

## أهم الإشكالات الأخلاقية وأساليب إرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة

**THE MOST IMPORTANT ETHICAL PROBLEMS AND METHODS OF ESTABLISHING MANAGEMENT ETHICS IN THE ENTERPRISE**دروم أحمد<sup>1</sup>، مرزق عبد الله<sup>2</sup>، طويهر طه مداني<sup>3</sup><sup>1</sup> محبر مكيما، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، derroum.ahmad@gmail.com<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، mrezaabdou@gmail.com<sup>3</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، tahamadani03@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/11/10

تاريخ الاستلام: اليوم 2021/09/08

**ملخص:**

تهدف من خلال الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الإشكالات الأخلاقية في قطاع الأعمال وكذا محاولة تقديم أساليب لإرساء وتعزيز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة، وبعد استعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، تحصلنا على العديد من النتائج أهمها: لإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسات يجب اتخاذ العديد من الإجراءات ومن أهمها: تنمية الرقابة الذاتية للعمال والمدراء، وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة، ضرورة أن يتمتع القادة والمدراء بقيم أخلاقية عالية حتى يكونوا قدوة حسنة للعاملين، التقييم المستمر للأداء، وضع مدونة أخلاقية والعمل على تفعيلها

**كلمات مفتاحية:** الأخلاق، أخلاقيات الأعمال، أخلاقيات الإدارة، مؤسسة.

تصنيف JEL : M10, M19

**Abstract:**

Through the current study, we aim to identify the ethical problems in Business sector, And try to provide methods to establish and strengthen management ethics in the enterprise, After reviewing and analyzing the concepts of the subject, we obtained several results, the most important of which are:

To establish management ethics in the work of enterprise, several measures must be taken, the most important of which are: Developing self-control for workers and managers, Putting in place precise systems that prevent wrong individual judgments, The necessity for leaders and managers to have high moral values in order to be a good role model for employees. Continuous evaluation of performance, setting an ethical code and working to activate it.

**Keywords** Ethics, Business ethics, Management ethics. Enterprise.

JEL Classification : M10, M19

## 1. مقدمة:

أضحى موضوع الأخلاقيات في قطاع الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام واسع ومتزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة أسباب أهمها تزايد الفضائح الأخلاقية وكذا تزايد احتجاجات جماعات الضغط من نقابات ومؤسسات المجتمع المدني وجمعيات لحماية البيئة وغيرها بالإضافة إلى تراجع دور الدولة في الرقابة على قطاع الأعمال واتساع نطاق التخصصات لتطال العديد من الشركات الوطنية والقطاعات العامة والحساسة في الدول، وعليه أصبح موضوع أخلاقيات الإدارة والأعمال من المواضيع ذات الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين بل وحتى من قبل الحكومات والدول والمنظمات العالمية والمحلية، كما تم ادخال موضوع أخلاقيات الأعمال كمادة دراسية في عديد الجامعات العالمية وتم إنشاء الأجهزة المختلفة لمكافحة الفساد الإداري لتعزيز الشفافية في أغلب دول العالم.

**1.1 إشكالية البحث:** نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى ضرورة التأكيد على أهمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة من أجل بناء مؤسسة متخلقة والقضاء على المشاكل والمعضلات الأخلاقية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هي أهم المعضلات والمشاكل الأخلاقية وكيفية ترسيخ مفهوم أخلاقيات الإدارة في المؤسسة؟**

سيتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم أخلاقيات الإدارة؟ وما أهميتها؟ وما أهم مصادرها؟
- فيما تتمثل أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة؟
- ماهي المشاكل والمعضلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة؟
- ماهي الأساليب المقترحة لإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة؟

**2.1 أهمية البحث:** تكمن أهمية الورقة البحثية في كونها تعالج موضوع مهم ألا وهو موضوع الأخلاقيات في قطاع الأعمال، خصوصا مع الظروف الراهنة والتي تتميز بالفضائح الأخلاقيات والتجاوزات التي تمارسها المنظمات تجاه البيئة والمجتمع بل وحتى مع مواردها البشرية، كما يستمد هذا البحث أهميته في كونه يقدم إضافة ولو بسيطة في شكل حلول مقترحة لمحاولة تعزيز وإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة

**3.1 أهداف البحث:** يمكن تلخيص أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم أخلاقيات الإدارة، وأهميته وأهم مصادره.
- محاولة بيان أهم أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة (المؤسسة المتخلقة).
- توضيح أهم المشاكل والمعضلات الأخلاقية التي تقع فيها المؤسسات.
- اقتراح أهم الأساليب لتعزيز وإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

**4.1 هيكل وخطة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. الإطار المنهجي للدراسة: حيث تطرقنا إلى إشكالية الدراسة وبيان أهمية وأهداف الدراسة.
2. الإطار النظري للدراسة: تناولنا الإطار النظري للدراسة في شكل ثلاثة محاور أساسية وهي كالتالي:
  - 1.2 الأسس النظرية لأخلاقيات الإدارة: مفهوم، أهمية، مصادر.
  - 2.2 أهم أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة: أخلاقيات المؤسسة، أخلاقيات المدراء، أخلاقيات الموارد البشرية
  - 3.2 أهم الإشكالات الأخلاقية وأساليب إرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.
  3. خاتمة وتحتوي على أهم النتائج والمقترحات.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

ينقسم الإطار النظري للدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية، حيث تناولنا في المحور الأول الأسس النظرية لأخلاقيات الإدارة، وفي المحور الثاني أهم أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة، وأخيراً ومن خلال المحور الثالث تطرقنا إلى أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة وأساليب إرساء وتعزيز أخلاقيات الإدارة فيها.

