخر فان هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال.

تاسعاً: قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للمهن: نظراً للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية بجانب العديد من الاعراف والسلوكيات غير المدونة والتي تمثل أدلة ارشادية تعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة وتعمل هذه القوانين على تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية والاعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة وتقوية ودعم الثقة بالمنظمة.

عاشراً: الخبرة التراكمية والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً هاماً لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات والقضايا المطروحة ، ويضع المدراء الأخلاقيون حسابات المصلحة الشخصية بعيداً عند اتخاذ قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع ، ويفكر المديرون ذوي الضمير الإنساني الصالح بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية ويسمعة العمل¹.

¹/ بلال خلف السكارنه ، المرجع السابق ، ص 76.

العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل :

إن تعميق ثقافة قيم العمل يعد المدخل لبناء بلاد تحترم فيها هذه القيم ، ومدرکه أن الإنسان وحدة إذا امتلك حقوقه وحرياته وقيمة الجديدة يصبح بقدرته أن يعطي المزيد لبلاده في أي مجال يعمل فيه ، ويساهم في بناء ثقافة انسانية متميزة.

وتحقيق الخير للجميع دون تحيز أو تفريق ومن هذا تتجلى أهمية الوعي والتنقيف بقيم العمل الذي يتأتى من خلال مساهمة المثقفين والمنظمات المعنية بالسلوك وعلم النفس والاجتماعي¹.

ويمكن العمل على تعزيز قيم العمل في المنظمات من خلال مجموعة من الخطوات:

1/ القرارات : وذلك عن طريق اختيار القيم المطلوبة ومن ثم تكوين التزام مطلق بأن يتلاءم سلوك العاملين وقراراتهم مع هذه القيم.

2/ الهيكل التنظيمي : اذ عن طريقه تتحدد مستويات ومهام ووظائف تكوين ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.

3/ نظم العمل : من خلال هذه النظم يمكن وضع معايير لمراقبة الاداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة.

4/ التعيين حيث يتم تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية لتنفيذ القيم المرغوب نشرها في المؤسسة.

5/ التدريب : من خلال التدريب يمكن تعليم العاملين الجدد أهمية القيم وضرورة تعزيزها واكتساب مهارات جيدة في هذا المجال.

6/ التنسيق : وهو تنسيق أنشطة كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين اداء العاملين واستبعاد الازدواجية مع الانشطة المتماثلة الأخرى.

7/ التكامل : وهو تكامل جميع الانشطة المترابطة في المستويات الادارية العليا والدنيا عن طريق نظم فاعله في استبعاد الفروق بين تخطيط وتنفيذ الانشطة.

8/ الاتصالات : تعمل الاتصالات على تعريق العاملين بالقيم الجديدة التي يجب الالتزام بها في المؤسسة.

¹/ بلال خلف السكارنه ، المرجع السابق، ص 76.

9/ التطابق : وهو ربط القيم بالنمو والاشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية.

أنواع الأخلاقيات :

أ/ أخلاقيات المبدأ : وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين خطأ أهون من خطأ وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع.

ب/ أخلاقيات الواجب : وهي تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والاساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة ، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية ، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته¹.

فعند ما يراد الحديث مثلا عن الولاء فان أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة ، وإنما إلى الموازنة الدقيقة بين ما يخسره الفرد عن ترك الشركة وما يربحه عند البقاء فيها ، وبذلك يصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد في الشركة المرتبط بإدراكه التكاليف ترك الشركة.

أساسيات أخلاقيات العمل : على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فان ادارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل ، فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن نجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أساسيات أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها نذكر منها:

¹/ بلال خلف السكارنه ، المرجع السابق ، ص 77.

1/ عدم وجود تضاد في المصالح مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشاراً لمورديها أو تتقاض هدايا أو أجراً من منافسيها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مرد للشركة التي أعمل بها.

2/ عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة . فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

3/ الحفاظ على البيئة بمعنى تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض.

لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.

4/ عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلال للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالباً ما يشتمل على تعرض الاطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنه.

5/ عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة أو تجارة العلم بمواطن الأمور. فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم إن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحد بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن.

6/ احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الالكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إن مؤلفة و لا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدرة. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة¹.

¹/ بلال خلف السكارنه ، المرجع السابق ، ص 77.

7/ عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط. أي مخالفة لذلك تعتبر اخلافاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل .

8/ عدم تقاضي الرشوة.

9/ عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل فلا يمكنك أن ترفض شخصاً لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.

10/ عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة مؤثره في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفته بسبب وجود أعاقه مالم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

11/ الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية أمر قد يترتب مخالفة الفصل والعقوبات مثل الحبس هذا الأمر يقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون في هذه الشركات لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الاثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الاسهم ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فان هذا الشخص يخسر أمواله.

12/ الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.

13/ احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم اعلانها.

14/ عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.

15/ عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق¹.

¹/ بلال خلف السكارنه ، المرجع السابق ، ص 78.

16/ وتلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر ، فالفساد الإداري هو نزعه شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير والعدالة مع قيم الشر والرديلة وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة ، لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من أثارها السلبية ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه من إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار، تقويم، القيم أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا ، التخلص من المعوقات الادارية ومكافأة الموظف الأمين¹.

العولمة وأخلاقيات العمل :

بات من الصعب اخفاء الانتهاكات والممارسات غير الأخلاقية ومع حلول عصر البريد الإلكتروني والإنترنت ، أصبحت المخالفات الأخرى التي ترتكبها الشركات مثل اللجوء إلى استقلال الأطفال في العمل وظروف العمل الاستقلالية ، أكثر شيوعاً ، مع ما يرافق ذلك كثيراً من الآثار السلبية في قطاع الأعمال التجارية وتوجه العديد من المنظمات غير الحكومية اتهاماً مؤداه أن مصادقة الشركات عالمياً على مدونات السلوك الطوعية لا تعد و كونها مناورة علاقات عامة لمساعدتها على تجنب القواعد الملزمة والمعايير الدولية النافذة لسلوك قطاع الأعمال التجارية. وفي الواقع ، فقد وسع موقع المنظمة غير الحكومية المعنون (مراقبة الشركات) على شبكة الانترنت تعريف التضليل الإعلامي البيئي ، ليشمل ظاهرة الشركات التي تدمر المجتمعات والبيئة وتسعي للحفاظ على أسواقها وتوسيعها بتقديم نفسها على أنها من محبي البيئة ومن قادة معركة القضاء على الفقر.

وتعد العولمة سبباً آخر من أسباب الاهتمام بالأخلاقيات حيث برزت مدونات ومنظمات غير حكومية عبر شبكة الانترنت تعكف على رصد المخالفات التي ترتكبها الشركات كما أن العولمة قد أوضحت مشكلة اختلاف الثقافات بين مديري الأعمال في ظل انفتاح الاسواق وتغلغل بعض الشركات في أسواق مختلفة حول العالم².

¹/ أسار فخري عبداللطيف ، أثر الاخلاقيات الوظيفية في تقليل الفساد الاداري في الوظائف الحكومية، ص 10.

²/ ادوارد ليتواك ، انهيار الحل الأمريكي ، ب ط ، (ليبيا: دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان ، 1995م)، ص 312.

وتبذل العديد من الشركات في الوقت الحاضر جهوداً مغنية للثنائي بنفسها عن طغيان العولمة وأوضح ريك وانجور المسئول التنفيذي الأول لشركة جنرال موتورز ، أن نمو الشركات العالمية يمكن أن يؤثر في عدد أكبر من الأشخاص وفي عدد متزايد من البلدان مقارنة بأي قوة أخرى ظهرت في الماضي (غير أنه توجد مشاكل أيضاً) ويقول أنه بالنسبة إلى الشركات يحمل الاقتصاد العالمي في طياته مجموعة من الالتزامات.

ترسيخ أخلاقيات العمل :

اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه شخص كل ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقاتها. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إحلال بهذه الأخلاقيات ولا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم لا بد أن تعامل روح العدا والايذاء بين العاملين بالجزاء الرادع لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الالفاظ البذيئة ويكيدون المؤامرات لبعضهم البعض لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك.

ولا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العدا هي المنتشرة بين العاملين.

لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو مورداً أو متقدماً الوظيفة ولا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا قيمة من الموردين أو العملاء يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف الحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري¹.

¹ / ادوارد ليتواك ، انهيار الحل الأمريكي ، المرجع السابق ، ص 313 .

ويرى الباحث مع الأسف فان اهمالنا الأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خيارات بعضنا وأخلاقيات العمل ضرورة للتطور ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين مواطنين ومورديننا. ولا يشك أحد في أن هناك حلاً ما في تطبيق أخلاقيات العمل في القطاعين العام والخاص ، ويدل على ذلك الإحصائيات العالمية ومن ذلك على سبيل المثال¹:

أ/ نشرت جريدة المدينة السعودية أن (69%) من موظفي الدوائر الحكومية في عملهم ، وأن (54%) منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية وأن (60%) يخرجون قبل نهاية الدوام.

ب/ ونشر في أبريل 2004م ، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تدرب الموظفين على تعليم أخلاقيات العمل.

ج/ نشر في نفس العام 2004م ، أن (61%) من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل. د/ نشرت شركة كلاوديو عام 2002م أن (45%) من الموظفين يأخذون معدات مكتبية تتبع للشركة كأقلام والكتب معهم ، وأن (65%) من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية.

وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل :

1/ تنمية الرقابة الذاتية فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول ، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فاذا كان هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك ، لان الموظفين مخلصون لها.

والرقابة الذاتية هي التي دفعت أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة ، الرقابة الذاتية هي التي كانت ترقى بأيمان ذلك الراعي الذي مر به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها فاعتذر

¹/ ريتشارد باسكال و اثوس ، فن الادارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ، ب ط ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، 1986م) ص

الراعي بأن مولاه لم يأذن له ، فقال له ابن عمر يختبره اذا سالك مولاك عنها قل له : أكلها الذئب ، فقال الراعي : فأين الله؟! هذه الرقابة تمنع من الخيانة ، وتعين على الامانة ، لذا فهي المقومات المتفق عليها في العالم والتنمية الرقابة الذاتية وسائل كتقوية الايمان بالله والتقوى ، وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية ، والاقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

2/ تدعيم هيئات الرقابة :

أ/ التنسيق بين هيئات الرقابة الداخلية والخارجية في اعداد مخططات الرقابة حتى تتمكن من تغطية أكبر عدد ممكن من الهيئات الإدارية.

ب/ اعتماد الإعلام الآلي والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة والتدقيق.

ج/ تدعيم هيئات الرقابة بأعوان مؤهلين للقيام بوظائف الرقابة.

د/ تحسيس المسؤولين بأهمية الرقابة السليمة.

هـ/ إعطاء أكثر استقلالية للمفتشين الوزاريين.

و/ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للتقارير المعدة من طرف هيئات الرقابة للقيام بالإجراءات اللازمة تبعاً لنتائج التقارير.

3/ وضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق العمل ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين ، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق وسيكون مردود هذا المكتب على اداء العمل رائعاً جداً ، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الافعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل¹.

4/ القدوة الحسنة: فاذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق العمل ، فهم كذلك من باب أولي. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه : وليت عليكم ولست بخيركم ، فان أحسنت فأعينوني ، وأن أسأت فقوموني.

¹/ ريتشارد باسكال و اثوس ، المرجع السابق ، ص 308 .

لذا لمامات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه : رحمك الله يا أبا بكر ، لقد أتعبت من بعدك.

5/ تصحيح الفهم الديني الوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل عباده ، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلد ، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق العمل.

6/ محاسبة المسؤولين الموظفين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام ، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام ، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية : رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم تم أمرته بالعدل كنت قضيت ما على ؟ قالوا : نعم : قال لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا.

7/ التقييم المستمر للموظفين: مما يحفزهم على التطوير إذا عملوا ان من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً ، وبنال مكافأته على ذلك ، والتقييم بعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن ابداعهم وورد في نظام الخدمة المدنية هو تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية . واللائحة هي (لائحة تقويم الاداء الوظيفي).

8/ عند التوظيف: يجب إدخال أخلاقيات المهنة في برامج المعاينات للدخول للوظيفة والتحقق بعد الخروج من مرحلة المعاينة إلى نزاهة وأخلاقيات الموظف.

9/ التكوين والتدريب: تخصيص مقياس متعلق بأخلاقيات العمل ، وكذا عقد أيام دراسية ومحاضرات دورية للتوعية.

10/ إنشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات: إن إنشاء هذه الهيئات يستجيب للأهداف الأساسية الآتية:

أ/ التنسيق الحسن والمنسجم للهيكل الإدارية وإعطاء مشروعية أكثر لمسيرة الأخلاقيات.

ب/ تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة

ج/ المساعدة على تصور سياسات تكوين واعلام باستعمال أدوات حديثة¹.

¹/ ريتشارد باسكال و اثوس ، المرجع السابق ، ص 308

11/ تبني سياسة اعلامية داخل الإدارة للتحسيس للأخلاقيات :

أ/ عقد اجتماعات دورية مع الموظفين على كافة المستويات وشرح مختلف أبعاد هذه المنهجية.

ب/ استغلال جميع الوسائل الاعلامية السمعية والبصرية والمكتوبة للترويج للأخلاقيات

ج/ تكريم الموظفين الذين لهم مسار أخلاقي مشرف ، وكذا فضح جميع الموظفين المعاقبين بسبب الأخلاقيات المهنية.

د/فتح صفحات على الانترنت بخصوص الأخلاقيات المهنية ، وعرض ما توصلت إليه تجارب الدول في مجال تجسيد الأخلاقيات.

هـ/ إشراك النقابة باعتبارها شريك اجتماعي هام والاختذ بجدية الاقتراحات التي تقدمها في مجال ترقية الأخلاقيات.

12/ شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات :

أ/ من الضروري أن تكون جميع الإجراءات الادارية شفافة وواضحة ودقيقة ومحل إعلام لكل من يهمه الأمر.

ب/ أن يسمح القانون بحق الطعن جميع القرارات على جميع المستويات.

ج/ من المهم تبسيط الإجراءات ، لتكون واضحة لكل المواطنين.

13/ الاهتمام بالجانب الاجتماعي وشروط العمل :

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف من أهم الوسائل لتحسينه من مختلف الانحرافات الأخلاقية التي يمكن أن تتجز عن تدهور وضعه الاجتماعي الذي يؤدي بالموظف إلى استعمال طرق غير شرعية لتحسين ظرفه الاجتماعي والرقى بمكانته المادية فغياب سياسة اجتماعية من جانب الإدارة يجعل الموظف في موقع ضغوط قد تكون خارجية أو داخلية مما يؤدي إلى تفشي الممارسات الا أخلاقية، وتقوم هذه السياسة الاجتماعية علي ثلاث محاور:

المحور الأول: التكفل الاجتماعي بالموظفين : ويمكن حصره في ¹:

1/ توفير معونات مالية للموظفين وقد تكون مادية في بعض الأحيان.

2/ اخفاء صفة التكافل الاجتماعي بين الموظفين من خلال ترقية النشاط الاجتماعي.

¹/ريتشارد باسكال و اثوس ، المرجع السابق ، ص 309 .

3/ ضمان استقرار الموظفين خاصة المتزوجين بتوفير سكنات اجتماعية تليق بمكان العمل وخصوصياته.

4/ تحفيز الموظفين عن طريق بعض المنح والمساعدات أثناء مختلف المناسبات.

5/ تقديم معونات لصالح الموظفين المتضررين لأسباب مختلفة قد تؤدي إلى تدهور وضعهم الاجتماعي¹.

المحور الثاني : سياسة الأجور : يجب الرفع من الأجر الوطني المضمون ، حتى يكفل حياة كريمة لكل موظف ، كما يجب أن يسمح الأجر للموظف بأن يضمن مستوى معيشي يغنيه من البحث عن وظائف أخرى ، كما هو حال الكثير من الموظفين.

ويجب أن يراجع سلم الأجور وأن يحترم خصوصيات كل وظيفة.

المحور الثالث : محيط عمل محفز : يجب أن يتمتع الموظف بمحيط عمل محفز من حيث الجوانب التالية :

جانب الوسائل المادية : بتوفير جميع الوسائل اللازمة لتدقيق وتحسين المهام.

جانب التكوين : يجب أن يسمح هذا المحيط بالتكوين الدائم للموظف من خلال رسم سياسات التكوين.

جانب الاستقرار : من وسائل النقل الايواء ، الحماية والأمن بالإضافة إلى هياكل الإقامة².

معوقات تطبيق أخلاقيات العمل :

أ/ عدم تطبيق العقوبات : فمن أمن العقوبة أساء الادب ، كما يقول المثل ، والعقوبة لا تتراد لذاتها ، بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرف ، وعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.

ب/ غياب القدوة الحسنة.

ج/ ضعف الحس الديني والوطني : وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

د/ عدم وجود أو وضوح ، أو تفعيل النظام.

¹ / ادوارد ليتواك ، مرجع سابق الذكر الذكر ، ص 317.

² / ميرري هوايت التجربة اليابانية ، عرض وتعليق سعد مرسي أحمد ، وكوثر حسين ، ب ط ، (القاهرة: عالم الكتب) ، ص 30.

هـ/ فقدان روح التفاهم بين المسؤول و الموظفين

بعض التجارب العالمية في تطبيق أخلاقيات الأعمال :

سنحاول أن نتعرف إلى أخلاقيات الأعمال في العالم من خلال التجارب الأمريكية واليابانية والعربية.

1/ التجربة الأمريكية :

لم تكن أخلاقيات الإدارة تحتل منذ البدء أهمية كبيرة ، في تأثير الاهتمام بالكفاءة ثم ابعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال ، وتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات أي قدسية في الإدارة ، وبهذا المعنى يمكن القول انتهجت تأثير الآلة والأساليب ثم إهمال الإنسان وقيمة الأخلاقية ، وأهم أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة : البرجماتية (العقلانية) ، إدارة الكفاءة الفردية المفرطة في العمل ، التركيز على الانجازات المادية ، تفضيل المصالح ازاء الأخلاقيات ، فصل الإدارة عن الأخلاق (العلمانية)¹.

أولاً : البرجماتية :

إن الفلسفة الأكثر تأثيراً في الامريكيين : هي الفلسفة البرجماتية التي تدعو إلى أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الادارية اتباع المسلك الأكثر عقلانية ، فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده ، وإن التقدم ناتج عن الخيار العلمي المستقل في إطار رأسمالية المشروع الحر².

والواقع أن هذه الفلسفة كان لها الأثر الكبير على رجال ونظرتهم إلى الأخلاق ، فهذه الفلسفة تري أننا الأفراد عندما يعملون في واقع معين فانهم يختارون ، فاذا حقق ذلك النجاح فانه يكون صحيحاً وخيراً واذا كان فاشلاً فانه خاطئاً وسيئاً مما يعني أن ما هو أخلاقي يكمن في قياسه نتيجة أكثر من كونه نتاجاً لمثل أعلى. وعليه فان الأخلاق هي مجال من المجالات التي تخضع للحسابات الاقتصادية ببرود وبدون تحيز فاذا كان الخيار ناجحاً اقتصادياً فانه جيد

1/ كميل حبيب ، جانب بولس ، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير ،(لبنان : المؤسسة الحديثة للكتاب ،2010م) ، ص 234.

²/ ادوارد ليتواك ، مرجع سابق الذكر ، ص 43.

وصحيح أخلاقيا ، وإذا كان فاشلا اقتصاديا فانه سيئ وخاطئ أخلاقيا وقد قدمت هذه الفلسفة تبرير أن لرجال الأعمال يبدو الأخلاق حتى في أثر قراراتهم الاقتصادية.