### 1.2 الأسس النظرية لأخلاقيات الإدارة

من خلال هذا المحور سنحاول تعريف لأخلاقيات الإدارة وبيان أهميتها، وكذا أهم مصادرها، كما هو موضح فيما يلي:

#### 1.1.2 تعريف أخلاقيات الإدارة

- تعريف الأخلاق حسب معجم المعاني: هي أحد أقسام الفلسفة وهو علم نظري يحدد مبادئ عمل الانسان في العالم، والغرض منها تحديد الغاية العليا للإنسان، أو هو علم بالفضائل وكيفية التحلي بها والذات وكيفية تجنبها<sup>1</sup>.
  - تعريف الأخلاقيات حسب (ياغي): هو مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو صحيح ومقبول وما هو خطأ ومرفوض اتجاه موقف معين<sup>2</sup>.
  - وفي تعريف (William .H. Shaw) فإن أخلاقيات الإدارة هي "مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي "يجب" أن تغطي تصرف منظمات الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي"<sup>3</sup>.
  - وتعرف أخلاقيات الإدارة حسب (P.W.Van Valock)، على أنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد<sup>4</sup>.
- مما سبق يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة على أنه اتخاذ المؤسسة لقراراتها وقيامها بنشاطاتها وفق إطار أخلاقي، بما يضمن الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية.

#### 2.1.2 أهمية أخلاقيات الإدارة

- مما لا شك فيه أن وجود إطار واضح ومحدد للأخلاقيات والقيم في مجال الأعمال مع تفعيل هذا الإطار من شأنه أن يحقق العديد من المزايا سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة لباقي أطراف المصلحة، في الأجل القصير أو طويل المدى أو كلاهما، وفيما يلي يمكن أن نوضح أهمية تفعيل الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسات كما يلي:
- تصحيح الفكر التقليدي الخاطئ الذي يرى بأن هناك تعارض بين المنافع والمصالح والأهداف داخل المؤسسة وبين وحدتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية (عدم وجود تعارض في مصالح الأطراف الداخلية)، والتحول إلى مفهوم توافق وتجانس الأهداف والمصالح والمنافع.
  - بناء وتنمية الصورة الذهنية الايجابية عن المؤسسة لدى المجتمع، مما يدعم مركزها التنافسي والاجتماعي، وتنمية الثقة بين المؤسسة وبقية الأطراف ذات العلاقة.
  - التقليل من التصرفات غير الأخلاقية من شأنه أن يوفر إطار من الحماية للمؤسسة من المنافسين.
  - تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وتعزيز استقرارها<sup>5</sup>.
  - التوافق مع أهداف وتوقعات ومصالح الأطراف ذات العلاقة وتجنب أسباب الصراع والنزاع والصدام معهم، الذي من شأنه أن يهدد استقرار المؤسسة وبقائها.
  - التوافق مع ثقافة المجتمع وتوسيع نطاق المصالح المشتركة والذي من شأنه تعزيز استمرارية وبقاء المؤسسة<sup>6</sup>.
  - تنفيذ الفكرة التي ترى بأن هناك تعارض بين تحقيق المصالح الذاتية للمؤسسة مثل تعظيم الأرباح وبين الالتزام بالمعايير

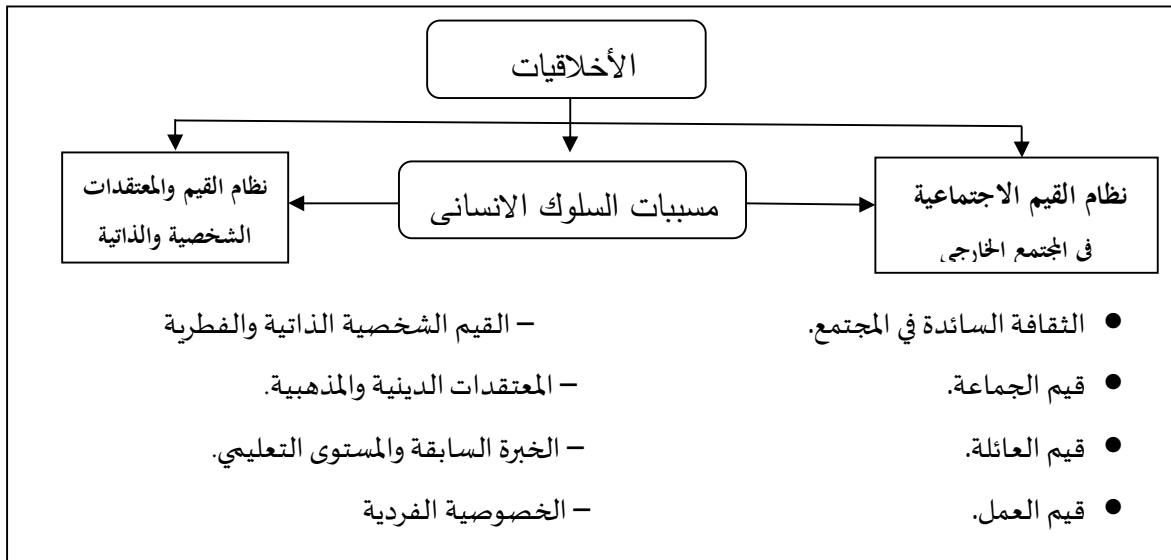
الأخلاقية، وأنها تقلل من الكفاءة في الأداء، وتبني المنظور الحديث الذي يرى بأن الالتزام بالأطر الأخلاقية له علاقة كبيرة ويساهم في تحقيق عائد مادي حتى وإن كان على المدى الطويل.<sup>7</sup>

- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية أصبح ضرورة للولوج إلى السوق العالمية والحصول على شهادات التميز المعروفة مثل: (شهادة الأيزو 9000، الأيزو 14000، وذلك بالالتزام بالمعايير الأخلاقية في شتى وظائف المؤسسة، في كل من وظيفة الإنتاج والتوزيع والاستهلاك بشكل أخلاقي.<sup>8</sup>

### 3.1.2 مصادر أخلاقيات الإدارة

تستند المؤسسات ممثلة بالمدراء والعاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة والأخلاقية، إلى معايير وأطر أخلاقية مختلفة، حيث تختلف هذه المعايير والقواعد من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب اختلاف مصادر هذه القواعد والقيم الأخلاقية، وفيما يلي شكل توضيحي يبين أهم مصادر أخلاقيات الإدارة:<sup>9</sup>

الشكل رقم (01): مصادر أخلاقيات الإدارة



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط01، 2012، ص 106.

إجمالاً يمكن تحديد أهم مصادر أخلاقيات الإدارة التي تتجسد في السلوك الأخلاقي بالمؤسسة من خلال ما يلي:

- **العائلة (الأسرة):** تمثل الأسرة المصدر الأول لبناء سلوك الفرد، حيث يستمد الطفل التصرف المقبول من خلال عملية التعارف الاجتماعية المبكرة، ويتطور لديه مقياس أخلاقي داخلي من خلال إرشادات الآخرين ومن خلال الملاحظة، ولهذا ركزت الأديان والحضارات السابقة على بناء العائلة وأكدت على تماسكها وبنائها بشكل سليم، لأنها المنبع الأول لبناء سلوك أخلاقي جيد.<sup>10</sup>

- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** بعد المصدر الأول ألا وهو العائلة يأتي في المرتبة الثانية المجتمع لأن سلوك الفرد يتأثر بالعديد من المؤثرات الخارجية وفي مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، لأن الفرد اجتماعي بطبعه فهو يؤثر ويتأثر بمحيطه الخارجي، كما أنه لا يستطيع العيش في معزل عن المجتمع فهو بطبعه يميل إلى الانتماء إلى جماعة فيتأثر بقيمها وعاداتها وأعرافها.<sup>11</sup>

- **قيم الجماعة:** تقوم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بدور كبير في التأثير عليه في اعتناق اتجاه معين، سواء كانت هذه الجماعة أصدقاء المدرسة أو الجامعة أو زملاء العمل، حيث أن العامل يتأثر بالسلوك السائد بين زملائه في العمل حول ظروف العمل في المؤسسة وكذا موقفهم من إدارة المؤسسة التي يعملون فيها، ويمكن القول بأن درجة تأثير الجماعة على الفرد تتناسب وقوة العلاقة التي تربط بينهم، أي أنه كلما كانت العلاقة قوية كان التأثير قوي والعكس صحيح.<sup>12</sup>

- **قيم العمل:** تعتبر بيئة العمل جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، حيث أن بيئة العمل تتأثر بمجموعة القيم والمثل العليا بحيث تبدو ملزمة للعاملين، وإذا كانت معرفة الأخلاق والقيم الأخلاقية مهمة فإن ترجمة الأخلاق إلى سلوكيات وممارسات عملية تعد ركناً أساسياً للسلوك الأخلاقي ضمن بيئة العمل<sup>13</sup>.

- **نظام القيم الذاتية:** إن سلوك الفرد باختلاف مستواه الإداري في العمل سواء مدير أو عامل بسيط هو الذي يحدد السلوك الأخلاقي للأعمال، كما أن سلوك الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والقيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد، بالإضافة إلى مؤثرات أخرى<sup>14</sup>.

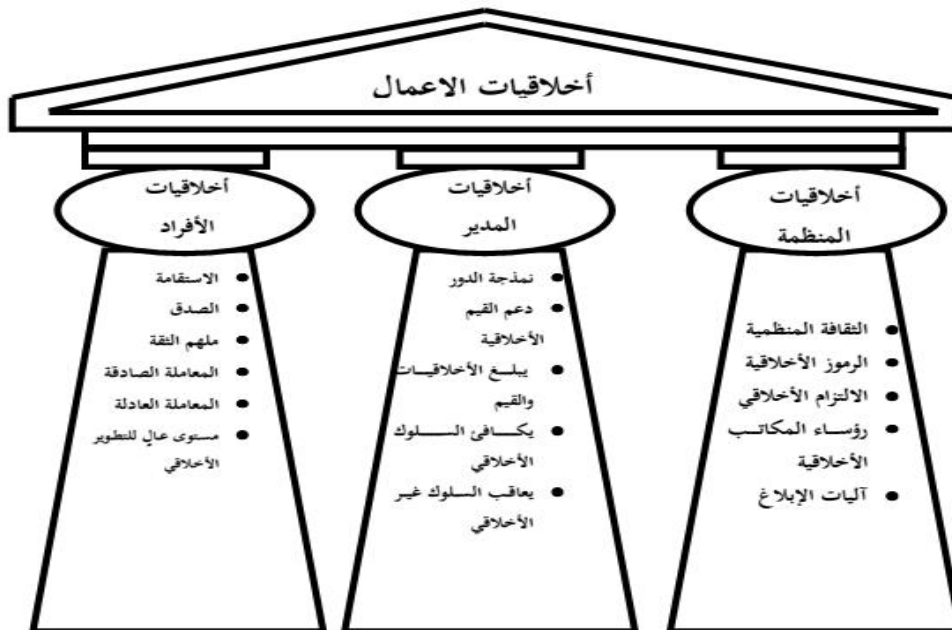
- **القيم الدينية والمذهبية:** يعتبر الدين أهم مصادر الأخلاق وذلك لأنه لا تخلو ديانة سواء سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة، بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط للسلوك الانساني في المجتمعات، كما أن الديانات تختلف من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وكذا علاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني، ولهذا فإن معتقدات الفرد الدينية والمذهبية لها الأثر الكبير في توجهاته وسلوكه، كما أنها تكسبه مقياساً لما هو مقبول وصحيح أو ما هو مرفوض وخطأ أخلاقياً عند اتخاذه قرار اتجاه مشكلة أو قضية معينة<sup>15</sup>.