ثانياً: إدارة الكفاءة :

في الإرث الإداري الأمريكي وبرغم كل التطور الذي حدث فيه والمساهمات الفكرية العظيمة في المدارس الإدارية المختلفة فقد ظلت ادارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الإدارة ، الأمريكية. ولقد قدم (باسكال وأثوس) في كتابهما (فن الإدارة اليابانية) مدخلاً من سبعة متغيرات هي (الاسات السبعة) مؤكدين على أن الشركات الأمريكية امتازت (بالاسات الصلبة) وهي الهيكل والاستراتيجية والانظمة في حين أن الشركات اليابانية امتازت (بالاسات الناعمة) وهي المهارات والملاك وأهداف المرؤوسين ، وأخيراً الأسلوب ويشير ان في ملاحظة مهمة إلى انه بقض النظر عن المجتمع أو الثقافة . فان الجنس البشري قد توصل إلى اكتشاف عدد محدود فقط من الوسائل لإنجاح الشركات. بعضها مستخدم أكثر من اللازم والبعض الآخر لا يزال عبر مستخدم بالقدر المطلوب ، وينبغي أن نحقق الاستفادة الممكنة من كل الوسائل المتاحة لنا¹.

وترى الباحثة تفوق اليابانيين في العوامل الناعمة المرتبطة هي أقرب إلى أخلاقيات الإدارة في حين أن الشركات الأمريكية تفوقت في العوامل الصلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة وهي الاقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق والابعد عن الأخلاقيات.

ثالثاً: الفردية المفرطة :

إن الثقافة الأمريكية تمجد الفرد كأثر من الجماعة وتهتم بحقوق الفرد أكثر من المصلحة المشتركة ، بالنجاح الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية ، لهذا أخذت الصيحات تتعالى وهي تشبه (نداءات الاستغاثة) من هذه الفردية المبالغ فيها. ويشير إدواردلي توك إلى يسميه بالفردية المجنونة التي تميز الاسلوب الامريكي حيث يقول أن الثقافة الأمريكية بقوانينها ومعاييرها انقلبت بصورة حذرية نحو فردية منفلة وأضحت بدون كبح وفي معرض مقارنته

¹/ ريتشارد باسكال ، مرجع سابق الذكر ، ص 172.

القوانين الأمريكية مع نظيرتها الأوروبية واليابانية يقول : إنها أقل قسوة من أجل المصلحة الفردية ، ولكن تظل تكلفتها الاقتصادية أعلى منها في الدول الأوروبية واليابان¹.

رابعاً: التركيز :

إن الإدارة الأمريكية تركز على الانجازات المادية ومنها الابتكارات أكثر مما تركز على الادراك لهذه الانجازات ودلالاتها. والشركات تركز على مواردها المادية وعوائد استثماراتها أكثر التي مما تركز على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الادارية.

خامساً : المصالح ازاء الأخلاقيات :

إن التجربة الأمريكية تقوم على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات فالمديرون الأمريكيون لا يتفقون على أن السلوك الأخلاقي دائماً هو المصلحة الأفضل للشركة حتى ولو كانت مستتيرة في إن هو فما في دراسته عن تكلفة وعي الشركة يؤكد على أن التصرف الأخلاقي يمكن أن يكلف غالباً وأن الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصرع ولعل هذا يفسر السلوك اللاأخلاقي في الأعمال تقوم على المصلحة الذاتية وعلى أساس الخيانة تأتي بعائد مادي أي تحقق مكاسب أكبر من النفقات ، ولكي تكون الأخلاق مقبولة ومن طبيعة الأعمال ، يجب أن يكون الحال فيها وايضا أن الأخلاق تأتي بعائد مادي.

2/ التجربة اليابانية :

إن السمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد الذي يركز على الارث القيمي الياباني من جهة والاشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى ، تتمثل في هذا الجمع المتوازن بين نوعين من العوامل لا يجتمعان عادة ، أي التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة ، مثل التكنولوجيا والإنسان ، الاقتصاد والأخلاقيات ، النظام الانتاجي والعميل والوثبة الكبيرة .

ومن أهم خصائص التجربة اليابانية :

أولاً: المدونة : الأخلاقية للساموراي : وهي تضم الكثير من الفضال الأخلاقية مثل الاستقامة ، الصدق ، الشجاعة وأجب الولاء ، الانضباط الذاتي ، روح الجرأة ، التأدب ، الشرف ،

^{1/} نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ب ط ، (عمان : مكتبة دار الثقافة، د.ت) ص 456.

التصحية بالذات ، والاقتصاد في الانفاق وفي ظروف اليابان الجغرافية ، حيث إن اليابانيين يضعون بلادهم للغير بأنها عبارة عن جزيرة ضيقة وفقيرة إلى الموارد ومعرضة بسهولة للإعداد والزلازل والحرائق والعيش في حالة الندرة¹ وفي ظروف اليابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب ، فإن ممارسة هذه القيم تصبح . ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن. فالى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل حيث يوصف اليابانيون بأنهم يعانون من الإفراط في العمل والولاء للشركة التي يعملون فيها ، فأنها ساهمت في ايجاد نمط من الحياة والعلاقات الاسرية داخل الشركة.

ثانياً: العقائد الإدارية اليابانية تعمل الشركات اليابانية من أجل الربح على أساس قوى من المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع ، تشتمل على التوجهات التالية :

أ/ اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص :

ب/ تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل.

ج/ إعاقة المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعة الانصاف والعدالة.

د/ تحمل القيادات الادارية لمسئوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل اجتماعية للعلاقات الصناعية .

هـ/ اهتمام الإدارة المسئوليات المباشرة وغير المباشرة اتجاه المجتمع ككل.

ثالثاً : الدرر الموجه للحكومة : إن الأجهزة الحكومية ولا تزال تمارس دوراً أساسياً في دعم الشركات اليابانية وتستخدم أدوات الدعم الاقتصادي ليس للشركات التي تواجه صعوبات مالية أزمات اقتصادية وإنما للشركات المتطورة وتوجهها لتكون اداة فعالة في تحقيق أهداف السياسة العامة².

فهي إذن تمارس دوراً كبيراً في توجيهها لشركات بطريقة غير مباشرة طبعاً لأهداف قومية كالاحتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني كما أن الانضباط والولاء اللذين يميزان الشركات اليابانية يساهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين ربح

1/ ماهر عودة الشمالية وآخرون، مرجع سياق الذكر، ص18

2/ مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، ط1، (القاهرة: الدار العالمية للنشر، 2008م) ، ص 154

ومسئولية هذه الشركات ومما لاحظ على الشركات اليابانية أنها أكثر تقبلاً لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره دوراً إيجابياً وضرورياً في أكثر الأحيان خلافاً للشركات الأمريكية الغربية عموماً التي تنظر بشك إلى هذا الدور وتعتبره في أكثر الأحيان تأثير سلبي على الأعمال.

رابعاً: ثقافة الشركة : لقد طورت الشركات اليابانية ثقافتها الخاصة التي لجأ إليها الباحثون الغربيون كثيراً لتفسير التفوق الياباني حيث ثقافة الشركة اليابانية تتميز بأولوية العوامل الناعمة لدى باسكال وأثوس أو المثل الثقافية أو الكفر الشرقي ويمكن أن نشير إلى إبراز خصائص لثقافة الشركة في اليابان والتي تعبر عن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الإدارة كالاتي :

أ/ التركيز على الإنسان في الجودة.

ب/ ثقافة الربح : الأطراف المختلفة في اليابان ذات الصلة بالشركة يتعاملون مع بعضهم على أساس التعاون وشراكة المصالح ، خلافاً للمدخل التقليدي الذي يقوم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح خسارة.

ج/ التأكيد على الجماعة : الثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم وهي خلافاً للثقافة الغربية عموماً والأمريكية بشكل خاص ، تركز على الجماعة والفريق أكثر مما تركز على الفرد ، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الاستغلال والعزلة ، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر مما تركز على المسؤولية الفردية¹.

وهذا ما يجعل الجماعة وسيله تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد ويشير باسكال وزميله إلى أن الغربيين يجاهدون لتطوير ذاتهم وهويتهم المتميزة والاحتفاظ بها مستقلة في مواجهة ما يعزوها من مؤثرات ، أما اليابانيون فيميلون إلى تطوير هوية ذاتية شاملة تضم الفرد والمقربين منه².

3/ التجربة العربية :

تتمثل خصائص أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية فيما يلي:

¹ / مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق ، ص 155.

² / المرجع نفسه ، ص 161

1/ الإسلام هو المصدر الأساسي لأخلاقيات الإدارة وهو يقدم أساساً أخلاقياً قوياً في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لتحقيق مصلحة المجتمع وأطراف المصلحة الأخرى ، فتجربة الإدارة الإسلامية تقوم على أسس أخلاقية في نظام الحسبة الذي هو نظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجالات العمل والنشاطات المختلفة ، غير أن المرحلة الاستعمارية وما عقبتها عملت بشكل متراكم على خلق قوة واضحة بين الإسلام كقيم والمسلمين كسلوك ، بين الإسلام كحالة مثالية أخلاقية نؤمن بها ويطلع إليها المسلمون كحال واقعية ابتعدت بقدر معين عن نموذجها المثالي.

2/ الإدارة العربية ما تزال تمر بمراحل أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة في الشركات العربية ما تزال مشغولة بتحقيق الكفاءة لان السمة الأكثر بروزاً في هذه الشركات هي تدني مستوى الكفاءة بشكل كبير جداً ، وتتمثل المشكلات الأخلاقية في الإدارة العربية في التخلف أو الضعف الإداري وشيوع القيم السلبية والمعوقات الفاسدة التي تعكس هذا التخلف مما يعطي الكفاءة ومعني إيجابياً نسبياً من الناحية الأخلاقية لان التأكيد على الكفاءة في مواجهة التخلف الإداري وصورة (الفساد الإداري) يعني ضمينا التأكيد على الجدارة في الإدارة والعمل والعدالة في توليها¹.

3/ القانون بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي لا يزال المنحني الأخلاقي البارز الذي يوجه القرارات والممارسات الادارية في شركاتنا العربية ، ففي ظروف التخلف الإداري يعتبر توسيع دائرة القانون وأولوية الامتثال له ضرورة اخلاقية.

4/ لا تزال أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية غير حاصلة على الاهتمام الكافي

¹/ مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق

المبحث الثالث

أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل

نتيجة الوعي المتزايد اتجاه الفضائح الأخلاقية في مجال الأعمال وبسبب الإحساس المتزايد بأهمية الأخلاق والسلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية ، أخذت العديد من المنظمات تؤكد وبشكل مستمر ، على ضرورة الالتزام من قبل المستخدمين بالسلوك الأخلاقي.

ولكن أي مسمي لتعزيز السلوك الأخلاقي يجب أن يبدأ من الإدارة العليا لان مديري الإدارة العليا هم الذين يضعون ثقافة المنظمة يحددون السلوك الذي سيكون مقبولا أو غير مقبول ، ولذلك يجب على الشركات البدء بتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة بتدريبات تتضمن محادثات حول المعضلات الأخلاقية المختلفة التي يمكن أن يواجهها المستخدمون وكيف يمكن لهؤلاء المديرين التعامل مع هذه المعضلات ، وكذلك وضع برامج تدريبية خاصة بأخلاقيات الإدارة موجهة لمديري هذه المنظمات وأنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل هي¹:

1/ الصدق والأمانة يجب أن يتحلى العاملون بالصدق والامانة في جميع تعاملاتهم مع زملائهم ورؤسائهم والعملاء.

2/ العدالة والمساواة : يجب أن يتعامل العاملون مع بعضهم البعض ومع العملاء بعدالة ومساواة دون تمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو أي اعتبارات أخرى.

3/ احترام الآخرين : يجي أ يحترم العاملون بعضهم البعض وعملاء هم وأن يتعاملوا معهم باحترام وتقدير.

4/ المسؤولية : يجب أن يتحمل العاملون مسؤولية أعمالهم وقراراتهم وأن يكونوا مستعدين لتحمل عواقب أفعالهم.

5/ الالتزام : يجب أن يلتزم العاملون بقواعد لوائح العمل وأن يكونوا ملتزمين بأداء واجباتهم على أكمل وجه.

1/ ضياء الحق الماهل عمر ، أخلاقيات العمل وأثرها على المسؤولية الاجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017م)، ص 11.

مراحل النمو الأخلاقي¹:

بصفه عامة توجد ست مراحل للنمو الأخلاقي على النحو التالي :

- 1/ المرحلة الأولى: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي الذي يمارسه الفرد خوفا من العقاب.
- 2/ المرحلة الثانية: وهي المرحلة الانتهازية وهي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الأخلاقي بدافع الحصول على المنفعة الشخصية.
- 3/ المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الأخلاقي في محاولة منه للظهور أمام الآخرين بمظهر الإنسان الايجابي بهدف كسب ثقتهم.
- 4/ المرحلة الرابعة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس تطور الوعي ومحاولة العمل على تقييمها.
- 5/ المرحلة الخامسة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس الالتزام بالقانون والنظام.

6/ المرحلة السادسة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها على الصعيد العالمي والقائمة على الحرية والكرامة الإنسانية وحقوق الإنسان.

القيم والأخلاقيات السلبية في العمل والإدارة :

توجد الكثير من القيم والأخلاقيات السلبية والرديئة في العمل والإدارة في القطاعين العام والخاص وفي بعض منظمات المجتمع المدني ، وتتعدد وتتنوع هذه القيم والممارسات بحيث يصعب حصرها وسنتعرض بالتناول لهذه القيم على النحو التالي :

الفساد الإداري: يعد الفساد مفهوم مركب له أبعاد متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه وبصورة عامة يمكن تعريف الفساد بأنه كل سلوك تهدد أو ينتهك أي من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام كما بعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة ، وكذلك أي أساءه لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. وظاهرة الفساد تشمل جرائم متعددة مثل الرشوة والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استخدام السلطة والاثراء غير المشروع والتلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده وإساءة استعماله ، (غسل الاموال والجرائم المحاسبية).

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المصدر السابق ، ص12 .

خصائص الفساد الإداري¹:

1/ الفساد ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة وسواء كانت غنية أو فقيرة.

2/ الفساد ظاهرة مركبة تختلف فيها الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

3/ الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية فقد وجد في الماضي كما يوجد في الحاضر وسوف يوجد في المستقبل.

ويقوى الفساد الإداري عند غياب الشفافية ، أي أن مصدر قوته في الغموض وعدم الوضوح. فالرشوة والسرقة أو الفراغ وغيرها من مظاهر الفساد الإداري لا تتم أمام الأعين وفي وضوح النهار وإنما تتم في الظلام وخلف الستار ويؤدي غياب المساءلة وانعدام المحاسبة وضعف الرقابة ويقود الفساد الإداري إلى نتائج خطيره للغاية فهو يؤدي إلى هدر الموارد وضعف النمو الاقتصادي ويمكن أن يؤدي إلى انهيار تام لنظام أي منشأة أو منظمة

كذلك فإن الفساد له تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها ويبدد الموارد والإمكانات ويسئ توجيهها ويتسبب في إيجاد حالة من التذمر والقلق.

ويتخذ الفساد الإداري عدة أشكال منها²:

أ/ التسبب الإداري: إن ظاهرة التسبب الإداري موجودة علي امتداد المكان والزمان في القطاع العام كما في القطاع الخاص في الدول الغنية والفقيرة ، والمتقدمة منها والمتخلفة ، ويرجع سبب انتشاره إلى عدة عوامل منها ضعف السلوك الوظيفي في ظل غياب المحاسبة الصارمة وعدم تفعيل نظام معاقبة مرتكبي الرشاوي ، وإضافة إلى هشاشة الرقابة والمحاسبة على مرتكبي هذا النوع من المخالفات في ظل تمتع بعض الإداريين بصلاحيات واسعة وكذلك كثرة القيود الادارية غير الضرورية وانعدام الشفافية وعدم وضوح القرارات واعتبار السرية هي أساس التعامل فيها وقلة الموارد المالية المدخولات الفردية لأفراد المجتمع.

¹ / ضياء الحق الماهل عمر ، المصدر السابق ، ص 13 .

² / المرجع نفسه ، ص 14 .

ويمارس التسبب الإداري من قبل العاملين بصرف النظر عن مواقعهم في الهرم الوظيفي لقا تسهيل انجاز المعاملات او المصالح ، وهروبا من الاقرار بها بشكلها القبيح وتضع الرشوة تحت مسميات عديدة مثل أتعاب / إكرامية / رسوم / نسبة وغير ذلك من الالفاظ المزيفة ، ويعتبر التسبب الاداري والرشوة العدو الاول للتطور الإداري.

ب/ عدم الأمانة: أكد الدين الإسلامي على الصدق والأمانة ، وتحريم الرشوة واجتتاب الغش وعدم السرقة والكذب والامانة لها معاني عديدة منها على سبيل المثال عدم السرقة ، وفي احدي الدراسات الأمريكية على عينة من العاملين في بعض الشركات الكبيرة وجد أن (75%) منهم قد اعترفوا بانهم سرقوا من أعمالهم بعض الاشياء مرة واحدة على الأقل.

أسباب عدم الأمانة:

1/ ضعف الضمير لدى العاملين.

2/ ضعف مرتبات العاملين.

3/ ضعف الرقابة وعدم التطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

طرق مواجهة مشكلة السرقة لدى العاملين¹:

1/ معاملة المرؤوسين باحترام.

2 اشراك العاملين في تحديد المقصود بالسرقة رسمياً.

3/ استخدام نظام خط تلفوني ساخن للإبلاغ عن السرقات.

4/ توفير القدوة الجيدة للعاملين.

ج/ الرشوة : للرشوة مفاهيم مختلفة قانونية ودينية واجتماعية ونفسية وأخلاقية ويعتبر العامل الاقتصادي المتمثل في العوز الاقتصادي والفقر أحداهم أسبابها وبالتالي تسمي جريمة الفقر ، وقد استخدمت معظم التشريعات ، عقوبات وتدابير وقائية وعلاجية لمكافحة الرشوة.

ولقد حرم الإسلام على العامل أو الموظف أو القائم بالخدمة قبول الرشوة لأداء عمله والامتناع عن ، وهي جريمة خطيرة تخل بأمانة العمل وهي كبيرة من الكبائر حيث ورد عن النبي عليه الصلاة والسلام أنه قال : (لعن الله الراشي والمرتشي والرائش) وحتى يقتضي

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المصدر السابق ، ص15 .

الإسلام على هذه الجريمة التي تفسد العمل العام والموظف العام وحرم ما يشته به وهو قبول الموظف العام للهدية التي تقدم له بسبب شغله.

د/ السلبية : تعتبر السلبية واحدة من أكبر المعوقات التي تواجه المديرين عند ممارسة أعمالهم وتعتبر السلبية عن نفسها في أشكال مختلفة منها.

1/ الإهمال والتخزين

2/ تصعيد الخلافات والصراعات

3/ تحطم الروح المعنوية وغياب روح التعاون

4/ انهيار مستويات الأداء والجودة والإنتاجية.

وهذه المظاهرة تمثل التطورات الطبيعية للنزاعات السلبية في بيئة العمل ، لكن سلبية الموظفين بكل أشكالها ما هي الا أعراض الامراض ، أي أنها ليست هي المرض أما جذور وأسباب المرض فهي ما يستحق الدراسة.

ويمكن للمدراء العمل على مواجهة السلبية من خلال الآتي¹:

1/ إزالة كل المعوقات التي تعوق عمل المرؤوسين.

2/ العمل على إكساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

3/ توفير المعلومات والموارد والصلاحيات اللازمة التي تساعد الأفراد على القيام بواجباتهم بالصورة المطلوبة.

4/ مواجهة التدهور في الأداء وانخفاض الروح المعنوية بسرعة وقبل تفاقمهما

هـ/ الأنانية : هي حب الذات الزائدة او تفضيل مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة ونتيجة لهذه الظاهرة تزداد يوما بعد يوم دوافع الصراع الفردية داخل بيئة العمل، فكل الأشخاص ينزعون إلى اتخاذ مواقف معادية من كل ما يمكن أن يهدد صالحهم الشخصي في المدى القصير، وهم على استعداد في سبيل ذلك أن يضربوا عرض الحائط بكل اعتبارات العدالة والكفاءة على المدى الطويل، فاذا ما أحس الموظف أن مصلحته الشخصية تتعارض مع

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المصدر السابق ، ص 16 .