- **الخبرة العملية والمستوى التعليمي:** تعتبر الخبرة التراكمية التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً في تكوين سلوكياته في العمل، كما أن المستوى التعليمي ينعكس على سلوكه بحيث أنه من المفترض كلما زاد مستواه التعليمي زاد سلوكه القويم والأخلاقي، وهذا يعود لما اكتسبه من علم وخبرة سابقة تكسبه سلوكاً أخلاقياً معيناً في مواجهة الإشكالات والقضايا المطروحة<sup>16</sup>.

## 2.2 أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال

تنقسم أبعاد أخلاقيات الإدارة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، أخلاقيات المنظمة والمتمثلة في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، أخلاقيات المدراء، أخلاقيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي شكل يوضح أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة:

الشكل رقم (02): أبعاد وركائز أخلاقيات الإدارة في قطاع الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص116.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أخلاقيات الإدارة تنقسم إلى ثلاثة أبعاد وركائز أساسية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

### 1.2.2 أخلاقيات المؤسسة:

مما لا شك فيه أن تميز المؤسسة بأخلاقيات عالية في تسيير شؤونها سواء داخل المؤسسة أو خارجها يستلزم توفر شروط

أخلاقية جيدة للعمل وكذا للتنظيم بالمؤسسة، ولعل من أهم هذه الشروط ما يلي:

- التعامل مع العمال وفق أطر أخلاقية مما يساهم في استقطاب الكفاءات والمبدعين من سوق العمل<sup>17</sup>.
  - ضرورة تحديد وصياغة أهداف المؤسسة ورسالتها وغايتها وفق إطار أخلاقي يحقق التوازن والموضوعية بينها وبين الأطراف ذات المصلحة في بيئة ومجتمع المؤسسة.
  - ضرورة تعامل المؤسسة مع أطراف المصلحة وفق أطر أخلاقية، واعتماد أنشطة داعمة لأهداف وتنمية المجتمع<sup>18</sup>.
  - ضرورة الالتزام بأسس ومعايير أخلاقية عند اتخاذ القرارات خصوصا عند تحديد مواصفات المنتج وتسعيه وعند التعامل مع العملاء وغيرها في مجالات العلاقات والتفاعل بين المؤسسة وأطراف العلاقة في بيئة ومجتمع المؤسسة.
  - عدم التفرقة والتمييز في عمليات التوظيف سواء على أساس اللون أو العرق أو الدين<sup>19</sup>.
  - أداء أنشطة ومهام المؤسسة وفق معايير وقيم أخلاقية محددة، بالإضافة إلى ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم الصحيح أيضا وفق إطار أخلاقي يحقق للمؤسسة ثقة وتأييد الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة.
  - تعامل المؤسسة مع الفرص والقيود في البيئة، وتقييمها وفق أطر أخلاقية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالمراعاة مع تطلعات وأهداف المجتمع وحل مشكلاته<sup>20</sup>.
  - إطار عمل آمن ومريح تسوده المحبة والإخاء.
  - توفير أدوات عمل آمنة وموثوقة.
  - أهداف واضحة تترك هامشا مهما للمبادرة والإبداع الفردي.
  - تحديد دقيق للوظائف وتوصيف المهام.
  - التدريب المستمر مما يتلاءم مع متطلبات العمل.
  - تفويض المسؤوليات على أساس الثقة والكفاءة.
  - توفير قاعات في المؤسسة مخصصة للاستراحة.
  - توفير قاعة للطعام ملائمة ومريحة للعمال<sup>21</sup>.
- كما إن عدم استيفاء مثل هذه الشروط في المؤسسة سيؤدي حتما إلى عدم نشر القيم الأخلاقية المهمة فيها، وعدم إعطاء معنى المؤسسة المفترض.

## 2.2.2 أخلاقيات القادة والمدراء:

يعتبر المدير هو القوة الفاعلة في المؤسسة، حيث يهتم بحل المشاكل ويضع الخطط، ويتأقلم مع الواجبات الإدارية الموكلة إليه، وفي جميع الأحوال أيا تكن ملامح أو خصائص المدير، فإن القيم الأخلاقية التي يتصف بها تعتبر الميزة المثلى في نشاطاته، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتحلى المدير بصفات خاصة، على الرغم من انعكاساتها السلبية في بعض الأحيان، ومن أهم هذه الصفات:

- على القائد الإداري أن يكون عادلا ما استطاع وأن يبذل جهدا كبيرا من أجل تعزيز المؤسسة التي تساهم بدورها في تحسين الأوضاع الاجتماعية عامة وأوضاع العاملين خاصة، فالتضامن الاجتماعي مع أفراد المؤسسة من أهم ما يُطلب من القائد الإداري

أخلاقيا، كما أن واجباته الأخلاقية تفرض عليه ضرورة تجاوز النظرة الفردية عبر تنمية الفضائل في ذاته وذوات الأفراد الذين يعملون بتوجيهاته.