مصلحة الشركة فلن يتردد في وضع مصلحته في المقام الأول وهو ما يطلق عليه الأنانية ويمكن معالجة هذا السلوك من خلال الآتي:

- 1- توسيع قاعدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - 2- تعميم معايير الأداء واللوائح على الكل دون استثناء.
 - 3- عدم الخلط بين المشكلات الشخصية والعمل .
 - 4- تعريف العاملين بمستويات الأداء المطلوب منهم.
- و/ النميمة: تعتبر ظاهرة النميمة من الظواهر المتفشية في بيئة العمل فلم يعد النقد يقتصر على نقد أفكار الآخرين أو تصرفاتهم وأصبح ذم الشخصية وتسفيه الأخلاق دون موضوعيه من الأشياء المتفشية وتزداد النميمة في بيئات العمل مع تهيئة المدراء الجدد أو نتيجة لاستصغار المدير للعاملين وعدم اعطائهم التقييم العادل والاعتراف بمجهوداتهم.
- ويمكن العمل على مواجهة هذه الظاهرة من خلال¹:**

- 1/ نشر ثقافة المصارحة ومحاربة التكتلات داخل المنظمات ويتأتى ذلك من خلال توزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة وعدم تقييد كل موظف بعمل مستغل.
 - 2/ التعامل مع الأخطاء وليس مع الأشخاص، حيث يكون الحديث عن سير العمل والخطأ والميزانية وبنود مراجعتها أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة والتطورات التي تحدث فيهما، أي أن التركيز يجب ان ينصب على العمل لا علم العامل بحيث تتحصل علي المعلومات التي نريدها عن سير العمل ،ونتجنب الخوض في الاشاعات التي تلاحق الشخصيات.
- نظريات أخلاقيات العمل²:**

من أهم النظريات التي تم وضعها لتفسير أخلاقيات اتخاذ القرار في العمل ما يلي:

1/ النظرية الغائية: وهي نظرية تقول بأن كل شيء في الطبيعة موجه لغاية محددة والغائية مأخوذة من كلمة غاية وتحاول الاجابة على أسئلة حول الصواب والخطأ بالتركيز على ما إذا

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المرجع السابق ، ص 17 .

²/ المرجع نفسه ، ص 18 .

كان السلوك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة أم لا وتركز هذه النظرية أيضا على الأفعال والغايات المتعلقة بالسلوك.

2/ النظرية النفعية: تقتضي ، هذه النظرية أن التصرف واتخاذ القرار من منطلق ما يحقق أكبر قدر من النفع دون النظر لمشروعية أو اخلاقية هذه القرارات تتضمن صنع القرار النفعي وتعدد الأفعال البديلة المتوفرة في حالة قرار معين وتقدير كل من النفقات والمنافع لكل فرد يتأثر بنتائج الفعل واختيار البديل الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر منفعة .

3/ نظرية العدالة : تهدف هذه النظرية إلى بيان ان العدالة هي الفضيلة الأولى التي يجب أن تسعى إليها المجتمعات والمنظمات ولقد بنيت هذه النظرية بشكلها النهائي ضد النظرية النفعية وهي تعني بعدالة التوزيع وعدالة التأديب والعدالة التعويضية .

4/ نظرية المساواة لجون رولز : يرى (جون رولز) أن الناس في حاجة الي مكافأة عن العمل الذي يقومون به لذلك تكون بعض الأساليب الاقتصادية المتباينة ضرورية لتعطي حافز للأفراد، ولكنه يرى بأن يتم تطبيق ذلك فقط لمصلحة الطبقات الأكثر فقرا وأقل ميزة في المجتمع العادل ويجب أن يعاد توزيعها من خلال نظام الشؤون الاجتماعية وذلك لمصلحة الأقليات في المجتمع.

5/ نظرية التحرر لروبرت نوزيك : حيث يذهب (نوزيك) إلى أن توزيع الثروة حتى لو كان غير عادل فانه يعتبر عادل طالما طبقت قواعد معينة للحفاظ على العدالة والتي تتضمن شرط الحصول على الملك بطريقة عادله في المقام الأول وأن يكون قد أنتقل بشكل عادل من شخص عاقل إلى آخر عاقل أيضاً.

الأخلاقيات البيئية لمنظمات الأعمال¹:

مع ظهور الأزمات البيئية الناتجة عن النشاط الصناعي أصبح المجتمع أكثر حوجه للتعاون الأخلاقي بين مختلف مكوناته لحل هذه المشكلات ، حيث يجب أن تعمل المنظمات مع الحكومات وبالتعاون مع المشرعين من أجل وضع قوانين بيئية جيدة وضد القوانين السيئة.

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المرجع السابق ، ص19.

وتوجد العديد من الأمثلة لمجموعة من الشركات التي تمتاز بقيادة أخلاقية جيدة والتي قامت باتخاذ قرارات أخلاقية حتى ولو استدعى الأمر المخاطرة بمصالحها الذاتية مثل شركة التي Dubo NT أوقفت منتجاتها من مادة الفريون والتي كان حجم أعمالها وفي النشاط يقدر ب 750 مليون دولار ، بسبب تأثيرات مادة الفريون السلبية المحتملة على طبقة الأوزون. المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة :

أن التطور الكبير في أخلاقيات الإدارة لا يعني أن الشركات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الادارية حيث أن التزايد في المأزق والانتهاكات الأخلاقية يشير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وابعاده ، ولابد ان نشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا زالت تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العملية ويمكن أن نشير الى هذه الصعوبات والمشكلات فيما يلي¹:

أولاً: اختلاط المفاهيم:

حيث أن مفهوم أخلاقيات الأدارب يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال ،حيث أن البعض قد أعترض علي استخدام أخلاقيات الأعمال بالقول أنها لا تعني شيئاً لأن أخلاقيات شركات الأعمال تعتمد بالأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الادارية في الشركة حيث أن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليس الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون ، فالشركة لا يمكن أن تكون فاسدة وإنما هي توظف أفراد فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ضد قواعد المجتمع.

والواقع أن أخلاقيات الأعمال قد شاع استخدامها بشكل أوسع من أخلاقيات الإدارة ، وذلك انطلاقاً من أن البيئة ذات تأثير شديد على الأفراد ، وبالتالي فان بيئة الشركة الداخلية تتأثر ببيئة الأعمال السائدة في السوق والتي تكون قوية التأثير على الإدارة وقراراتها وعملياتها الإدارية فعندما تكون البيئة فاسدة أو على الاقل تكون محفزة على التصرف الأخلاقي ، فان الأفراد حتى حسنى النية منهم يمكن أن يرتكبوا مثل هذه التصرفات وفي بعض الأحيان دون أن يدركوا ذلك.

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المرجع السابق ، ص ص 20-21

ثانياً: الصعوبات المرتبطة بالتعاون بين أخلاقيات الإدارة كما هي معلنه بين السلوك الإداري :
فأخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا أي ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية لذا فهي تبدو وكأنها نتيجة نحو سمات المدير الأكثر مثالية في حين أن العبرة الحقيقة في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلا فكما أن العبرة ليست بالقرارات وإنما بما ينفذ منها فعلا فكذلك الحال فان العبرة ليست فيما يصدر من الشركات من لوائح جميلة وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية.

ثالثاً: الصعوبات المتعلقة بالصراع الأخلاقي:

وتؤدي المشكلات والصعوبات في مجال أخلاقيات العمل الي ظهور مجموعة من الصراعات يمكن تصنيف هذه الصراعات إلى الأنواع التالية :

1/ الصراع بين ما هو أخلاقي ولا اخلاقي : وهذا يظهر في حالة الأفراد الذين لا يتورعون عن القيام بالانتهاكات الأخلاقية رغم معارضة زملائهم او الذين يعملون معهم فيكون الصراع خفياً في حالة الخوف أو عدم الرغبة في التصعيد أو يكون صريحا في حالة الحديث بصوت عال عن هذه الانتهاكات.

2/ الصراع جراء اختلاف المعايير المادية والأخلاقية : وهذا هو صراع اولوية معايير الكفاءة دون الاهتمام بما يعبر عنه المديرون الذين يتميزون بالاهتمام بالكفاءة دون الاهتمام بالأخلاقيات ، فهم فاقدوا الحس الأخلاقي وإن كانوا في حالات كثيرة يمثلون للقانون ويعملون في ظله والواقع أن هذا الصراع عادة ما يكون صراع القيم الشخصية للمديرين مع أهداف المنظمة وسياساتها ومعايير تقييم الاداء فيها.

3/ الصراع جراء اختلاف قيم الأفراد مبادئهم الشخصية وهذا الصراع يمكن أن يظهر بين الأفراد ذوي الحس الأخلاقي ، فالمدير قد يعطي الاولوية بقيمة ايجابية مثل أن ساعات العمل الإضافية لها أثر ايجابي في زيادة الأجر الإجمالي للعامل مما يمكنه من حماية أسرته بشكل أفضل بينما العاملون يعملون بقيمة ايجابية أخرى تتمثل في عودتهم المبكرة إلى أسرهم بما يضمن رقابتهم عليها بشكل أفضل.

4/ الصراع جراء اختلاف الأفراد في القيم الأخلاقية الأساسية التي يتعاملون على أساسها مع المواقف المختلفة : فالقيم الأخلاقية الدينية تجعل خيارات الأفراد مختلفة عن الآخرين الذين تكون قيمهم وصفية ، فالقيمة الأساسية المتمثلة بالسعادة تعني لدى الفئة الأولى أن الجانب الأقل أهميه من السعادة يكون في الدنيا بينما السعادة الحقيقية والكاملة والأكثر أهمية تكون في الحياة الآخرة وهذا يختلف عن الفئة الثانية.

5/ الصراع جراء الاختلاف في الوسائل المؤدية إلى القيم الأخلاقية : حيث يتفق المديرون على مبدأ حماية موارد الشركة إلا أنهم يختلفون في وسائل ذلك فالبعض يري أن حماية هذه الموارد تكون بتحسين الانتاجية والبعض الآخر يري أن الحماية تكون بخفض العاملين.

رابعاً: الصعوبات المتعلقة بالطبيعة الشائكة للخيارات الأخلاقية :

فمن الصعوبة بمكان أن توضع المسائل الأخلاقية كلها بتصنيف أبيض أخلاقي وأسود لا أخلاقي ، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة أعقد من ذلك بكثير في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة وتصارع مصالح وقيم الأفراد في الشركة من جهة أخرى ، فإذا كانت الامانة والامتثال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة ، والرشوة والاختلاس والكذب على الجمهور ذلك لا اخلاقية لا غبار عليها ، فان بين الاثنين منطقة رمادية واسعة وملينة بالحالات رذائل الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة ويمكن للمديرين الأخلاقيين المناورة فيها دون أن يكون هناك فرصة كافية للحكم عليهم بان موقعهم لا أخلاقي ومما يزيد من هذه الصعوبة هو أن أخلاقي الإدارة لا يكتفون بالمقارنة بين المواقف الصائبة والخاطئة وإنما المقارنة بين المواقف الصائبة والمواقف الأكثر صواباً¹.

خامساً: الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقيين للمديرين :

وهذا يؤدي إلى ضعف استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية ، فالكثير من المديرين في عالم الأعمال لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية ولقد أعدت أحدي الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب وخلاف

¹/ ضياء الحق الماهل عمر ، المرجع السابق ، ص22-23 .

ذلك كانت رجال قيم الدين فقد جاءت القيم الدينية ومن ثم الجمالية في المراتب الاولى ومن ثم القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة.

سادساً: الصعوبة المرتبطة باختلاف الأخلاقيات جراء اختلاف الثقافات والبيئات :

فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونون ذوي خلفيات متباينة سلم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها ، ولاشك أن تزايد اتجاه الشركات نحو الأعمال عبر الحدود والعولمة أخذ يزيد من تعرض المديرين لمثل هذه الصعوبة والواقع أن التأثيرات الناجمة عن العولمة تجعل المديرين أمام اتجاهات وقيم متعارضة تتحكم في قراراتهم الإدارية وفي ضوء هذه التأثيرات يمكن أن تميز بين ثلاثة من المديرين¹.

النمط الأول: المدير المحلي : وهو المدير الذي يعمل في الشركة العالمية ويكون موجهاً نحو قيم ومعايير البلد المضيق فهو يجسد الخصائص المميزة للبيئة المضيفة ويحقق ذلك باستخدام وتطوير المديرين من أبناء البلد المضيق الذي يعمل فيه فرع الشركة العالمية ، مما يجعله أكثر انسجاماً مع الخصائص والقيم المتميزة في بيئة وأقل تعرضاً لردود فعلها السلبية.

النمط الثاني: المدير العالمي : وهو المدير الذي يعمل وفق معايير عالمية لتخطي القيم والمعايير الأخلاقية والخصائص المميزة للبيئة المحلية المضيفة وعادة ما تكون المعايير العالمية هي معايير قيم العمل التجاري المرتبطة بالتكلفة والسعر والجودة ، والمدير في هذا النمط موجه نحو العالم فهو فوق الخصوصيات والقيم الخاصة وأقرب إلى القيم المشتركة العامة والمشكلة الأساسية في النمط أنه لا يستوعب التنوع الغني في المجتمعات وثقافتها واديانها وأخلاقياتها.

النمط الثالث: المدير المحلي العالمي : وهو المدير الذي يحقق التوازن بين الأهداف والمعايير المحلية والعالمية ، فهو يحقق المنتجات والخدمات عالية المستوى على أساس كل بيئة أو مجتمع من خلال تكنولوجيا متقدمة بالمعايير العالمية مع استجابة فعالة وعميقة لحاجات الزبائن ومعاييرهم وقيمهم في مجتمعاتهم وبيئاتهم الخاصة وأخيراً فإن هذه الاتجاهات السائدة في الشركات العالمية تلقي بتأثيرها المباشر وغير المباشر على المديرين فيها خاصة وأن كل اتجاه منها يتعارض بقدر ما مع الاتجاهات الأخرى.

¹ / ضياء الحق الماهل عمر ، المرجع السابق ، ص22-23 .

قيمة العمل في الإسلام : لقد أمر الله عز وجل الإنسان بالسعي رفي الارض لكسب الرزق ومن قعد عن العمل فليس له جزاء الا الحرمان.

أما من لا يعمل وقد حاز الثروة ليبدرها في غير محلها فهو عاص غير قائم بواجب النعمة وسيعلس في سعيه للأخرة ، يقول الله تعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾¹. وهي سنة تحمل كل ما عرفت موازين الجزاء من عدالة الدنيا والأخرة .
أ/ لا عائد لقاعد بلا سعي.

ب/ من أخذ بدون سعي فهو متسول ومتسلق على جهود الآخرين ليعيش.

ج/ من سعي ولم يأخذ حقه فهذا ظلم وحرمان وافساد لعوامل التقدم والعمران.

د/ من سعي وأخذ أقل مما له أو أكثر ، فهذا نذير الجور الذي يشير الخل ويبيعث بكفتي الميزان.

والعمل في الإسلام عبادة ،والسعي على العيال والقيام شؤونهم ورعايتهم من أفضل العبادات المكفرة للذنوب ولذلك يتبين أمران :

أولها: أن العبادات في الإسلام ليست تجردا من الدنيا ولكنها في العمل لشؤون الدنيا أيضاً، سد حاجات الناس ومد يد المعونة إليهم ، وطلب المرضاة من رب العالمين وخالق الناس جميعا.
ثانيهما: أن العامل إذا لاحظ أنه يقوم بخدمة اجتماعية للناس وأنه يؤذيهم إن أمتنع ولم يعمل وأراد أن يعمل لإرضاء الله تعالى لينفع عبادة ، ويعلو إلى مستوى تسمو فيه نفسه عن أن يكون خادما لأحد من الناس ، بل خادماً للكفاءات من يقوم في حدود عمله بقدر طاقته ويشعر أنه مادام يعمل فهو يعبد الله تعالى وأنه إن ترك عمله ينقص من حاجات الناس بمقدار الشرك وأن هذا بلا ريب يربط الأحفاد بمجتمعهم ربطا وثيقا ، ويعرف فقهاء الشريعة العمل في الإسلام بأنه بيع منفعة ،ويضعون بذلك عقد العمل ضمن عقود الإدارة ، ولكن لا يعني هذا تحكم صاحب العمل في العامل² .

¹/ سورة النجم ، الآية 39 .

² / نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص 21.

المفاهيم الإسلامية وأثرها على الأخلاق :

هنالك عدد من المفاهيم الأساسية في الإسلام والتي تتعكس مباشرة على المعايير الخلقية الواجبة في المجتمع فهي مرتبطة بالأخلاق المتوقعة في العمل وفيما يلي نؤجذ أهم المفاهيم الإسلامية:

1/ مفهوم الإيمان: يصبح المرء مسلماً عندما يؤمن بالله الواحد وبمحمد (ص) كخاتم رسله والإيمان حاله من السعادة تكتسب عن طريق فضيلة العمل الإيجابي والتطورات البناءة وأيضاً من خلا الأعمال المؤثرة والفعالة .

2/ مفهوم القوة: يتطلب التقوى والاستخدام السليم للعمل عن طريق فهم حقيقة الله والحياة والاستخدام الرشيد لقدرات الإنسان الروحية والجسدية ، كما تتطلب التقوى درجة كبيرة من كظم الغيظ وضبط النفس والسيطرة على العواطف والقدرة على التسامح والصبر وحض المذنب على العودة إلى الله نادماً تائباً.

3/ مفهوم الخطيئة: إن الإنسان غير كامل ولا تنتهي طلباته حتى لو عاش في الجنة ، ولكن ارتكاب الخطيئة لا يमित القلب بالضرورة أو يمنع الإصلاح الروحي أو يوقف النمو الأخلاقي فالله سبحانه وتعالى يستجيب إلى الدعوات المخلصة الطالبة لعونه ، وأن عفوه شامل ورحمته وسعت كل شيء.

4/ مفهوم الحرية: يقرر الإسلام الحرية و يحبذها ، ويقصد بها للمسلم وغير المسلم ، وحقه في الحرية مقدس طالما أنه لا يعتمد التعدي على حدود الله ، أو على حقوق الآخرين .

5/ مفهوم المساواة : كل الناس متساوون أمام الله ، لكنهم ليس بالضرورة متطابقين ، وهنالك فروق في القدرات والإمكانات والطموحات ، لكن أياً من هذه الفروق لا يمكن أن يوجد حالة من تفضيل إنسان أو جنس على آخر إن قيمة المساواة ليست مجرد حق دستوري بل هي مبدأ من المبادئ التي نادى بها الإسلام .

6/ مفهوم المجتمع : لا المجتمع الإسلامي علي الجنس والقومية والمكان أو القرابة بل يقوم على أخوة الإيمان والتجسيد الصحيح للفضيلة ولصحة النفس والنبيل وتغيير المنكر كما أمرنا الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام¹.

7/ مفهوم الأخلاق : واجب المسلم في علاقته بالآخرين أن يكون عطوفاً على ذوي قرابته ، وأن يحرص على جاره وأن يحترم الكبير ويعطف على الصغير وأن لا يرضى عن الخطأ وأن يترفع عن الصغائر.

إن المبادي الأخلاقية الإسلامية سواء تم التعبير عنها إيجابياً أو سلبياً فقد وضعت لكي تبني في الإنسان عقلاً سليماً وروحاً مسالمة وشخصية قوية وجسداً صحيحاً ، إن دائرة الأخلاق في الإسلام شاملة متكاملة بحيث تضمن العبادات والسلوك الاجتماعي وصنع القرار والعمليات العقلية وجميع مناحي الحياة .

المسجد ودوره في إصلاح المجتمع : من الحقائق التي لا خلاف عليها أن إصلاح المجتمعات الإنسانية يبدأ بإصلاح النفس ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المساجد فأى مؤسسة أخرى وإن كان هدفها الأول والأخير تقويم الأخلاق وإصلاح السلوك لا تغني عن المسجد لأنه مؤسسة أقامها الله عز وجل في الأرض وخصها بهذه الرسالة ، وهي التي يجد فيها الإنسان دينه ودنياه ولا نكلف الإنسان مالاً ولا مشقة في دخولها والاستفادة منها، ولذلك ظل المسجد قروناً طويلة هو المكان الذي يلوذ به الناس إذا احتاجوا إلى اطمئنان النفس أو معرفة الحق .