- حسن الاستماع للطرف الآخر ومحاولة فهمه مما يعزز التواصل داخل المؤسسة وخارجها.
- على القائد الإداري الأخلاقي حث العاملين في المؤسسة على المشاركة المسؤولة في مصير المؤسسة التي يعملون فيها، فالمؤسسة التي يشترك معظم العاملين بشؤونها العامة تنعم في جو من الحرية الصحيحة، ولكي يقدم معظمهم على الاشتراك في مكونات جسم المؤسسة، عليهم الاعتماد على القيم التي تجذبهم وهيئهم لخدمة الآخرين<sup>22</sup>.
- عدم وجود تضارب للمصالح مثل أن يعمل المدير في مؤسسة ويعمل مستشارا لأحد مورديها أو يتقاضى هدايا وأجور من منافسيها، أو أن يمتلك حصة في مؤسسة منافسة أو كمود أو كعميل للمؤسسة التي يعمل بها، ومثال ذلك ما تعتمد عليه شركة كريلز في ميثاقها للعمل، حيث أنه لا يجوز للمدراء امتلاك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم شركة منافسة أو موردة أو عميلة للمؤسسة<sup>23</sup>.

كما أن هناك صفات وخصائص تؤهل المدير لقيادة الأفراد والتأثير في سلوكهم بشكل أخلاقي، وقد أجرى كل من داني كوكس (Dany Cox) وجون هوفر (John Hoover) دراسة على مجموعة من القادة الإداريين واستطاعا تلخيص صفات القائد الإداري إلى صفات شخصية وأخرى قيادية فيما أطلق عليها صفات كوكس وهوفر<sup>24</sup>:

- **الصفات الشخصية، على القادة الإداريين الاتصاف بالصفات الذاتية التالية:**
  - النشاط العالي: يترفع القائد عن صغائر الأمور وينغمس في القضايا الهامة في حال اكتشافه أنها مهمة ومثيرة.
  - الإنجاز: القائد الفعال لديه القدرة على إنجاز الأولويات.
  - الشجاعة: على المدير أن يتحلى بالشجاعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وقد يلجأ إلى سبل المخاطرة أحيانا لإنجاز بعض الأعمال مع تحمله لجميع النتائج،
  - العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بالإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.
  - العمل بتفانٍ والتزام: القادة الفعالون يقومون بأعمالهم بتفانٍ وعطاء كبيرين.
  - تحديد الأهداف: على القادة والمدراء ضرورة تحديد الأهداف وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة.
  - الحيوية والنشاط المستمر.
  - امتلاك الحنكة: القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى عالٍ من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يتوقف عندها لحلها ومعالجتها.
  - مساعدة الآخرين على التطور والنمو: القادة الحقيقيون هم الذين لا يسعون إلى التطور الذاتي فقط، بل يتعدى ذلك إلى تطوير مهارات وأداء العمال الآخرين كذلك، وهنا يكون جو العمل سليما وصحيحا، بحيث يتم تبادل الأفكار بحرية، وبهذا التعاون تصبح المؤسسة بعامها فريقا متكاملًا يتصدى أصعب المشاكل والصعوبات.
  - السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
  - الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
  - القوة البدنية والسلامة الصحية لأنها تساعد على تحمل مشقة العمل.
  - المرونة وسعة الأفق.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام النفس واحترام الغير.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- اتسام علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه بالتعاون والتكامل<sup>25</sup>.
- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع جماعة والتعاون والتكيف مع الجماعة والشعور بمشكلاتهم.
- اليقظة والشجاعة: أي الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المؤسسة بحيوية ونشاط والتغلب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الأهداف.
- الحماس والإيجابية والمبادأة: وهي القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وأن له دورا فعالا وأن يكون لديه الطموح والقدرة على حل المشكلات بسهولة<sup>26</sup>.
- **الصفات القيادية:** هناك العديد من الصفات القيادية الواجب توفرها في المدراء، كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها عن طريق التدريب، ومن أهم هذه الصفات<sup>27</sup>:
  - الإلمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل.
  - الإلمام الكامل بالقوانين المؤسسة للعمل.
  - القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
  - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
  - الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية من أجل اكتساب ثقة الغير.
  - أن يتمتع بسعة الصدر والأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي والاتزان العاطفي والنضج العقلي.
  - إنكار الذات: أي الابتعاد عن الأنانية وتجنب المصالح الشخصية.
  - الامتياز الفردي: أي القدرات العقلية والصحية والمظهر الخارجي والثقافة العلمية وفن الخطابة والتحدث بلباقة.
  - الأخلاق الحميدة: أي الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم واقعيته... الخ.<sup>28</sup>