ومن الواجب أن يستمر المسجد في أداء دوره التعليمي كاملاً ودوره الإصلاحية ، رائداً ، لكن في بعض البلاد الإسلامية بسبب فساد التفكير والتدبير قبل الإقبال على المساجد كمنازل علم، وقل عدد الدعاة الذين يؤثرون في نفوس الناس وقلوبهم واستغنى الناس عن العلم والذكر والعبادة وليس في الواقع الأمر عن قلة غشيان المساجد للعلم والذكر والعبادة وليس ذلك في أمر واقع الأمر عن قلة أو ضيق في سعتها ولكن بسبب التغيير الذي طرأ على ارتباط المسلم بالمسجد².

1/ وليم شاو ، أخلاقيات منظمات الأعمال ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى ، ط، (القاهرة: دار الفجر ، 2005م) ، ص 250 .

2/ أحمد جابر حسين ، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، ط 1 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011م) ، ص 128

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

نشأة الشركة:

تتبع أهمية الطاقة من كونها العامل الرئيس لأي تنمية صناعية أو زراعية أو اجتماعية وبوصفها من أهم هياكل البنى التحتية ، وهي التي تقوم عليها مشروعات وخطط التنمية بكل أشكالها ، يقاس مدى تقدم الشعوب بمقدار استهلاكها للطاقة ، تأتي الكهرباء على قمة هرم الطاقة وأكثرها استهلاكاً وتأثيراً في المجتمع والصناعة¹.

مرت الكهرباء في السودان بعدة مراحل منذ أن عرف السودان الكهرباء عبر الحكم الثنائي إذ شهد العام (1908م) إنشاء شركة (النور) برأس مال أجنبي قطاع خاص بمولدات ديزل في منطقة الكهربائية في التوسع في المدن المتباعدة بالأقاليم وبتيار مستمر ثم رفعت الطاقة (500 كيلو واط) في تقرير صادر من وزارة الكهرباء أوردت فيه وفي عام (1925م) تعاقدت حكومة الحكم الثنائي مع مجموعة من الشركة البريطانية ولمدة (30 عاما) لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات داخل مدينة الخرطوم وأنشئت شركة النور والطاقة الكهربائية وتم استبدال وحدات التوليد القائمة بسعة (3000 كيلو واط) ، وفي عام (1952م) اشترت حكومة السودان جميع أسهم شركة النور والطاقة مع استمرار الشركة في ادارة المرفق ، وفي عام (1956م) أكتمل التركيب والتشغيل للمحطة وبعد الاستقلال تعاقدت الشركة على تركيب (4 مولدت) بحرية إضافية بمحطة بري بقدره (30 ميكا واط) حيث تم تركيب وتشغيل أول مولد في عام (1958م) وأكتمل التركيب والتشغيل للمحطة، وفي عام (1968م) أصدرت الحكومة الوطنية قانون الإدارة المركزية للكهرباء والمياه يتبعه في العام (1962م) تشغيل أول محطة توليد مائية لتوليد الكهرباء خزان سنار بسعة (15 ميكا واط) حيث بدأت الخطوط الأولى لإنشاء الشبكة القومية للكهرباء بشبكة النيل الأزرق بالخط الناقل (110 كيلو قوت) ليربط بين قطاع سنار ومدني والخرطوم. وفكرة إنشاء خزان سنار على النيل الأزرق لري مشروع الجزيرة.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، مركز الإحصاء والمعلومات.

قامت بتشبيد الجزء الأول من الخزان الشركة السودانية للتشييد بالمشاركة مع شركة masers ahessendrini & person¹.

وقد تم تكليف شركة Gibb & coyne بتصميم خزان بسعة اكبر وينفذ على مرحلتين بسعة (3 مليار مكعب) ومرحلة ثانية بسعة (704 مليار متر مكعب) ، وتم الانتهاء من تنفيذ المرحلة الاولى وتمرر المياه عبر فتحات المقبض أو الابواب السفلى أو الاثنين معا حسب كمية المياه الواردة من الديم وعلى الضفة الغربية من النيل الازرق، كذلك تم انشاء أكبر محطة توليد مائية بعد بناء الخزان الرصيرص فكان دخول أول وحده وتلى ذلك دخول الوحدتين الآخرين في العام (1971م) بسعة (30 ميكا واط) في الأعوام (1978م) وحتى (1987م) دخلت الوحدات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والتشغيل على التوالي بسعة (40 ميكا واط) لكل وحدة ، وفي العام (1975م) صدر قانون الهيئة القومية والمياه لتقوم بإدارة خدمات الكهرباء والمياه على نطاق القطر وتحت إشراف وزير الطاقة والتعدين ، وقد شهد العام (1981م) تشييد محطة بحري القديمة والتي تنتج (180 ميكا واط) كانت هديه من المملكة المتحدة ، وفي العام (1982م) تم فصل خدمات المياه والكهرباء وصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لتشرف على الشبكة القومية (النيل الأزرق + الشرقية) ترتب عليه الآتي :

1/ الإشراف على الشبكة القومية.

2/ تحويل مسئولية الإشراف على المحطات خارج الشبكة للحكومات الإقليمية ، على ان تقوم الهيئة القومية للكهرباء بتقديم الاستشارات الفنية.

3/ حدد القانون مقام مهام الهيئة في الآتي :

أ/ استغلال مصادر الطاقة القومية المتاحة لتوفير احتياجات البلاد.

ب/ إدارة أعمال الهيئة على أسس تجارية مما يمكنها من تحقيق عائدات سنوية تساعد على تنمية المرفق.

ج/ الاستفادة من التطور العالمي في مجال صناعة وخدمات الكهرباء.

4/ فصل خدمات المياه عن الكهرباء.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، المصدر السابق .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية .

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

المبحث الثالث : الحوافز في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

بصدور قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة (1982م) تم اختيار بيت الخبرة الأجنبي هيئة كهرباء إيرلندا (ESB) لتصميم هيكل تنظيمي للهيئة ، وبالفعل تمت إجازته في العام (1984م) ، وظل ذلك الهيكل هو المعمول به حتى العام (2004م) ، مع إدخال بعض التعديلات والإضافات التي تتطلبها مستجدات العمل¹.

ولأسباب فنية ومالية لم تستطع الحكومات الإقليمية القيام بمسؤولياتها تجاه مرافق الكهرباء ، لذا تدهورت أوضاع هذه المرافق ، بل كاد بعضها يتوقف تماماً ، مما أدى بعد الانتفاضة في العام 1985م إلى إصدار قرار من مجلس الوزراء بتوصية من السيد وزير الطاقة والتعدين بإعادة مرافق الكهرباء بالأقاليم إلى الهيئة القومية للكهرباء ، ولم يتبع ذلك أي تغيير أو تعديل في قانون (1982م)، ترتب على ذلك توسعاً في مسؤوليات وأعباء الهيئة مما استدعي مراجعة وتقويم هيكل الهيئة شكلت بموجبه لجنة داخلية للقيام بدراسة ومراجعة هيكل (1984م)، وبالفعل رفعت اللجنة توصياتها لمجلس الإدارة في يونيو 1991م ، الذي أوصي بإنشاء إدارة عامة جديدة للمبيعات بناءً على تقارير البنك الدولي ، وأنشئت إدارة المبيعات في (3 مارس 1992م)¹.

في عام (1995م) أوصي مجلس التخطيط بالهيئة بتشكيل لجنة أخرى لمراجعة الهيكل التنظيمي ، ووافق مدير عام الهيئة على تلك التوصية ، وتم تشكيل لجنة داخلية قامت بالدراسة المطلوبة على هدي الموجهات التالية:

أ/ النشاطات وإمكانية تحويلها إلى خدمات تجارية واستثمارية.

ب/ الامتدادات وطرق التمويل والاستيراد.

ج/ المتغيرات التي طرأت على الولايات وإثرها على الهيكل.

د/ إمكانية إدخال شركات قطاع خاص في توزيع الكهرباء.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، (نظام المعلومات للموارد البشرية ، 2019م).

قامت اللجنة برفع توصياتها بالمعالجات العاجلة لتفعيل الهيكل ، ولم تجد التوصيات طريقها إلي التنفيذ في العام (1996م) وبمبادرة من مديرها العام قامت الهيئة بتكليف فريق استشاري من مركز تطوير الإدارة لدراسة ومراجعة الهيكل من منظور الدراستين الأساسيتين اللتين قامت بهما لجنة المستشارين الايرلنديين عام (1984م) ، ولجنة مراجعة الهيكل الداخلية (1995م) رفع الفريق الاستشاري تقريره النهائي والذي بمقتضاه أصدر المدير العام للهيئة قراره بتشكيل لجنة لوضع هيكل يوفي بالموجهات التالية¹:

1/ إدخال الحاسوب في كل أوجه أنشطة الهيئة وما يتبع ذلك من تغيير في السياسات والتدريب.

2/ التركيز على النشاط الأساسي والحقيقي للهيئة في التوليد ونقل وتوزيع الكهرباء.

3/ مراعاة توجه الهيئة للتحويل إلي نظام الإدارة بالجودة الشاملة في تنفيذ جميع مهامها.

4/ تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة لتفعيل نظام لإدارة الهيئة حالياً ومستقبلياً على ضوء الخطة طويلة المدى.

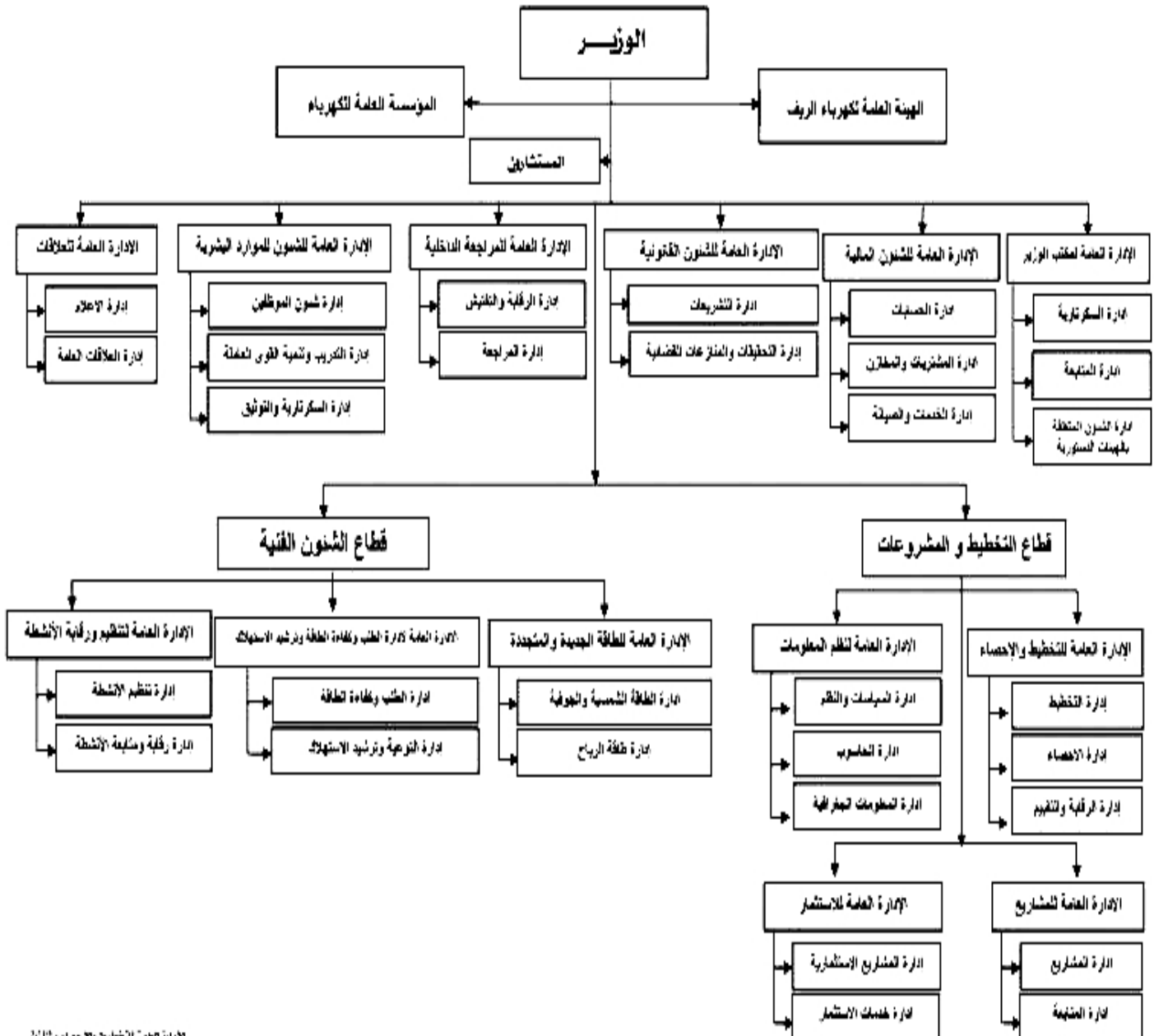
5/ استئجار الخدمات المساعدة.

قامت اللجنة بمراجعة كل الدراسات والتوصيات السابقة وقد اهتمت الدراسات السابقة بتحديد العمالة والوصف الوظيفية ومتطلبات شغل الوظائف ، أيضاً أوصت اللجان السابقة بأن تتم المراجعة ووضع هيكل جديد بواسطة بيوتات خبرة من أجل الوصول إلي تصور عملي وواقعي يتماشى وسياسات الدولة لتحقيق الطفرة الإنمائية في مجال الكهرباء.

لقد توصلت اللجنة التي شكلها المدير العام إلى أن الوضع الإداري بالهيئة لم يعد مواكباً للتوسع والتزايد المستمر في الطلب على الطاقة الكهربائية ، وأن ثبات مصادر وسعات الإنتاج كانت بسبب أن هيكل (1984م) وما أدخل عليه من تعديلات جزئية كان جامداً لا يستوعب المتغيرات البيئية والاقتصاد والتشريعية إذ أنه وبوضعه الحالي لا يستطيع ان يتعامل مع المتغيرات الدستورية التي حدثت في مجال الحكم الاتحادي والولائي وما تتطلبه من تقسيمات إدارية.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، المصدر السابق .

الهيكل التنظيمي لوزارة الكهرباء والطاقة



الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء - ٢٠١٩

المصدر : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، (نظام المعلومات للموارد البشرية ، 2019م).

يمثل الهيكل التنظيمي رسم هندسي توضع فيه كافة الأنشطة والمهام ويتحدد من خلاله حدود السلطة والمسؤولية ، كما يسهل تحديد وتحليل الوظائف وبتيح وصفها وتحديد مواصفاتها لتقوم الشركة بعملها بكفاءة وفعالية.

حيث أن الهيكل التنظيمي المتقن يساعد على تطوير قدرات الأفراد وبالتالي تطوير الشركة لتكون قادرة على المواجهة والمنافسة ومواجهة التحديات التي يفرضها التغيير والتقدم داخل الشركة وخارجها.

للتعريف بها.

أعد الهيكل التنظيمي للشركة بواسطة خبرة أجنبية هي شركة كهرباء أيرلندا (esp) ، بالتعاون مع فريق من اكااديمية السودان للعلوم السودان للعلوم الإدارية عام (1984م) ، وقد تم تعديله عدة مرات نتيجة للتوسع في أنشطة الشركة.

لقد اشتمل الهيكل على الآتي :

- 1/ الإدارة العليا وتشمل الوزير ومجلس الإدارة .
- 2/ المدير العام يمثل الجهة التنفيذية في الشركة.
- 3/ الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات : تقوم هذه الإدارة بإصدار سياسات وموجهات الموازنة.

- إعداد المواصفات الفنية للتوزيع .
- إعداد الخطط المتوسطة وطويلة المدى بصورة دورية .
- إعداد وتنفيذ توسعة ومشاريع شبكات النقل والمحطات حسب الزمن المخطط له
- المشاركة في وضع الموازنة العامة للشركة.
- المشاركة في إعداد التعريف.
- تقييم برنامج كل سنة في السنة اللاحقة لها وإصدار التقارير الدورية لمتابعة سير العمل ومتابعة الأداء¹.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، المصدر السابق .

9/ الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارة المالية والإمدادات :

تتكون الإدارة العامة من أربع إدارات ومن مهامها :

تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح المالية التي تكفل ضبط الرقابة على انفاقا موال الشراكة وتحصيل مستحقاتها.

- إعداد الموازنات والحسابات الختامية والتقارير المرتبطة بها

- إعداد البيانات الخاصة بأرصدة الحسابات المختلفة والمطالبة بمستحقات القطاع قبل الغير وسداد المتطلبات المستحقة على القطاع.

- متابعة وتنفيذ الموازنات وإمساك دفاتر الارتباطات المالية

- إعداد وتوفير البيانات عن الموقف المالي لأنشطة الشركة من ناحية الإيرادات والمصروفات وتبويبها وإخطار الجهات بها.

- مراجعة المستندات المالية الخاصة بالمصروفات والإيرادات وإجراء المستويات المالية بعد التحقق من سلامتها

- تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح والتعليمات في مجال شؤون العاملين ومباشرة الإجراءات الخاصة بالتعيين والإجازات والمنح والبعثات وإعداد ميزانية الوظائف

- إعداد خطط العمالة واحتياجات القوى العاملة بالشركة

- مراقبة أعمال المشتريات المحلية والخارجي والمخازن والتنسيق بينه وسير العمل وانتظامه

- تنفيذ الخطط والمهام الخاصة بأعمال المخازن والقيام بإجراء الشراء تطبيقاً لأحكام القوانين واللائحة المالية في هذا الخصوص

- تقوم هذه الإدارة بوضع السياسات العامة لكل الشركة في إطار تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل للعمالية وتدريب وتأهيل الكادر البشري عبر مسارات تدريبية وفقاً للوظائف القياسية¹.

مما سبق يلاحظ الباحث : أن الهيكل التنظيمي للشركة يشمل إدارات فنية تعمل في نشاط الشركة الفني مباشرة وإدارات أخرى مساعدة للعمل الفني بصورة غير مباشرة.

¹ / الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، المصدر السابق .

بإصدار مجلس الوزراء القرار 169/ لسنة (2010م) والذي قضى بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء لسنة (2007م) وإيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة للكهرباء المنشأة في مجال الكهرباء الي خمسة شركات وهي :

1. شركة كهرباء سد مروي
2. شركة التوليد المائي
3. شركة التوليد الحراري
4. الشركة السودانية لنقل الكهرباء
5. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء¹.

¹/ الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، المصدر السابق.

المبحث الثالث

الحوافز بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

تقوم الشركة بالاعتماد على الحوافز ذلك للحفاظ على العنصر البشري الكفاء والمؤهل ولإشباع الحاجات المختلفة، وتلبية الرغبات المختلفة للعاملين.

نظام الحوافز بالشركة:

تمنح الشركة الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية بما يتناسب مع الجهد المبذول من قبل العامل في أداء مهامه ، ويتم الاعتماد عليها لتشجيع العاملين حتى يقوموا بالأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية.

كما تقوم الشركة بتقديم بعض الخدمات الاجتماعية للعاملين ذلك لدفعهم وتشجيعهم على القيام بأعمالهم.

تراعى الشركة احتياجات العاملين في منح الحوافز كما تمثل المكافآت إحدى طرق التحفيز التي تعتمد عليها الشركة حيث أنها تقوم بتقديم مكافآت بالنسبة الي المتقاعدين سواء كانوا عمال أو موظفين وعند بلوغ السن النظامية للتقاعد ، حيث تعتبر من الحوافز الهامة لإشباع حاجات العمال والموظفين في الشركة وتمنح عند القيام بعمل متميز، وعند بلوغ السن النظامية للمتقاعد.

تقوم الشركة بترقية العاملين وفقا للائحة الترقيات ونظام الترقية في الشركة على اساس المصفوفة حيث تتم كل خمسة سنوات كما تتم ترقية الموظفين الي رتب أعلى بعد تسجيلهم في قوائم التأهيل بعد مرور خمسة سنوات الخبرة في ميدان العمل أما الاداريين والفنيين والعمال والمهنيين في الدرجة نظير سنوات العمل أو الخبرة المهنية ويتم تعيين هؤلاء من طرف المسئول المباشر ويتم ترقيتهم في الدرجات حسب النسب وهي الدنيا ، المتوسطة ، والقصى.