### 3.2.2 أخلاقيات العمال (الموارد البشرية):

- حسب لوكس Lucas فإن العاملين في منظمات الأعمال لديهم التزامات أخلاقية تذهب إلى أكثر من مجرد تعظيم الأرباح وإطاعة القوانين، حيث أن العاملين في منظمات الأعمال لديهم دائما آفاق اتخاذ القرار ولا يتصرفون بصورة غير عقلانية وذلك بإعطاء اهتمامات لأشياء أخرى بخلاف الأرباح المباشرة والبقاء داخل دائرة القانون<sup>29</sup>.
- كما يستمر Lucas في تحديد الالتزامات التي يتمسك بها العاملون في منظمات الأعمال والتي تترتب على حسب طبيعة الأعمال والدور الذي تؤديه في المجتمع، وفيما يلي أهم الصفات الأخلاقية الواجب توفرها في العاملين بالمؤسسة لتصبح المؤسسة مؤسسة أخلاقية تلتزم بأخلاقيات الأعمال:
- الالتزام بأوقات العمل حضورا وأداءً وتعاملا وانصرافا، وعدم إضاعته في المكالمات الهامشية أو في مقابلة الزائرين من أقارب أو أصدقاء أو ما شابه.
  - الوفاء بكمية العمل الواجب إنجازها في الوقت المحدد له.



- التمسك بأداب التعامل مع زملائه في العمل.
  - التقيد بتعليمات العمل الصادرة عن رؤسائه.
  - الأمانة في الأداء والدقة في الإنجاز.
  - البعد عن المحاباة والتمييز بين المتعاملين معه من الجمهور.
  - عدم استعمال أدوات العمل مثل: استعمال هاتف المؤسسة في مكالمات شخصية لا علاقة لها بالعمل.
  - المحافظة على أسرار العمل، مثل المعلومات الشخصية للزبائن أو المعلومات السرية لمعاملات المؤسسة وغيرها.<sup>30</sup>
- كما أن هناك صفات أخلاقية مشتركة واجب توفرها في الأفراد سواء مدراء أو عمال، نذكر منها:

### 3.2 أهم الإشكالات الأخلاقية وأساليب إرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

في المحور التالي نعالج أهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة أثناء التعامل مع الأطراف الداخلية أو الخارجية وسبل تعزيز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

#### 1.3.2 أهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية في المؤسسة:

التعرف على أهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسات يعتمد أساساً على معرفة العديد من الأمور التي من بينها طبيعة عمل المؤسسة وكذا طبيعة البيئة التي تعمل فيها، ولكن يمكن تصنيف أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه المؤسسات حسب العلاقات التي تربط المؤسسة بالأطراف سواء الداخلية والخارجية، كما يلي:

#### • المشاكل مع الأطراف الخارجية مثل الزبائن والمنافسين:

- تجاوز المصالح مع هذه الأطراف.
- التحايل عن طريق زخرفة أجزاء وقطع قديمة في شكل جديد وبيعها كونها منتجات جديدة.
- الخداع والكذب على المستهلكين بشأن نتائج فحص المنتجات والسلع.
- التأثير على المنافسة في السوق بطرق غير مشروعة، أي المنافسة غير النزيهة.
- تسريب معلومات وبيانات شخصية للزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى.
- استقطاب العاملين في المؤسسات المنافسة بطرق غير مشروعة.

#### • المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف والترقيات):

- عدم الصدق مع العاملين وإجبارهم على القيام بأعمال فوق طاقتهم وخارج اختصاصهم.<sup>31</sup>
- التمييز بين العاملين بدواعي غير مرتبطة بالكفاءة والخبرة والمهارة في العمل.
- التمييز غير الموضوعي في الأجور والرواتب وسوء استخدام نظام الحوافز والمكافآت.
- التجاوزات الأخلاقية مثل التحرش الجنسي.

#### • المشاكل فيما يخص مدى التزام العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم اتجاه المؤسسة:

- قبول العمال للهدايا والرشوة مقابل اتخاذ قرارات أو أداء أعمال معينة لصالح صاحب الهدية والرشوة.
- استخدام أدوات وموجودات المؤسسة لأغراض شخصية لا علاقة لها بالعمل، مثل الانترنت والهاتف، والتجهيزات الورقية والمكتبية وغيرها.
- فقدان روح التفاهم والتواصل بين المدراء والعاملين.<sup>32</sup>

• **المشاكل الناجمة عن الممارسات الإدارية سواء من الرؤساء أو المرؤوسين:**

- تعارض المصالح العامة للمؤسسة مع المصالح الشخصية والذاتية للمدراء والعاملين، وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية، حيث تعد من بين أكثر المشاكل والعقبات الأخلاقية تعقيدا، خصوصا مع ارتباطها بالعائد المالي للأفراد.
- تقديم معلومات مضللة وكاذبة، وذلك من خلال نشر معلومات وبيانات خاطئة عن أداء المؤسسة أو عن منتجاتها أو ظروف العمل، وهذا يعتبر كذب وهو أحد أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في المؤسسة<sup>33</sup>.
- استغلال المناصب الإدارية لتحقيق مصالح شخصية.
- عدم تطبيق نظام العقوبات والجزاءات - فمن أمن العقوبة أساء الأدب - حيث أن العقوبة لا تُراد لذاتها وإنما لتقويم سلوك الأفراد المنحرفين وإعطاء صورة جديدة في تطبيق النظام داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الإحسان إلى المتفوقين وذلك لتحفيزهم للمزيد من العطاء والاستمرار في التميز وحسن السلوك<sup>34</sup>.
- طلب الرؤساء من المرؤوسين القيام بأعمال غير قانونية وغير أخلاقية أو مضرّة بالمؤسسة.
- عدم وجود نظام داخلي في المؤسسة يضبط سلوك العاملين وفق إطار أخلاقي<sup>35</sup>.