تلعب الخدمات الاجتماعية دوراً مهماً في الشركة وهذا لأنها تعتبر من أهم الخدمات التي يحبذها العامل لأنها الخدمة التي تضمن له الاستقرار النفسي والبدني

فهي ضرورة اجتماعية لذا نجد العامل في أغلب الأحيان يبحث عن المؤسسات التي توفر هذه الخدمة وتجعل العمال يشعرون بأن الإدارة في الشركة تراعي مصالحهم¹.

¹/ أشرف ابراهيم أحمد ابراهيم ، مدير الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، شندي ، مقابلة شخصية بالشركة، الأثنين 2024/8/26م ،الساعة 10 صباحاً".

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من (60) فرد من أفراد الشركة القومية لتوزيع

الكهرباء فرع شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) وذلك للوقوف على أنواعهم وأعمارهم ومؤهلهم العلمي وتخصصهم العلمي وسنوات خبرتهم ومسماهم الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على أفراد الشركة القومية لتوزيع الكهرباء فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على(24) عبارة وعلى كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على اربعة فرضيات ، وقد اشتملت كل فرضية على ستة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

0.7536	قيمة معامل الارتباط الفا كرونباخ للثبات
0.8681	قيمة معامل لارتباط الفا كرونباخ للصدق

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الفا كرونباخ للصدق تساوي 0.8681 وهي أكبر من 0.5 مما يعني أن إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالية ، نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الفا كرونباخ للثبات تساوي 0.7536 وهي أكبر من 0.5 مما يعني أن إجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
 - النسب المئوية.
 - الوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
 - اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.
- ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2010 في عمليات الرسم البياني
- تطبيق أداة الدراسة :** وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (لا أوافق بشدة ، لا أوافق ، محايد ، أوافق، أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب .

المبحث الثاني
تحليل بيانات الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

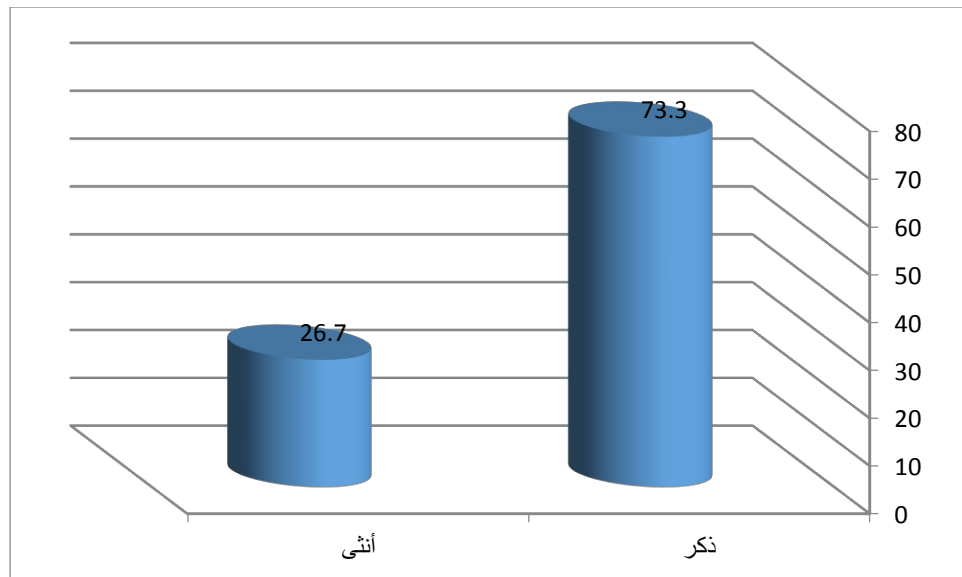
1-النوع :

جدول (1-2-4)

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	44	73.3
أنثى	16	26.7
المجموع	60	%60

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (1-2-4)



من خلال الجدول والشكل (1-2-4) أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين نوعهم ذكور عدد (44) (73.3%) ، والأفراد الذين نوعهم إناث عددهم (16) ونسبتهم (26.7%) ، ويتضح مماثل خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة من الذكور .

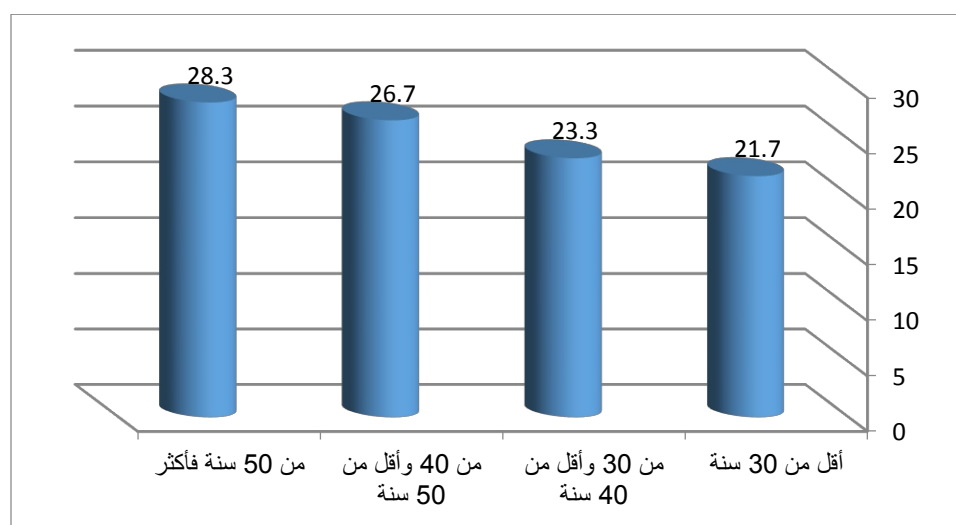
2- العمر:

جدول (2-2-4)

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	13	21.7
من 30 وأقل من 40 سنة	14	23.3
من 40 وأقل من 50 سنة	16	26.7
من 50 سنة فأكثر	17	28.3
المجموع	60	60%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (2-2-4)



من خلال الجدول والشكل (2-2-4) أعلاه أن نجد أن أفراد العينة الذين أعمارهم من أقل من (30 سنة) عددهم (13) ونسبتهم (21.7%) ، والأفراد الذين تقع أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) عددهم (14) ونسبتهم (23.3%) ، والأفراد الذين تقع أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50 سنة) عددهم (16) ونسبتهم (26.7%) ، والأفراد الذين تقع أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) عددهم (17) ونسبتهم (28.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين 50 فأكثر .

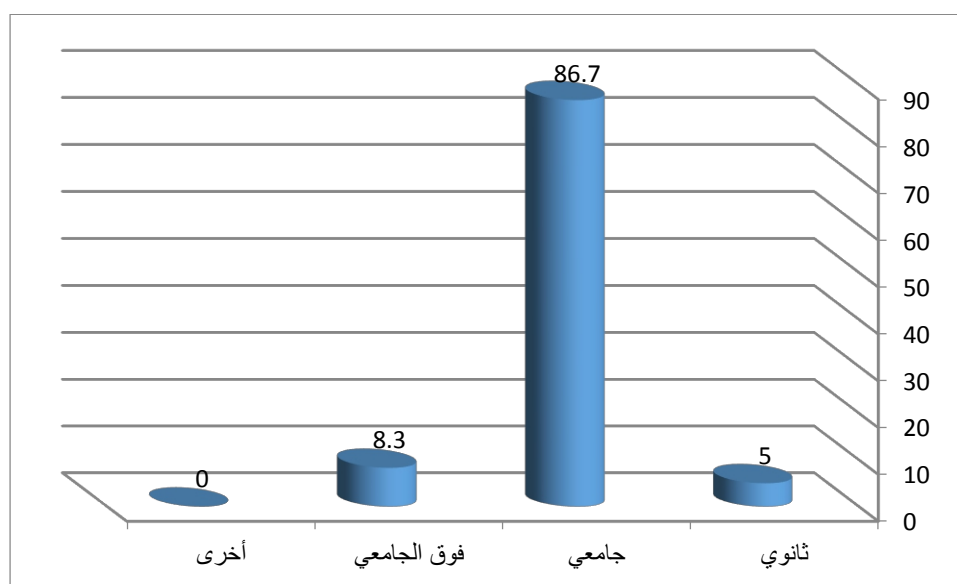
3- المؤهل العلمي:

جدول (3-2-4)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
ثانوي	3	5.0
جامعي	52	86.7
فوق الجامعي	5	8.3
أخرى	0	0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (3-2-4)



من خلال الجدول والشكل (3-2-4) أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي ثانوي عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، والأفراد الذين مؤهلهم العلمي جامعي عددهم (52) ونسبتهم (86.7%) ، والأفراد الذين مؤهلهم العلمي فوق الجامعي عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة من الجامعيين .

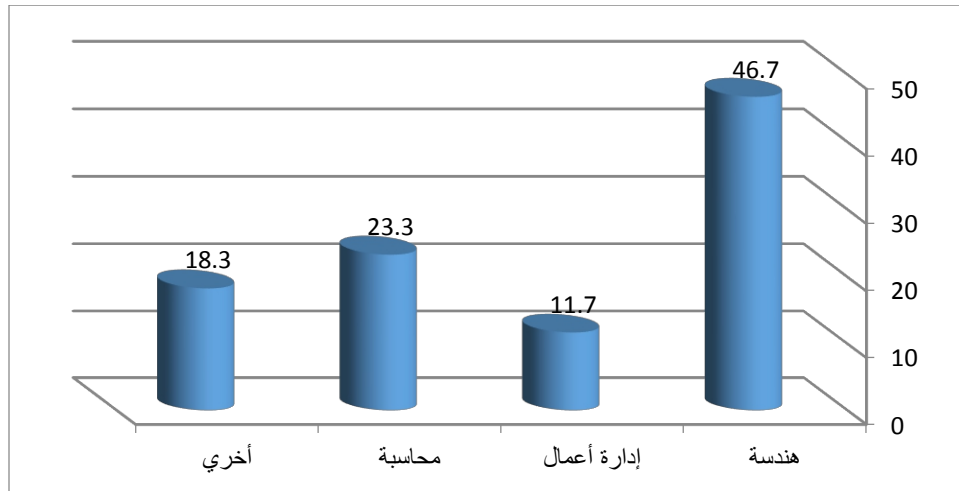
4- التخصص العلمي :

جدول (4-2-4)

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
هندسة	28	46.7
إدارة أعمال	7	11.7
محاسبة	14	23.3
أخرى	11	18.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-4)



من خلال الجدول والشكل (4-2-4) أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين تخصصهم هندسة عددهم (28) ونسبتهم (46.7%) ، والأفراد الذين تخصصهم إدارة أعمال عددهم (7) ونسبتهم (11.7%) ، والأفراد الذين تخصصهم محاسبة عددهم (14) ونسبتهم (23.3%) ، والأفراد الذين تخصصاتهم أخرى عددهم (11) ونسبتهم (18.3%) ويتضح من خلال ذلك بأن غالبية أفراد العينة تخصصهم هندسة كهربائية .

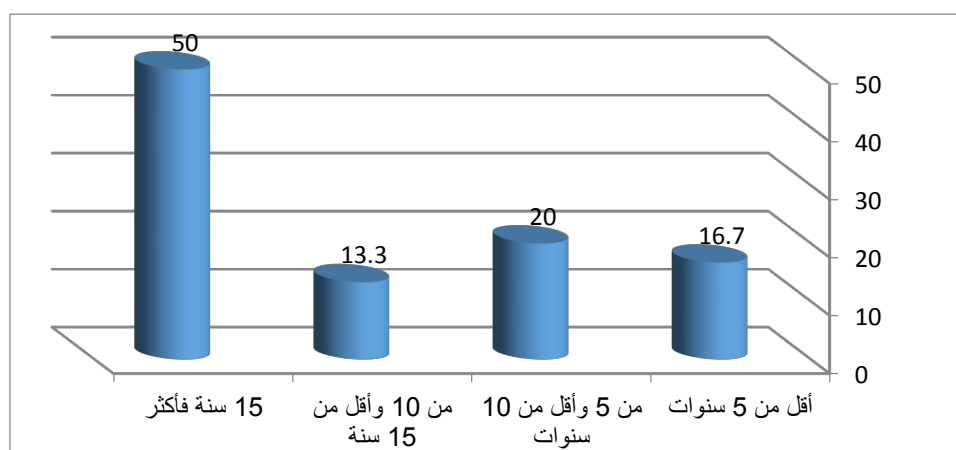
5- سنوات الخبرة:

جدول (5-2-4)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	16.7
من 5 وأقل من 10 سنوات	12	20.0
من 10 وأقل من 15 سنة	8	13.3
15 سنة فأكثر	30	50.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (5-2-4)



من خلال الجدول والشكل (5-2-4) أعلاه نجد أن أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات عددهم (10) ونسبتهم (16.7%) ، والأفراد الذين سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنوات) عددهم (12) ونسبتهم (20%) ، والأفراد الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات وأقل من 15 سنة) عددهم (8) ونسبتهم (13.3%) ، والأفراد الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) عددهم (30) ونسبتهم (50%) ، ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم 15 فأكثر .

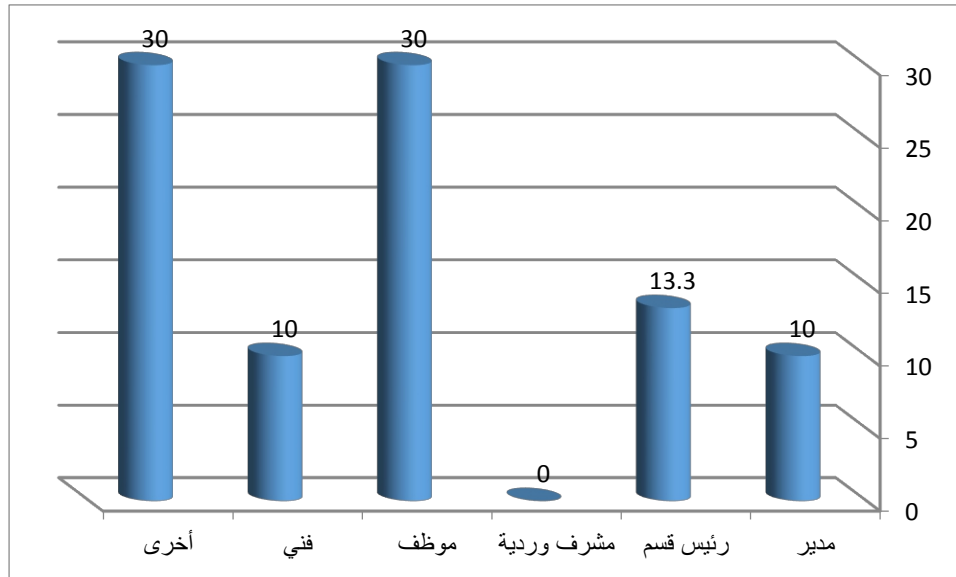
6- المسمى الوظيفي:

جدول (6-2-4)

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
10.0	6	مدير
13.3	8	رئيس قسم
0	0	مشرف وردية
30.0	18	موظف
10.0	6	فني
30.0	18	أخرى
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (6-2-4)



من خلال الجدول والشكل (6-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين في وظيفة مدير عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، وأفراد الذين في وظيفة رئيس قسم عددهم (8) ونسبتهم (13.3%)، والأفراد الذين في وظيفة موظف عددهم (18) ونسبتهم (30.0%)، والأفراد الذين في وظيفة فني عددهم (6) ونسبتهم (10%)، والأفراد الذين في وظائف أخرى عددهم (18) ونسبتهم (30.0%) ، ويتضح من خلال ذلك أن غالبية أفراد العينة من الموظفين في وظائف أخرى .

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان :

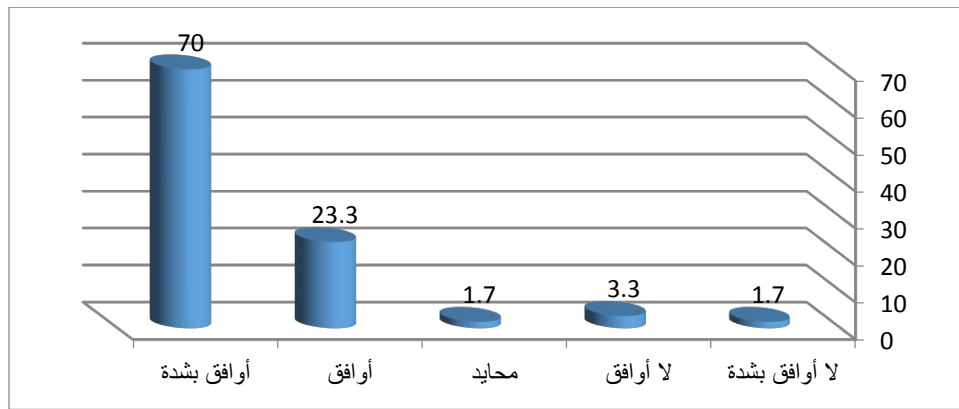
العبرة الأولى: الحوافز المادية تزيد من أمانة العاملين.

جدول (4-2-7)

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى الموافقة
1.7	1	لا أوافق بشدة
3.3	2	لا أوافق
1.7	1	محايد
23.3	14	أوافق
70.0	42	أوافق بشدة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-7)



من خلال الجدول والشكل (4-2-7) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (42) ونسبتهم (70%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (14) ونسبتهم (23.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (93.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز المادية التي تمنحها الشركة للعاملين تزيد من أمانتهم في أداء مهامهم .

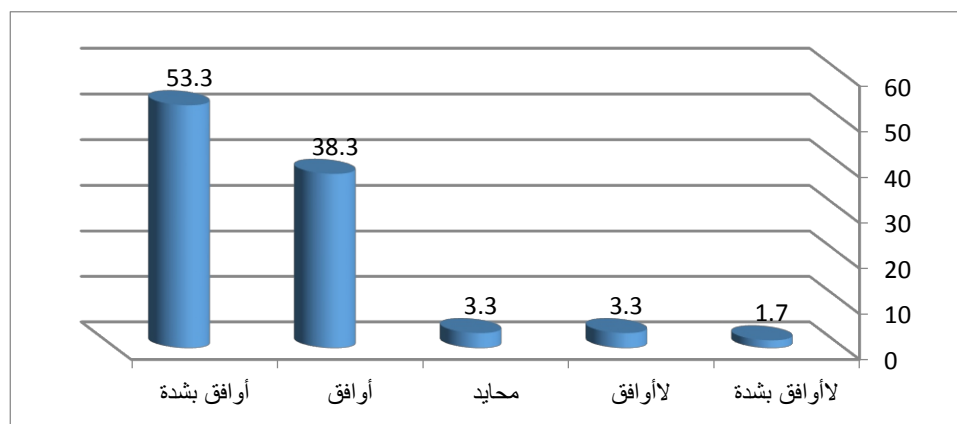
العبارة الثانية: يمكن الحد من السلوكيات السلبية من خلال زيادة الحوافز .

جدول (8-2-4)

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
1.7	1	لأوافق بشدة
3.3	2	لأوافق
3.3	2	محايد
38.3	23	أوافق
53.3	32	أوافق بشدة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (8-2-4)



من خلال الجدول والشكل (8-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (32) ونسبتهم (53.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم الموافقة بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (91.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحد من السلوكيات السلبية (الغياب ، التسبب) للعاملين من خلال زيادة الحوافز .

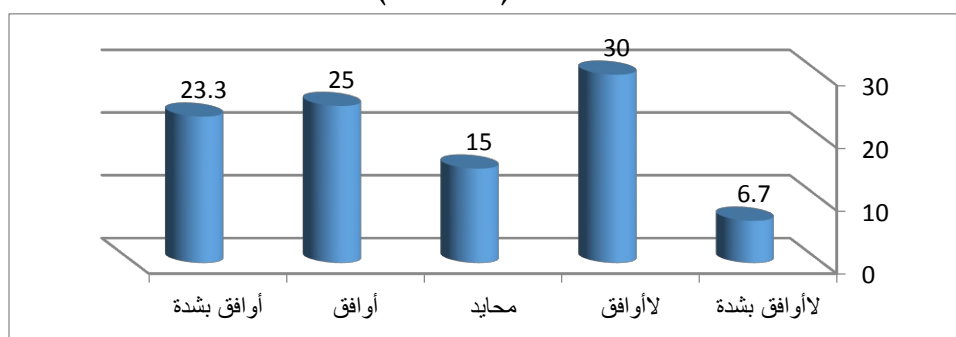
العبارة الثالثة : المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية

جدول (9-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	4	6.7
لأوافق	18	30.0
محايد	9	15.0
أوافق	15	25.0
أوافق بشدة	14	23.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (9-2-4)



من خلال الجدول والشكل (9-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (14) ونسبتهم (23.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (15) ونسبتهم (25%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (9) ونسبتهم (15%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (18) ونسبتهم (30%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (48.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر غير كافي لسد حاجاتهم الأساسية .

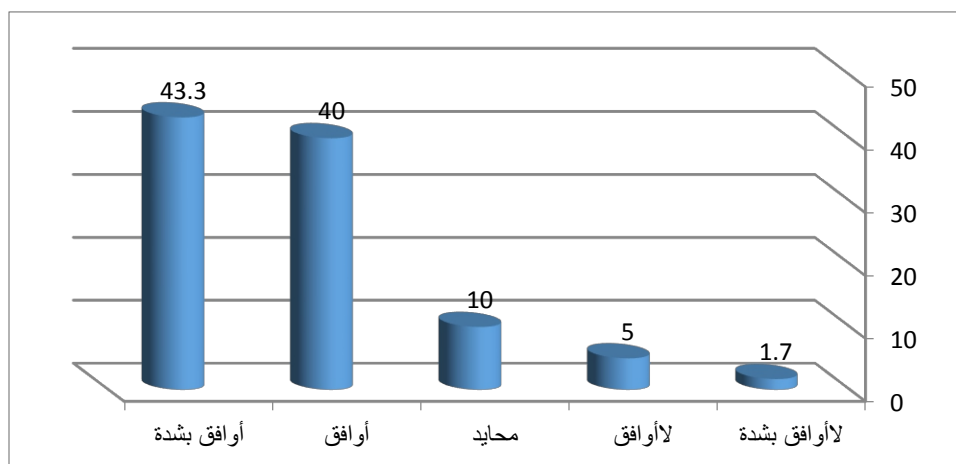
العبرة الرابعة : تناسب المقابل مع الجهد المبذول يحقق العدالة في الشركة.

جدول (10-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	3	5.0
محايد	6	10.0
أوافق	24	40.0
أوافق بشدة	26	43.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (10-2-4)



من خلال الجدول والشكل (10-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (26) ونسبتهم (43.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (24) ونسبتهم (40%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (83.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن منح المقابل المادي للعاملين يتناسب مع الجهود المبذولة منهم مما يحقق العدالة في الشركة .

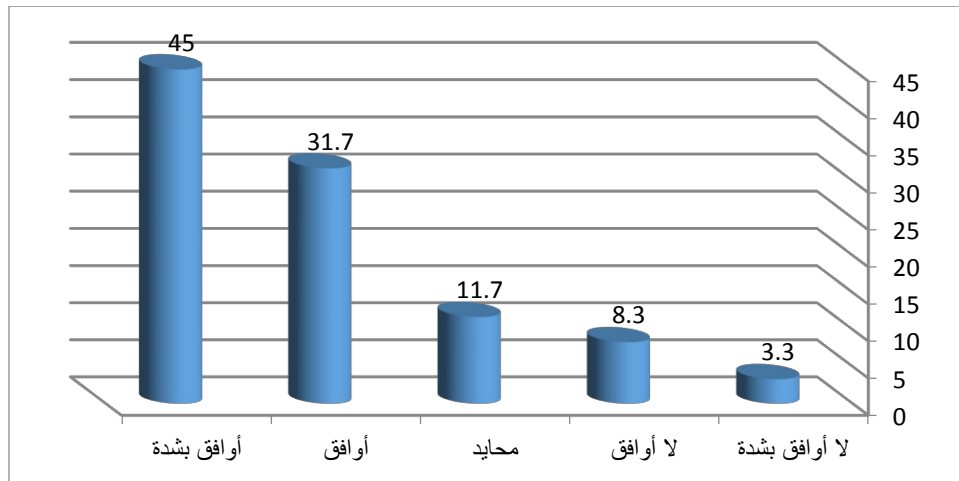
العبارة الخامسة: وجود أجر كافي يغني عن الحوافز المادية.

جدول (11-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لا أوافق بشدة	2	3.3
لا أوافق	5	8.3
محايد	7	11.7
أوافق	19	31.7
أوافق بشدة	27	45.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (11-2-4)



من خلال الجدول والشكل (11-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (27) ونسبتهم (45%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (19) ونسبتهم (31.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (7) ونسبتهم (11.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (76.7%) ، ويتضح من خلال ذلك أن منح أجور كافية للعاملين تغنيهم من الاعتماد على الحوافز المادية .

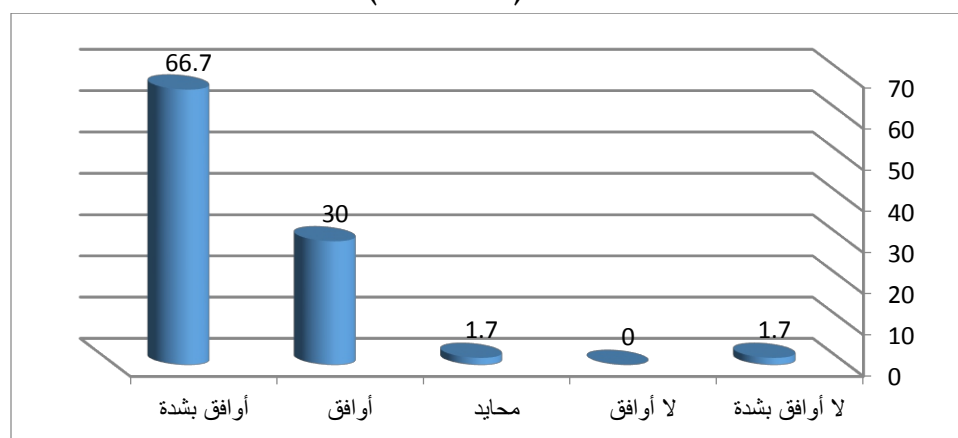
العبارة السادسة: تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين وتزيد ثقتهم وولائهم اتجاه الشركة.

جدول (12-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لا أوافق بشدة	1	1.7
لا أوافق	0	0
محايد	1	1.7
أوافق	18	30.0
أوافق بشدة	40	66.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (12-2-4)



من خلال الجدول والشكل (12-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (40) ونسبتهم (66.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (18) ونسبتهم (30%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (96.7%) ، ويتضح من خلال ذلك أن العلاوات التي تمنحها الشركة للعاملين تساهم في رفع روحهم المعنوية وتزيد من ثقتهم وولائهم .

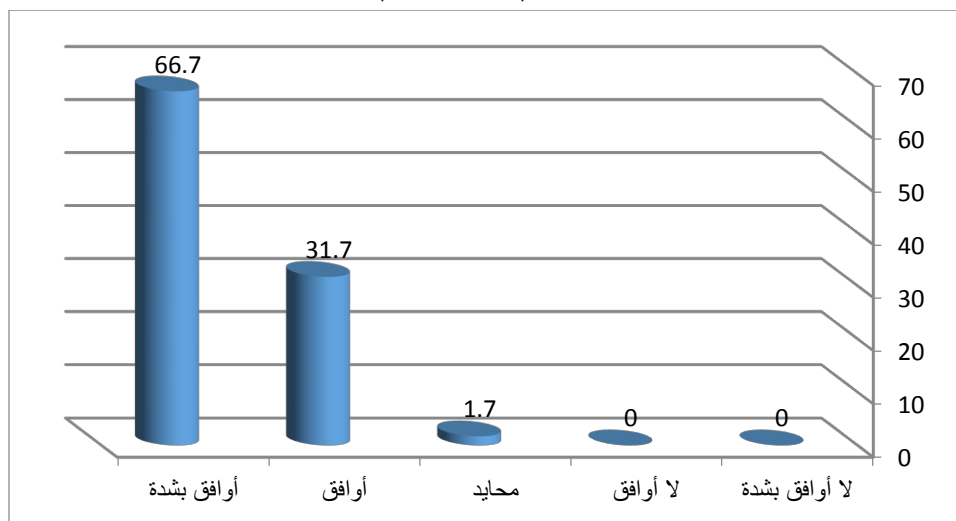
العبارة السابعة: يعزز نظام الترقية من إخلاص العاملين في أداء مهامهم .

جدول (4-2-13)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لا أوافق بشدة	0	0
لا أوافق	0	0
محايد	1	1.7
أوافق	19	31.7
أوافق بشدة	40	66.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

شكل (4-2-13)



من خلال الجدول والشكل (4-2-13) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (40) ونسبتهم (66.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (19) ونسبتهم (31.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (98.4%) ، ويتضح من خلال ذلك أن نظام الترقية المتبع من قبل الشركة يساهم في تعزيز إخلاص العاملين .

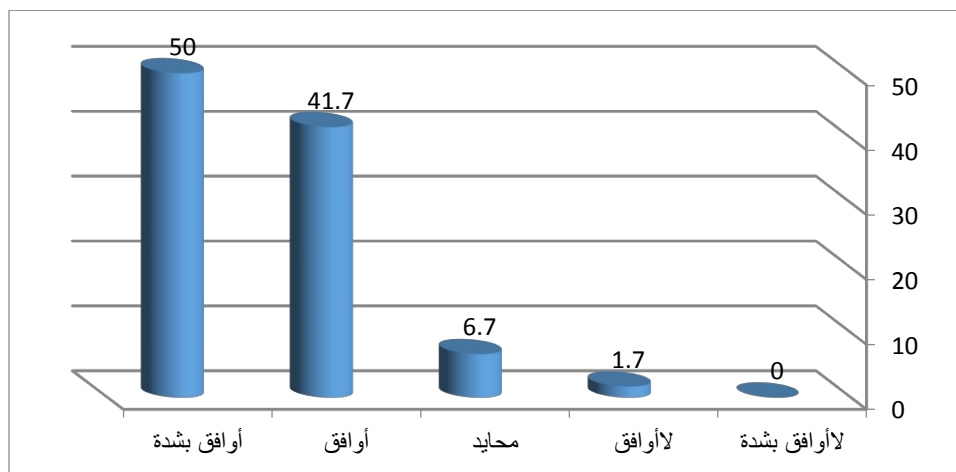
العبارة الثامنة: التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يزيد من ولاء العاملين.

جدول (4-2-14)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	0	0
لأوافق	1	1.7
محايد	4	6.7
أوافق	25	41.7
أوافق بشدة	30	50.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-14)



من خلال الجدول والشكل (4-2-14) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (30) ونسبتهم (50%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (25) ونسبتهم (41.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (91.7%) ، ويتضح من ذلك أن الاحترام والتقدير الذي يمنحه الرؤساء للعاملين يزيد من ولائهم وانتمائهم للشركة .

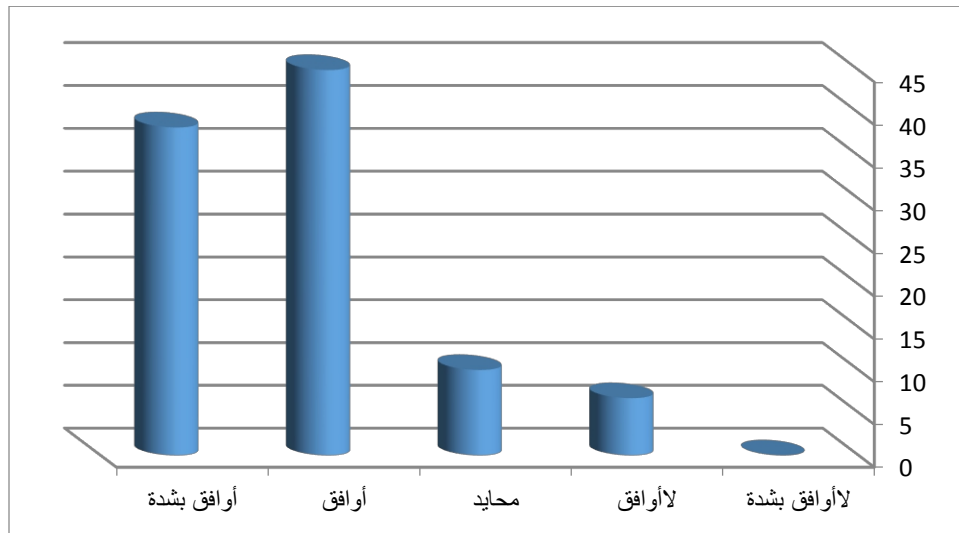
العبارة التاسعة: الخدمات التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين.

جدول (4-2-15)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	0	0
لأوافق	4	6.7
محايد	6	10.0
أوافق	27	45.0
أوافق بشدة	23	38.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-15)



من خلال الجدول والشكل (4-2-15) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (27) ونسبتهم (45%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (83.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الخدمات (المزايا العينية) التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين .

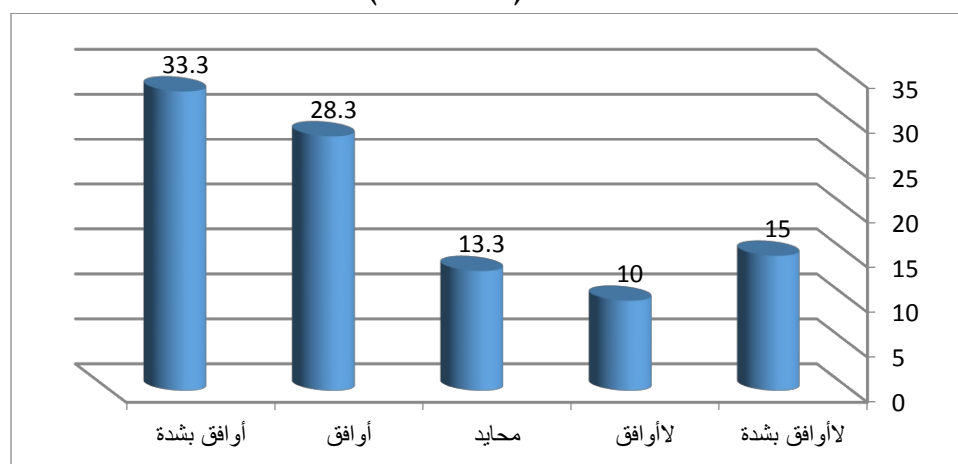
العبارة العاشرة: تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز .

جدول (16-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	9	15.0
لأوافق	6	10.0
محايد	8	13.3
أوافق	17	28.3
أوافق بشدة	20	33.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (16-2-4)



من خلال الجدول والشكل (16-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (20) ونسبتهم (33.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (17) ونسبتهم (28.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (8) ونسبتهم (13.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (9) ونسبتهم (15%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (61.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الشركة تلتزم باللوائح والقوانين عند منح الحوافز .

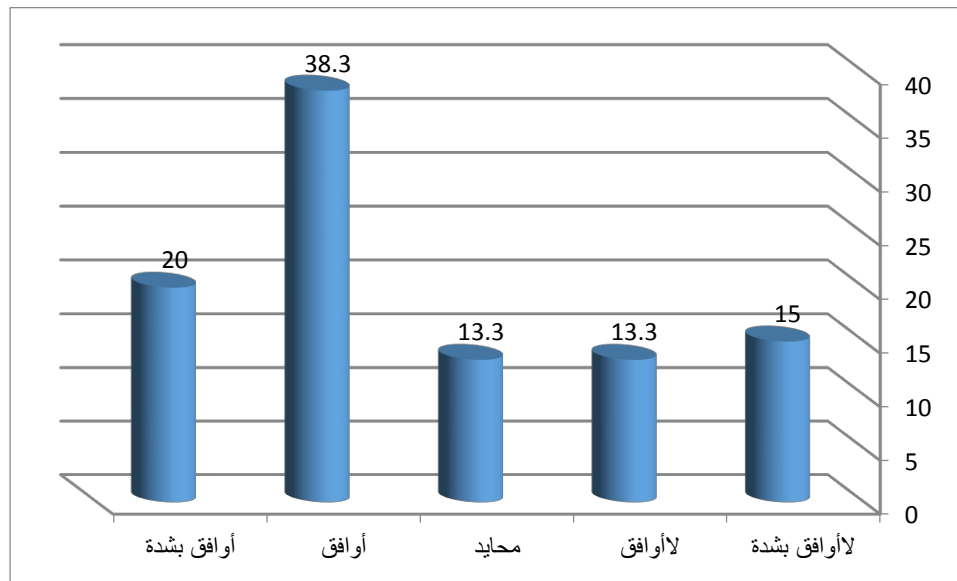
العبارة الحادية عشر: تراعي الشركة الشفافية في منح الحوافز المعنوية.

جدول (4-2-17)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	9	15.0
لأوافق	8	13.3
محايد	8	13.3
أوافق	23	38.3
أوافق بشدة	12	20.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-17)



من خلال الجدول والشكل (4-2-17) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (12) ونسبتهم (20%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (8) ونسبتهم (13.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (9) ونسبتهم (15%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (58.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تراعي مبدأ الشفافية في منح الحوافز المعنوية.

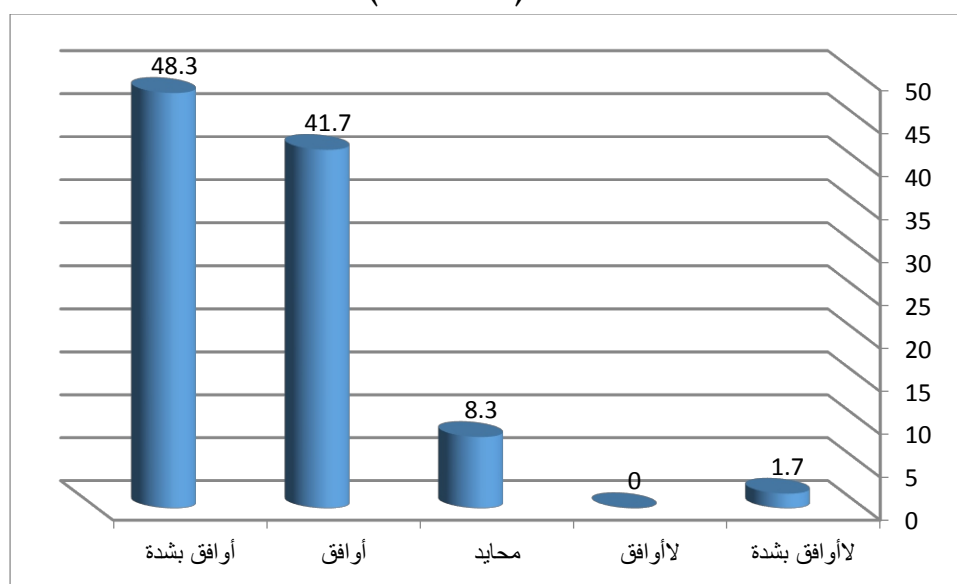
العبارة الثانية عشر: الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين.

جدول (4-2-18)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	0	0
محايد	5	8.3
أوافق	25	41.7
أوافق بشدة	29	48.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-18)



من الجدول والشكل (4-2-18) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (29) ونسبتهم (48.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (25) ونسبتهم (41.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (90%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين .

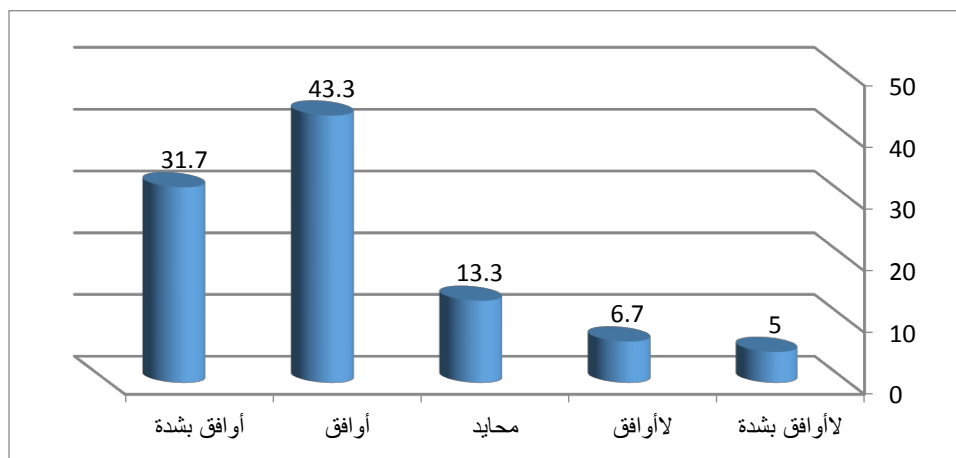
العبارة الثالثة عشر: الموضوعية في منح الحوافز الفردية يقلل الصراعات .