• **المشاكل الأخلاقية الناجمة عن الممارسات والخداع بهدف الاحتيال على الموردين:**

- الخداع فيما يخص حقوق الملكية للمنتج وكذا براءة الاختراع.
- استمرار طلب التجهيز رغم انعدام السيولة وشح الموارد وقرب الإفلاس.
- تقديم معلومات مغلوطة وإشاعات كاذبة حول الموردين.

• **المشكلات الأخلاقية الناجمة عن التزامات المؤسسة نحو المجتمع والبيئة:**

- المخلفات الضارة الناجمة عن العمليات الإنتاجية للمؤسسة.
- الاستخدام التعسفي واستنزاف الموارد الطبيعية خصوصا غير المتجددة<sup>36</sup>.

### 2.3.2 وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

مما لا شك فيه أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال أمر ضروري ومهم لكل مؤسسة ولكن هذه الأخلاقيات لن تتجسد إذا لم تقم المؤسسة بوضع معايير وأسس أخلاقية تضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وكذا علاقة المؤسسة بمحيطها ومجتمعها الخارجي، وفيما يلي أهم النقاط الضرورية لإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

- **تنمية الرقابة الذاتية:** العامل الناجح هو الذي يراقب ذاته قبل أن يراقبه المدير، وهو الذي يراعي المصلحة العامة للمؤسسة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس العامل فستنتج المؤسسة بلا شك، لأنها كسبت ولاء العمال، هذه الرقابة الذاتية تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة<sup>37</sup>، وفي دراسة أجرتها مجموعة روبرت هاف انترناشيونال، حيث قامت باستطلاع رأي عن طريق الاستبانة على أكثر من 1400 عامل، وكانت النتائج أن (58%) من العمال أكدوا بأن الاستقامة والنزاهة هما من أكثر الصفات تعجبهم في المرشّحين للوظائف.

كما يشتهر اليابانيون بمجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث يعتبرون بأن العمل هو سبب وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بال (YORUKI) أي: النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، ولهذا نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2%) فقط، كما أن الحكومة اليابانية حاولت تخفيض ساعات العمل ففشلت، لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات عمل طويلة، ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: تعزيز الانتماء للمؤسسة، تحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية العمل وأدائها بشكل صحيح.

- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: الممارسات غير الأخلاقية تنتج أحياناً من ضعف الأنظمة في المؤسسة أو عدم وضوحها، ولفادى ذلك يجب وضع لائحة الجزاءات داخل المؤسسة، للتشهير بالعقوبات والجزاءات جراء الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ التعليمات والالتزامات والواجبات المكلف بها العامل<sup>38</sup>.
- القدوة الحسنة: ضرورة أن يتمتع القادة والمدراء بقيم أخلاقية عالية حتى يكونوا قدوة حسنة للعاملين، فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة فكيف للعامل البسيط أن يحرص على الأخلاق في أداء مهامه.
- محاسبة المقصرين من المدراء والعاملين: لا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام الأخلاقي داخل المؤسسة، وهو مهمة الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.
- التقييم المستمر للأداء: يؤدي تقييم الأداء المستمر والدوري الذي يتم بطريقة أخلاقية وشفافة على تحفيز العمال وتطوير قدراتهم إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقيماً صحيحاً ونزيهاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يساعد المدراء على معرفة مستويات أداء العمال وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم<sup>39</sup>.
- وضع مدونة أخلاقية والعمل على تفعيلها: تعمل المدونة الأخلاقية على تحديد وتأطير السلوك داخل المؤسسة وفق إطار أخلاقي، حيث توضح ما هو مقبول وصائب وما هو خطأ ومرفوض، وكذا تحديد العقوبات الموافقة عن كل سلوك غير أخلاقي وغير مقبول داخل المؤسسة أو له علاقة بعمل المؤسسة، والعمل على تفعيل نظام العقوبات والجزاءات وذلك للحد من السلوك والأعمال غير الأخلاقية وغير المقبولة.
- تأسيس مكتب يعنى بالشؤون الأخلاقية: من الجيد إقامة مكتب أو جهة تعنى بالقضايا الأخلاقية وتستعين بها المؤسسة لحل المشاكل أو المعضلات الأخلاقية، ومن أهم مسؤولياته متابعة سلوك الأفراد سواء العمال أو المدراء وتقييم أدائهم من الجانب الأخلاقي، بل وحتى الاستعانة به في حالة اتخاذ بعض القرارات خصوصاً التي تعالج بعض القضايا التي لها أبعاد أخلاقية، وذلك لإضفاء الطابع الأخلاقي على قرارات المؤسسة.

### 3. خاتمة: من خلال ما سبق نستنتج أهم النتائج والتوصيات التالية:

#### 1.3 النتائج: من أهم النتائج التي تحصلنا عليها ما يلي:

- من خلال العديد من التعريفات المذكورة في الدراسة يمكن تقديم تعريف لأخلاقيات الإدارة كما يلي: هي القيام بنشاطات المؤسسة واتخاذ قراراتها وفق إطار أخلاقي، بما يضمن سلوك المؤسسة بطريقة أخلاقية.
- مما لا شك فيه أن وجود إطار واضح ومحدد للأخلاقيات والقيم في مجال الأعمال وتفعيله من شأنه أن يحقق العديد من المزايا سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة لباقي أطراف المصلحة، في الأجل القصير أو طويل المدى أو كلاهما، ولعل من أبرز هذه المزايا بناء وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة لدى المجتمع، مما يدعم مركزها التنافسي والاجتماعي، وتنمية الثقة بين المؤسسة وبقية الأطراف ذات العلاقة.
- تنفيذ الفكرة التي ترى بأن هناك تعارض بين تحقيق المصالح الذاتية للمؤسسة مثل تعظيم الأرباح وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وأنها تقلل من الكفاءة في الأداء، وتبني المنظور الحديث الذي يرى بأن الالتزام بالأطر الأخلاقية له علاقة كبيرة ويساهم في تحقيق عائد مادي حتى وإن كان على المدى طويل الأجل.
- لإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسات، يجب اتخاذ العديد من الإجراءات ومن أهمها: تنمية الرقابة الذاتية للعمال والمدراء، وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة، ضرورة أن يتمتع القادة والمدراء بقيم أخلاقية عالية حتى يكونوا قدوة حسنة للعاملين، التقييم المستمر للأداء، محاسبة المقصرين من المدراء والعاملين، وضع مدونة أخلاقية والعمل على

تفعيلها.

### 2.3 التوصيات والمقترحات: بناءً على النتائج السابقة نطرح جملة الاقتراحات التالية:

- على المؤسسات الاهتمام أكثر بالجانب الأخلاقي والاجتماعي عند اتخاذها لقراراتها وكذا أدائها لمهامها وأنشطتها.
- ضرورة التوعية بأهمية موضوع أخلاقيات الإدارة والأعمال وذلك من خلال المشاركة في إقامة ندوات ومحاضرات ودورات تدريبية سواء للعمال والمدراء داخل وخارج المؤسسة بغية نشر الوعي أكثر بخصوص هذا الموضوع.
- من الضروري اعتماد المؤسسات على مدونة لأخلاقيات العمل وذلك لتحديد إطار أخلاقي يحكم السلوك داخل المؤسسة وخارجها بحيث يحدد السلوك المقبول وكذا السلوك الخاطئ والمرفوض، بالإضافة إلى ضرورة إرساء القيم الأخلاقية الجيدة داخل المؤسسة وخارجها.

### 4. قائمة المراجع والمصادر:

- (1) معجم المعاني (معجم إلكتروني).
  - أولاً - الكتب:
    - (2) أحمد بن داود المزاجي الأشعري، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار خوارزم العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، عام 2008.
    - (3) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام 2013.
    - (4) جان بولس وآخرون، أخلاقيات المهن والأعمال في الإدارة والمال، الطبعة الأولى، المؤسسة الحديثة للكتاب للنشر، لبنان، عام 2016.
    - (5) وليام هـ شاو (William .H. Shaw)، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، عام 2005.
    - (6) محمد أحمد وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، عام 2011.
    - (7) محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام 2012.
    - (8) منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام 2009.
    - (9) منصور الغالي ومحسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، عام 2008.
    - (10) مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة: مدخل لضمان جودة الإصلاح الإداري ومنع مسببات الفساد في الجهاز الحكومي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، عام 2011.
  - ثانياً - المنشورات العلمية:
    - (11) وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2013.
- ثالثاً - الرسائل والأطروحات:

- 12) بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، عام 2013
- 13) جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، عام 2011.
- 14) زروقي يحيى، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2016/2017.
- 15) سعيد بن عوض، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، عام 2008.
- 16) عواد محمد العطوي، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على<sup>1</sup> منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، عام 2013.

## 5. الهوامش والإحالات:

1 - معجم المعاني (معجم إلكتروني):

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82/>

بتاريخ الزيارة 2021/08/11 على الساعة: 00:34.

- 2 - سعيد بن عوض، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 09.
- 3 - وليام ه شاو (William .H. Shaw)، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 7.
- 4 - زروقي يحيى، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2017، ص 27.
- 5 - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 93
- 6- نفس المرجع السابق، ص 94.
- 7- منصور الغالي ومحسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 137.
- 8 - منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 104.
- 9 - محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 106.
- 10 - جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص 67.
- 11 - وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2013، ص 146.
- 12 - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- 13 - عواد محمد العطوي، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 12.
- 14 - بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 22.
- 15 - عواد محمد العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 16 - وافية شراد، مرجع سبق ذكره، ص 147.
- 17 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 68.
- 18 - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة: مدخل لضمان جودة الإصلاح الإداري ومنع مسببات الفساد في الجهاز الحكومي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 81، 82.
- 19 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 74.
- 20 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.
- 21 - جان بولس وآخرون، أخلاقيات المهن والأعمال في الإدارة والمال، الطبعة الأولى، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2016، ص 52.
- 22 - جان بولس وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 55، 56.
- 23 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- 24 - جان بولس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.
- 25 - جان بولس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 26 - فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص 34.
- 27 - جان بولس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- 28 - فاتن عوض، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 29 - وليام هـ شاو، مرجع سبق ذكره، ص 28.
- 30 - أحمد بن داود المزاجي الأشعري، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار خوارزم العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 52.
- 31 - منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية المنظمات المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- 32 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- 33 - بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- 34 - محمد أحمد وسوسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 124.
- 35 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- 36 - منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية المنظمات المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 111.
- 37 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 65.
- 38 - محمد أحمد وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 01، دار زمزم للنشر، الأردن، 2011، ص 122.
- 39 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.