جدول (4-2-19)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	3	5.0
لأوافق	4	6.7
محايد	8	13.3
أوافق	26	43.3
أوافق بشدة	19	31.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-19)



من خلال الجدول والشكل (4-2-19) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (19) ونسبتهم (31.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (26) ونسبتهم (43.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (8) ونسبتهم (13.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (75%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الموضوعية في منح الحوافز الفردية تقلل الصراعات بين العاملين .

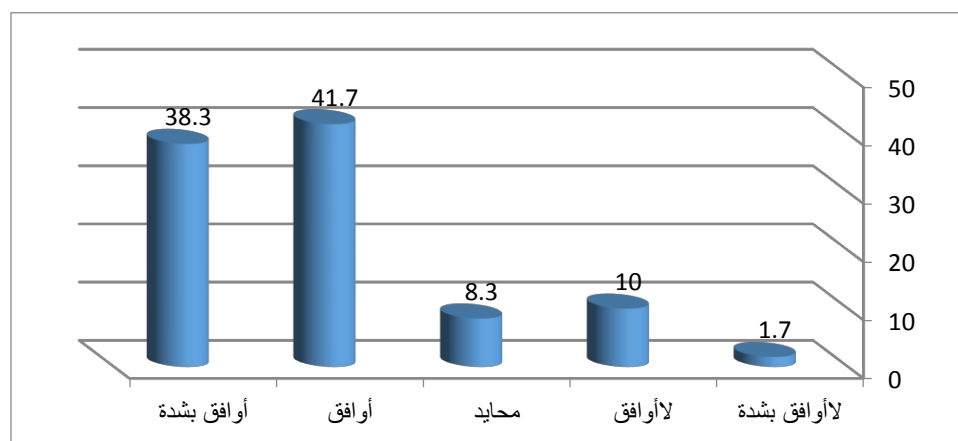
العبارة الرابعة عشر: تهتم الشركة بالتحفيز لضمان الانضباط في أداء المهام .

جدول (20-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	6	10.0
محايد	5	8.3
أوافق	25	41.7
أوافق بشدة	23	38.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل (20-2-4)



من خلال الجدول والشكل (20-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (25) ونسبتهم (41.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (80%) ، ويتضح من خلال ذلك أن اهتمام الشركة بالتحفيز يؤدي إلى انضباط العاملين في أداء مهامهم .

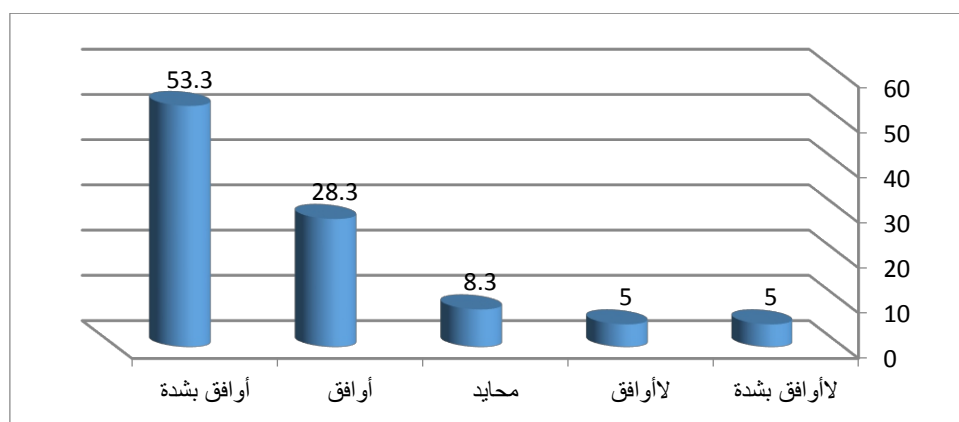
العبارة الخامسة عشر: ربط الحوافز بالإنجاز يحقق العدالة.

جدول (4-2-21)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	3	5.0
لأوافق	3	5.0
محايد	5	8.3
أوافق	17	28.3
أوافق بشدة	32	53.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الشكل (4-2-21)



من خلال الجدول والشكل (4-2-21) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (32) ونسبتهم (53.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (17) ونسبتهم (28.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (81.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن منح الشركة للحوافز وفق الإنجاز (سرعة الأداء ، الاتقان) ، يحقق العدالة بين العاملين .

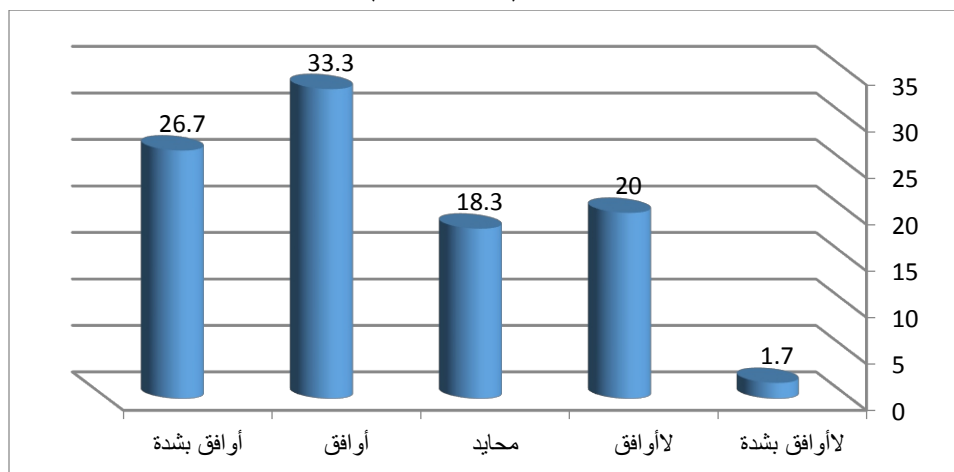
العبارة السادسة عشر: العامل بالشركة يرفض الحوافز الفردية التي لا يستحقها.

جدول (22-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	12	20.0
محايد	11	18.3
أوافق	20	33.3
أوافق بشدة	16	26.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (22-2-4)



من خلال الجدول والشكل (22-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (16) ونسبتهم (26.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (20) ونسبتهم (33.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (11) ونسبتهم (18.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (12) ونسبتهم (20%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (60%) ويتضح من خلال ذلك أن العاملين بالشركة يرفضون الحوافز الفردية التي لا يستحقونها .

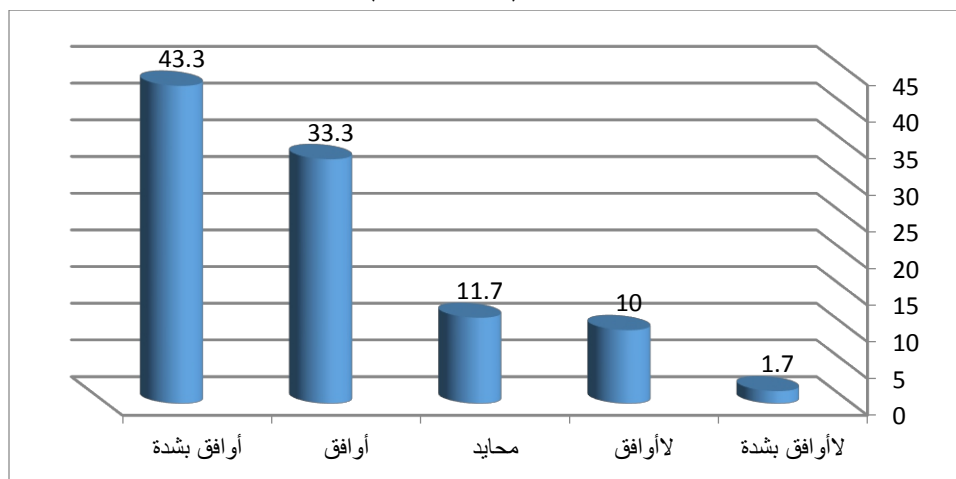
العبارة السابعة عشر: لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية.

جدول (4-2-23)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	6	10.0
محايد	7	11.7
أوافق	20	33.3
أوافق بشدة	26	43.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-23)



من خلال الجدول والشكل (4-2-23) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (26) ونسبتهم (43.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (20) ونسبتهم (33.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (7) ونسبتهم (11.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (76.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية للعاملين .

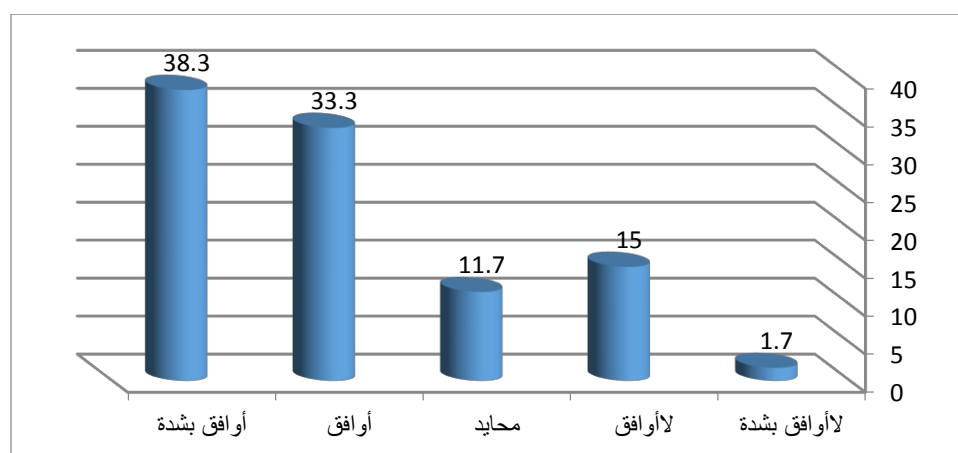
العبارة الثامنة عشر: نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها.

جدول (24-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	1	1.7
لأوافق	9	15.0
محايد	7	11.7
أوافق	20	33.3
أوافق بشدة	23	38.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (24-2-4)



من خلال الجدول والشكل (24-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (20) ونسبتهم (33.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (7) ونسبتهم (11.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (9) ونسبتهم (15%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (71.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها.

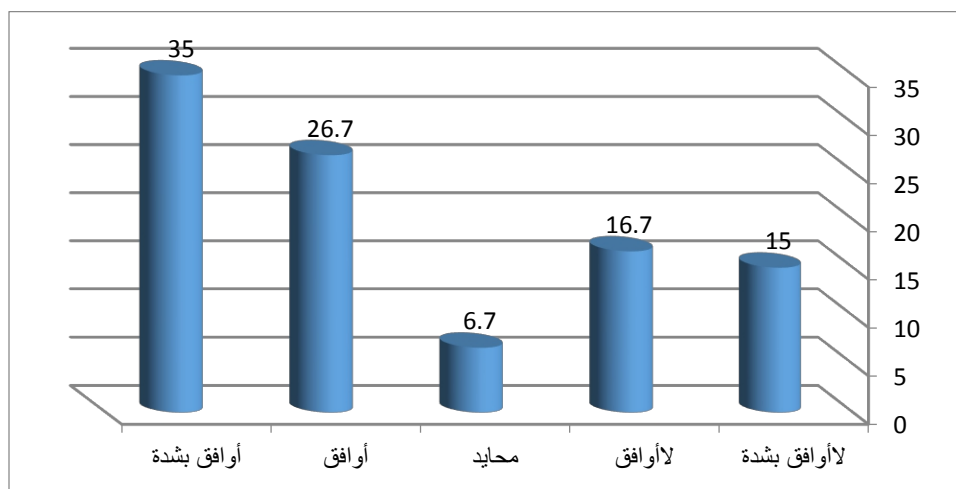
العبارة التاسعة عشر: تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها .

جدول (4-2-25)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	9	15.0
لأوافق	10	16.7
محايد	4	6.7
أوافق	16	26.7
أوافق بشدة	21	35.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-25)



من خلال الجدول والشكل (4-2-24) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (21) ونسبتهم (35%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (16) ونسبتهم (26.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (10) ونسبتهم (16.7%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (9) ونسبتهم (15%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (61.7%) ، ويتضح من خلال ذلك التزام الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها .

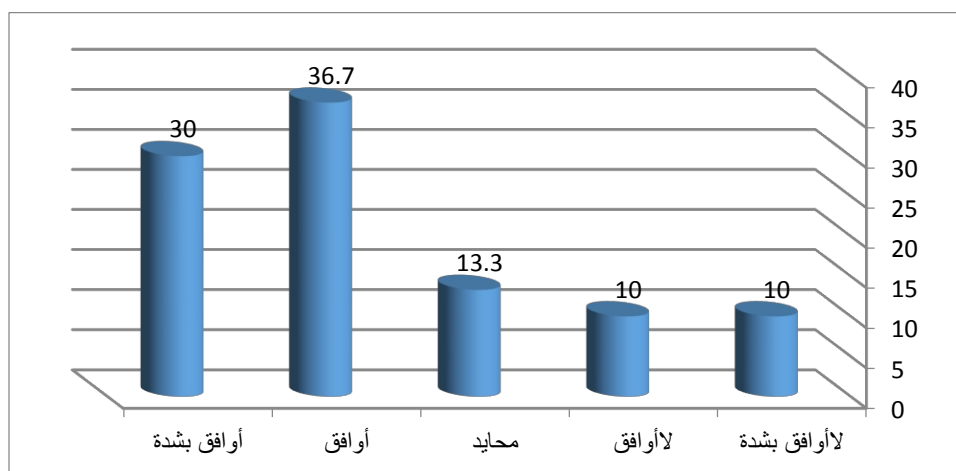
العبارة العشرون: تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية للعاملين .

جدول (4-2-26)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
لأوافق بشدة	6	10.0
لأوافق	6	10.0
محايد	8	13.3
أوافق	22	36.7
أوافق بشدة	18	30.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-26)



من خلال الجدول والشكل (4-2-26) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (18) ونسبتهم (30%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (22) ونسبتهم (36.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (8) ونسبتهم (13.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (66.6%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بدعم بالأنشطة الاجتماعية للعاملين .

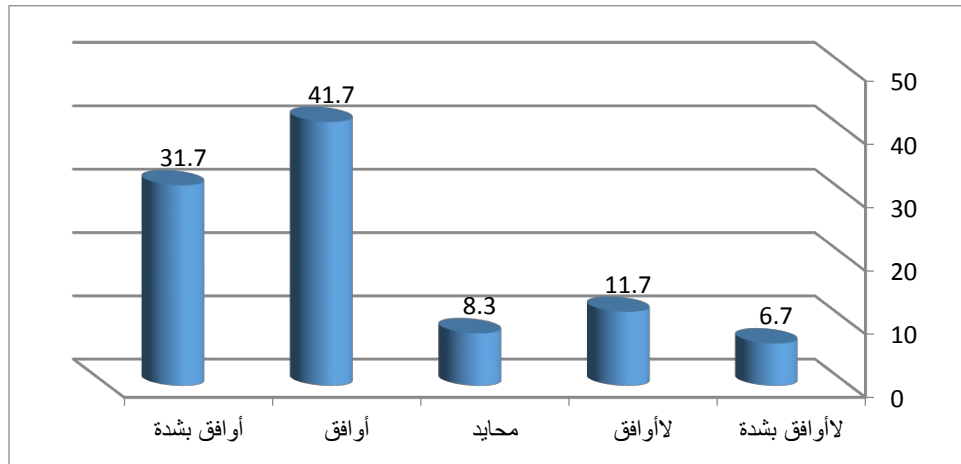
العبرة الواحدة والعشرون: تلتزم الشركة بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية .

جدول (27-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	4	6.7
لأوافق	7	11.7
محايد	5	8.3
أوافق	25	41.7
أوافق بشدة	19	31.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (27-2-4)



من خلال الجدول والشكل (27-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (19) ونسبتهم (31.7%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (56) ونسبتهم (41.7%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (5) ونسبتهم (8.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (7) ونسبتهم (11.7%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (73.4%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تلتزم بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية .

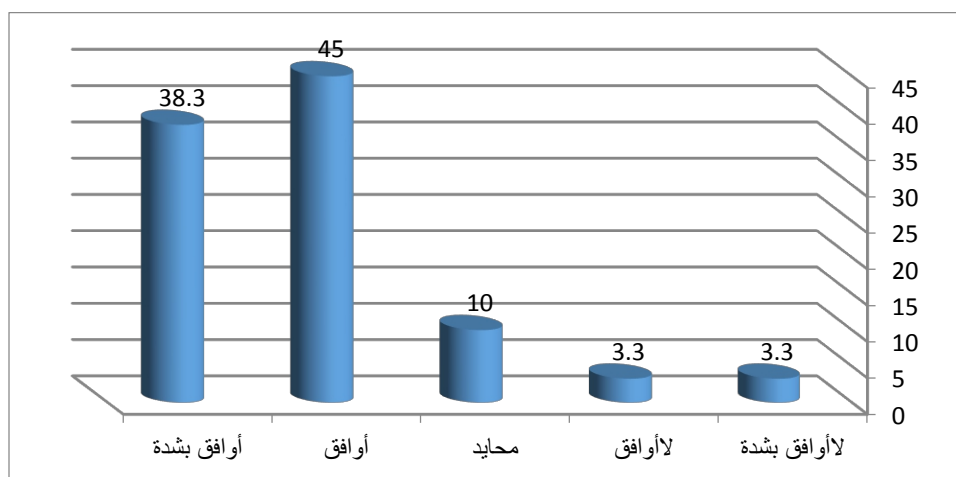
العبارة الثانية والعشرون: يعزز نظام الحوافز المتبع من التزام ومصادقية العاملين .

جدول (4-2-28)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	2	3.3
لأوافق	2	3.3
محايد	6	10.0
أوافق	27	45.0
أوافق بشدة	23	38.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (4-2-28)



من خلال الجدول والشكل (4-2-28) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (23) ونسبتهم (38.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (27) ونسبتهم (45%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (6) ونسبتهم (10%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (83.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن نظام الحوافز المتبع يعزز من التزام ومصادقية العاملين.

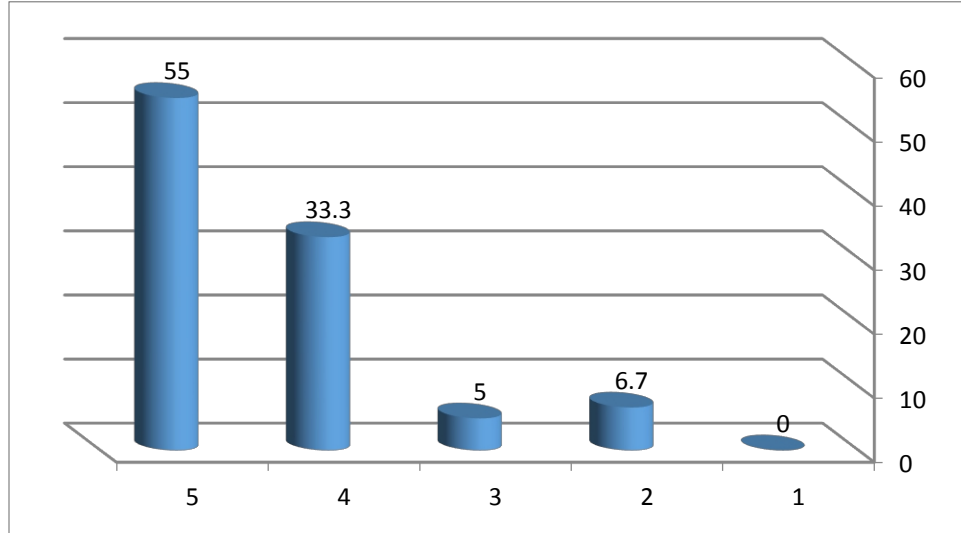
العبارة الثالثة والعشرون: الحوافز الجماعية تحافظ على ممتلكات الشركة .

جدول (29-2-29)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	0	0
لأوافق	4	6.7
محايد	3	5.0
أوافق	20	33.3
أوافق بشدة	33	55.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (29-2-4)



من خلال الجدول والشكل (29-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (33) ونسبتهم (55%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (20) ونسبتهم (33.3%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (3) ونسبتهم (5%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (88.3%) ، ويتضح من خلال ذلك أن مساهمة الحوافز الجماعية في المحافظة على ممتلكات الشركة .

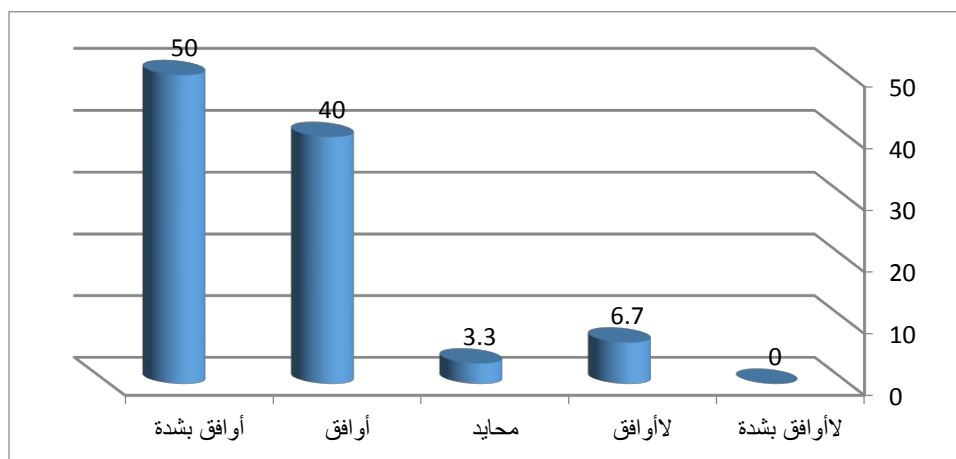
العبارة الرابعة والعشرون: الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية .

جدول (30-2-4)

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لأوافق بشدة	0	0
لأوافق	4	6.7
محايد	2	3.3
أوافق	24	40.0
أوافق بشدة	30	50.0
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الشكل (30-2-4)



من خلال الجدول والشكل (30-2-4) أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة عددهم (30) ونسبتهم (55%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (24) ونسبتهم (40%) ، والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (2) ونسبتهم (3.3%) ، والأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (6.7%) ، وبالتالي فإن أجمالي الموافقة (90%) ، ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية .

المبحث الثالث

إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وفي الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج محاور الدراسة كل على حداها.

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأخلاقيات العمل): جدول (4-3-1): نتائج مربع كاي للفرضية الأولى

الأنحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.831	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	103.833	1- الحوافز المادية تزيد من أمانة العاملين
.846	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	70.167	2- يمكن الحد من السلوكيات السلبية من خلال زيادة الحوافز
1.303	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	10.167	3- المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية
.930	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	48.167	4- تتناسب المقابل مع الجهد المبذول يحقق العدالة في الشركة
1.103	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	37.333	5- وجود أجر كافي يغني عن الحوافز المادية
.694	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.00	68.400	6- تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين وتزيد ثقتهم وولائهم اتجاه الشركة

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (1/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 103.833 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4 .

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 70.167 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 10.167 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 48.167 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 37.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 68.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث بأن الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأخلاقيات العمل) متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأخلاقيات العمل) :

جدول (2-3-4): نتائج مربع كاي للفرضية الثانية

الأنحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
.515	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	38.100	1- يعزز نظام الترقية من اخلاص العاملين في أداء مهامهم
.694	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	42.800	2- التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يزيد من ولاء العاملين
.860	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	27.333	3- الخدمات التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين
1.431	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	12.500	4-تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز
1.351	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	13.500	5- تراعي الشركة الشفافية في منح الحوافز المعنوية
.777	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	39.467	6-الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 38.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على

العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 42.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 27.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 12.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 13.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 39.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحث بأن الفرضية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأخلاقيات العمل) متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية وأخلاقيات العمل) :

جدول (4-3-3): نتائج مربع كاي للفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
1.085	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	33.833	1- الموضوعية في منح الحوافز الفردية يقلل الصراعات
1.016	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	41.333	2- تهتم الشركة بالتحفيز لضمان الانضباط في أداء المهام
1.117	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	53.000	3- ربط الحوافز بالإنجاز يحقق العدالة
1.134	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.002	16.833	4- العامل بالشركة يرفض الحوافز الفردية التي لا يستحقها
1.056	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	36.833	5- لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية
1.124	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	28.333	6- نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 33.833 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 41.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 53.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 16.833 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 36.833 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 28.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتجت الباحثة ان الفرضية الثالثة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأخلاقيات العمل) متحققة ولصالح الموافقين.

الفرضية الرابعة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية وأخلاقيات العمل)

جدول (4-3-4): نتائج مربع كاي للمحور الرابع

الانحراف المعياري	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة كاي المحسوبة	العبارة
1.490	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.004	14.500	1- تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها
1.284	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.001	18.667	2- تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية للعاملين
1.205	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	29.667	3- تلتزم الشركة بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية
.958	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	3	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	48.500	4- يعزز نظام الحوافز المتبع من التزام ومصادقية العاملين
.863	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	40.933	5- الحوافز الجماعية تحافظ على ممتلكات الشركة
.837	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	39.733	6- الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية

المصدر: الباحث من نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4/3/4) أن

قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 14.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 18.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 29.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 48.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.

قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 40.933 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 39.733 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.

وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتجت الباحثة ان الفرضية الرابعة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية وأخلاقيات العمل) متحقق ولصالح الموافقين.

الخاتمة : وتشتمل على :-

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات .

قائمة المصادر والمراجع .

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية :

- (1) أن الحوافز المادية التي تمنحها الشركة للعاملين تزيد من أمانتهم في أداء مهامهم .
- (2) تعتمد الشركة في الحد من السلوكيات السلبية (الغياب ، والتسيب) للعاملين من خلال زيادة الحوافز .
- (3) يتم منح المقابل المادي للعاملين بما يتناسب مع الجهود المبذولة منهم مما يحقق العدالة في الشركة .
- (4) توفير أجور كافية للعاملين يغني من الاعتماد على الحوافز المادية .
- (5) تساهم العلاوات التي تمنحها الشركة للعاملين في رفع روحهم المعنوية وزيادة ثقتهم وولائهم.
- (6) نظام الترقية المتبع من قبل الشركة يعزز من اخلاص العاملين في أداء مهامهم .
- (7) أن الاحترام والتقدير الممنوح من الرؤساء للعاملين يساهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.
- (8) أن الخدمات التي توفرها الشركة كالسكن والعلاج والترحيل والبرامج التدريبية ساهم في تعزيز الأمانة لدى العاملين .
- (9) تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز .
- (10) أن الشركة تراعي مبدأ الشفافية في منح الحوافز المعنوية .
- (11) تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز نزاهة العاملين .
- (12) أن الموضوعية في منح الحوافز الفردية من قبل الشركة يقلل الصراعات بين العاملين.
- (13) اهتمام الشركة بالتحفيز يؤدي إلى انضباط العاملين في أداء مهامهم .
- (14) منح الشركة للحوافز وفقاً للإنجاز يحقق العدالة بين العاملين .
- (15) العاملين بالشركة يرفضون الحوافز الفردية التي لا يستحقونها .
- (16) تقوم الشركة باللجوء للطرق القانونية في الحد من السلوكيات السلبية للعاملين .

- 17) ساهم نظام الحوافز المتبع في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها .
- 18) تقوم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها .
- 19) تعمل الشركة على دعم الأنشطة الاجتماعية للعاملين .
- 20) مساهمة الحوافز في الحد من استغلال موارد الشركة لتحقيق المصالح الشخصية .

ثانياً : التوصيات

من خلال النتائج يوصي الباحث بالآتي :

1. ضرورة زيادة الأجور للعاملين بالشركة لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم .
2. ضرورة أن تلتزم الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز .
3. يجب أن تراعي الشركة الشفافية عند منح الحوافز المعنوية .
4. يجب أن تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها .
5. ابتكار أساليب وقواعد ثابتة لعمليات التحفيز .
6. يجب دعم الشركة للأنشطة والبرامج الاجتماعية للعاملين .
7. الالتزام بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية .
8. يجب الاعتماد على الأساليب المختلفة لتحفيز العاملين .
9. ضرورة أن تدعم الشركة الحوافز الجماعية للحد من استغلال موارد الشركة .
10. التركيز على وضع خطط علمية تستند عليها الشركة عند منح الحوافز .

ثالثاً : توصيات للدراسات المستقبلية

- (1) مساهمة الحوافز في زيادة الولاء الوظيفي.
- (2) دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري.

المصادر والمراجع :

أولاً : المصادر :

1. القرآن الكريم .
2. السنة النبوية .

ثانياً : المراجع:

1. أحمد جابر حسين ، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، ط 1 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011م).
2. أحمد ماهر ، إدارة المواد البشرية ، ط1 (الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2007).
3. ادوارد ليتواك ، انهيار الحل الأمريكي ، (ليبيا: دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان ، 1995م).
4. أسار فخري عبداللطيف ، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل الفساد الاداري في الوظائف الحكومية.
5. بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، ط8 ، (عمان : دار المسيرة ، 2017م) ، ص 24.
6. تصميم ابراهيم الطاهر ، أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة ، ط1 ، (عمان : عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2009).
7. راوية حسن السلوك في المنظمات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1999م).
8. ريتشارد باسكال و اثوس ، فن الادارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1986م).
9. سعيد ناصر الغامدي ، أخلاقيات العمل ، ط1 ، (مكة المكرمة : رابطة العالم الاسلامي ، 2010م).

10. سهيلة محمد العباس ، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي ، ط2 (عمان : دار وائل للنشر ، 2006م).
11. صالح العامري ، منصور الغالبي ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، والمجتمع ، ط1 (عمان: دار وائل للنشر ، 2008م).
12. طارق عبدالرؤوف عامر وآخرون ، أخلاقيات العمل والمهنة ، ط1 ، (القاهرة : مؤسسة طيبه ، 2014م).
13. طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط1 ، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع 2008م).
14. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ط3 (القاهرة : د.ت).
15. علي محمد رباعية ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات ، ط1 (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2003م).
16. فاطمة عبد الرقيب فاضل ، أخلاقيات العمل ، ط1 ، (الرياض : الالوكية للنشر ، 2018م).
17. كميل حبيب ، جانب بولس ، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير ، (لبنان : المؤسسة الحديثة للكتاب ، 2010م).
18. لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ط2 (الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2006 م).
19. ماهر عودة الشمايلة وآخرون ، أخلاقيات المهنة الإعلامية ، ط1 ، (عمان : دار الإعصار العلمي ، 2015م).
20. محسن منصور الغالي طاهر وصالح مهدي ، محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع ، ط1 ، (عمان - الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م).
21. محمد المساد ، الإدارة الفعالة ، ط1 (لبنان : مكتبة لبنان ناشرون ، 2003م).

22. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، ط1 ، (عمان :المسرة للنشر والتوزيع ،2000م).
23. محمد علي شمس الدين ، إسماعيل محمد الفقي ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية ، (عمان : دار الفكر ، 2007م) .
24. محمد قاسم الصويوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع 2000م).
25. محمد مرعى مرعى ، التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م).
26. مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، ط1، (القاهرة: الدار العالمية للنشر ، 2008م) .
27. موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة (الإسكندرية : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،2005).
28. ميري هوايت التجربة اليابانية ، عرض وتعليق سعد مرسي أحمد ، وكوثر حسين ، ب ط ، (القاهرة: عالم الكتب).
29. ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2003م).
30. نجم عبود نجم ، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال ، ط1 (عمان : دار الوراق ، 2015م).
31. نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ب ط ، (عمان : مكتبة دار الثقافة، د.ت).
32. هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، ط1(عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011).
33. وليم شاو ، أخلاقيات منظمات الأعمال ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، ط،(القاهرة: دار الفجر ، 2005م).

34. يورك جورس ، علم نفس بالطريقة المثلى ، مهارات الإدارة ، (مصر : الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمات مكتبة ناشرون 2004م).

ثالثاً: المجلات والدوريات:

1. جنان شهاب أحمد ، أخلاقيات العمل وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، ورقة علمية منشورة ، موقع جامعة القادسية ، (الجزائر: مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 5 ، العدد 4 ، 2013م) .

2. حوشين كمال ورحيل أسية ، دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، (المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، العدد 1 ، المجلد 7 ، 2019م).

3. عبد الشكور زكريا اسحق ، أثر الثقة في العلاقة بين ممارسة أخلاقيات العمل وأداء العاملين ، ورقة علمية منشورة ، المستودع الرقمي لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (السودان: جامعة السودان ، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، 2017م).

4. عطا الله بشير النويقة ، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية ، ورقة علمية منشورة ، موقع مجلة العلوم الادارية . مجلة العلوم الادارية (المجلد 43 ، العدد 1 عمان ، 2016م).

5. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، (المجلد الأول ، العدد الثاني عشر ، أكتوبر 2020م).

6. مراد سليم عطيانى ، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في اطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال ، ورقة علمية منشورة ، (موقع مجلة العلوم الادارية ، المجلد 43 العدد 1 عمان 2016م) .

رابعاً : الرسائل الجامعية:

1. ازي حسن عودة الحلايية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ، رسالة ماستر ، (الأردن : 2013).

2. حاج عز الدين حاج محمد هلال أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان: جامعة شندي ، 2017).

3. حسين صالح محمد الزهراني ، الحوافز الوظيفية ، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط (مكة : كلية التربية أم القرى 2011م).
4. حفصة دريسي وخديجة نوراي ، دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل (الجزائر: أدرار: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2018م – 2019م).
5. خالد علي أبو علان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (فلسطين : كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، 2016م).
6. خديجة خروبي ، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير (المسيلة: 2016).
7. خلايفة العملي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسة الصحية ، رسالة ماجستير ،(الوادي: 2016).
8. دار السلام محمد أحمد عبد الماجد ، أثر الحوافز على أداء منظمات المجتمع المدني ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم : جامعة النيلين، 2011).
9. دجلة مهدي محمود ، اخلاقيات الوظيفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،(السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013م) .
10. سقوان هاجر وبوشنتوف مولاي رشيد، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، (الجزائر: أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2021م) .
11. سلامة أحمد ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة دكتوراه (مصر: 2015).
12. صخري كندة ، الحوافز وعلاقتها بالضغوط المهنية ، رسالة ماستر (جامعة ام البواقي: 2015).

13. ضياء الحق الماهل عمر ، أخلاقيات العمل وأثرها على المسؤولية الاجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017م).
14. عبد الملك محمد ملهي ، دور اخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه ،(الخرطوم: جامعة النيلين 2017).
15. عمور رميلة ، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري ، رسالة ماستر ، (الجزائر : 2018-2019).
16. غزيل بنت سعد العيسى ، اخلاقيات الوظيفة العامة ودور نظام الخدمة المدنية السعودي في تعزيزها ، ورقة علمية منشورة ، موقع جامعة الملك سعود ، (الرياض: المجلة الالكترونية الشاملة بجامعة الملك سعود العدد السادس عشر سبتمبر 2019م).
17. قاسمي لطيفة وجحا نصره ، تكوين المورد البشري وعلاقته بأخلاقيات العمل ، رسالة ماستر 2017م .
18. قلل تسمية أثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير (الجزائر : 2017).
19. مباني سارة ، أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (المسيلة: 215-216) .
20. محمد محبوب سليمان فضيل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق أخلاقيات العمل ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة (شندي : جامعة شندي 2020م).
21. محمود شيخاوي ، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة ، (الجزائر : أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، 2013م – 2014م).
22. موشا حانا أحمد ، الحر عبدالرحمن ، دور التكوين في إرساء اخلاقيات العمل ، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية 2018- 2019).
23. نور عزم الليل، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، (أبوظبي: 2019)

24. وهيبة مفدود ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، (الجزائر: جامعة أ محمد بوقرة بومرداس . 2007-2008).
خامساً: التقارير:

1. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، مركز الإحصاء والمعلومات.
 2. الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، (نظام المعلومات للموارد البشرية ، 2019م).
- سادساً : الإلكترونية:**

1. معن وعد الله المعاضدي ، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية ، ص
www.iefpedia.co.doc4

سابعاً: المقابلات الشخصية:

- 1- أشرف إبراهيم أحمد إبراهيم ، مدير الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، شندي ، مقابلة شخصية بالشركة، الأثنين 2024/8/26م ،الساعة 10 صباحاً".

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ / الأخت : المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة علمية

بين أيديكم استبانة علمية لبحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان:

(أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل بالتطبيق الشركة السودانية للتوزيع الكهرباء فرع

شندي)

وعليه ارجوا كريم تفضلكم بملئها بدقة ووضوح ، مع العلم أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث : قسمة بابكر صالح

ت : 0918668272

جامعة شندي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أخي الكريم / أختي الكريمة :

تحية طيبة وبعد

بين أيديكم استبان متعلق بدراسة تهدف للتعرف على :

أثر الحوافز في تعزيز أخلاقيات العمل

وحيث أن هذه الدراسة لن تحقق الهدف منها إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من جانبكم مع التأكيد

على أن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة ولكم فاق الاحترام والتقدير .

أولا : البيانات الشخصية: ضع علامة (√) في المربع الخالي الذي يناسبك:

1/ النوع : ذكر () أنثي ()

2/ العمل: أقل من 30 سنة () 30 وأقل من 40 سنة ()

40 وأقل من 50 () 50 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي: ثانوي () جامعي ()

فوق الجامعي () أخرى حددها ()

4/ التخصص: هندسة () إدارة أعمال ()

محاسبة () أخرى حددها ()

5/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات () 5 سنوات وأقل من 10 ()

10 سنوات وأقل من 15 () 15 فأكثر ()

6/ المسمى الوظيفي :

مدير () رئيس قسم ()

مشرف وردية () موظف ()

فني () أخرى حددها ()

ثانياً : أسئلة الاستبيان ضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً :

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتعزيز أخلاقيات العمل .

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الحوافز المادية تزيد من أمانة العاملين					
2	يمكن الحد من السلوكيات السلبية من خلال زيادة الحوافز					
3	المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية					
4	تناسب المقابل مع الجهد المبذول يحقق العدالة في الشركة					
5	وجود أجر كافي يغني عن الحوافز المادية					
6	تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين وتزيد ثقتهم وولائهم اتجاه الشركة					

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتعزيز أخلاقيات العمل .

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعزز نظام الترقية من اخلاص العاملين في أداء مهامهم					
2	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يزيد من ولاء العاملين					
3	الخدمات التي توفرها الشركة تعزز من أمانة العاملين					
4	تلتزم إدارة الشركة باللوائح والقوانين عند منح الحوافز					
5	تراعي الشركة الشفافية في منح الحوافز المعنوية					
6	الحوافز المعنوية تعزز من نزاهة العاملين					

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية وتعزيز أخلاقيات العمل .

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الموضوعية في منح الحوافز الفردية يقلل الصراعات					
2	تهتم الشركة بالتحفيز لضمان الانضباط في أداء المهام					
3	ربط الحوافز بالإنجاز يحقق العدالة					
4	العامل بالشركة يرفض الحوافز الفردية التي لا يستحقها					
5	لجوء الشركة للطرق القانونية يحد من السلوكيات السلبية					
6	نظام الحوافز المتبع يساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة واستقرارها					

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية وتعزيز أخلاقيات العمل.

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلتزم الشركة بمنح الحوافز الدورية في مواعيدها					
2	تدعم الشركة الأنشطة الاجتماعية للعاملين					
3	تلتزم الشركة بمنح الحوافز بناءً على التقارير الرسمية					
4	يعزز نظام الحوافز المتبع من التزام ومصادقية العاملين					
5	الحوافز الجماعية تحافظ على ممتلكات الشركة					
6	الحوافز الجماعية تحد من استغلال موارد الشركة في تحقيق المصلحة الشخصية					

ملحق (2)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الدرجة العلمية
1	التجاني الطاهر عبد القادر محمد	إدارة أعمال	أستاذ مشارك
2	أبوذر عمر آدم الأمين	إدارة أعمال	أستاذ مشارك
3	هند محمد محمد السيد	إدارة أعمال	أستاذ مشارك
4	محمد محبوب سليمان فضيل	إدارة أعمال	أستاذ مساعد