

أولاً : المقدمة:

تعلب الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب ، إذ أن إختلاف سلوكياتها والفلسفات التي يتم تبنيتها يتأتى من الاختلاف بين ثقافة وأخرى ، ولا تقتصر الأخلاق على ميدان دون آخر، بل تشمل جميع مناحي الحياة ومجالات العمل، بما في ذلك العمل الإداري ، فالوظائف على إختلاف أنواعها لها أخلاقياتها وتشريعاتها الملزمة، التي تمنح الأفراد حقوقاً تضمن لهم الأمن والإستقرار ، فضلاً عن الدساتير الأخلاقية التي تنظم عمل أصحاب المهن المختلفة في وظائف حكومية أو خاصة والتي تعرف بأخلاقيات العمل.

إن أخلاقيات العمل عبارة عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد عمل معين حول ما هو خير وواضح وعادل في نظرهم وما يعدونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار العمل. (رضوان، 1994) إذ تعد الأخلاقيات من المرتكزات الأساسية لتيسير العمل بكفاءة ومن الأمور المهمة اللازمة لقيام القائد بعمله. (عبدالسلام علي ، 2010)

ومع اتساع أعمال المؤسسات التربوية وتعاضم مسؤولياتها وكثرة أعبائها ، فإنها تتطلب من القائمين على إدارتها مسؤوليات صعبة ، بحيث تشمل كل مؤسسة على قواعد واداب أخلاقية عملية تختلف عن الأخرى لأن كل عمل يتضمن مجموعة من الأخلاقيات يلتزم بها العاملون.

إن ما تفرضه أخلاقيات العمل على الإدارة العليا في درجة التزامه وولائه لمهنته واحترامه لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة عند تعامله معهم في سبيل توفير أسس العدل والمساواة بين الجميع وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المتبعة وهذا يتطلب منه إدارة وقته لإستثمار جهده خلال أوقات العمل لأداء المهمات والواجبات المكلف بها. ومن أبرز الواجبات التي يجب أن يلتزم بها احترام المواعيد أن يؤدي واجباته بأمانة وبما تقتضيه المصلحة العامة وألا يستقل سلطته الرسمية لتحقيق مصالحه ، ويعد عمل الإدارة العليا مهنة لها واجباتها الأخلاقية تجاه الموظفين نابعة من ولاءه الوظيفي للقيام بما هو مطلوب على أكمل وجه.

يجب على الإدارة العليا العمل على بناء الروح المعنوية للعاملين وتحسينها لجعل العمل أكثر متعة من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة العاملين على توجيه أهتمامهم نحو تحقيق الأهداف ، ولكي يضمن روحاً معنوية عالية لأعضاء هيئة التدريس على رجل الإدارة الأهتمام براحتهم وبتهيئة ظروف العمل المناسبة لهم ، وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وبقدرتهم على العمل المبدع ، لأن أعضاء هيئة التدريس هم ككل البشر لهم طموحاتهم ومشكلاتهم وأهدافهم.

إن مفهوم الروح المعنوية أرتبط بمفهوم الرضا عن العمل والذي يؤدي إلى تكوين مشاعر سلبية أو إيجابية يتصور الفرد أنه يحققها عن عمله لذلك فإن أحد المداخل التي يمكن الإعتماد عليها في المجال هو درجة رضا الأفراد العاملين عن الظروف البيئية والتنظيمية وفقاً لتصوراتهم .(فوزية ،2010).

ولأن هنالك العديد من الدراسات بينت أهمية أخلاقيات العمل في المؤسسات بشكل عام والتربوية بشكل خاص تجاه الإلتزام التنظيمي والروح المعنوية.ومنها دراسة (هشام،2008) ، (البشرى،2006) ، (خرفان،2007) جاءت هذه الدراسة لتشكّل نواة لدراسات أخرى لما يواجهه تطور التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر من التحديات والمتطلبات ومن أهمها إيجاد إدارة علمية حديثة متمثلة في العاملين في جميع مستوياتهم الإدارية ، وتعد الإدارة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشتركة في زمن محدد.(فوزية عباس ، 2010).

من هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من إدراك الباحثة لقلّة التطرق لموضوع أخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية في البيئة السودانية والتي يجب ان تتحلّى بها الإدارات العليا في الجامعات والكليات المختلفة ، ولان التزامهم بأخلاقيات العمل الإداري يعد الأساس في نجاح سير العملية التعليمية والتي تشكل اساس الروح المعنوية لديهم، ومن خلال اطلاع الباحثة على واقع الميدان التعليمي في الجامعات السودانية تبين لها ان بعض أنماط سلوك الادارة العليا العلمية والأكاديمية لا تتسجم مع الدور التعليمي القيادي المتوقع منهم بغض النظر عن كون هذه السلوكيات مقصودة أو غير مقصودة ، لهذا تحاول الجامعات من خلال إدارتها الحديثة تقديم خدمات راقية وحضارية مترجمة حسب الأسس والنظريات الإدارية الحديثة، وبالتالي من المفترض أن يكون الأداء متميزاً كما أن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها تعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، فإدارة هذه الموارد مهمة جداً لزيادة كفاءتها لتحقيق إنتاجية أكثر والوصول الى خدمات أفضل مما يحقق رضا الموارد البشرية عن أدائها وارتفاع المستوى التعليمي.

على الرغم من أهمية أخلاقيات العمل الإداري في المنظمات سواء كانت خدمية أو صناعية نجد أن معظم الدراسات السابقة والأدبيات التي تخص الموضوع تناولت مفهوم أخلاقيات العمل الإداري

كمتغير تابع كدراسة مورتلاند (Mortland,2000) التي هدفت إلى الكشف عن أثر الأخلاقيات التربوية في المجتمع الأمريكي ، و دراسة البشري (2006) التي تناولت درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم ، كما أجرى هشام (2008) دراسة تناولت قياس درجة التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين" ، بينما توصلت دراسة سليمان (2009) من خلال التحليل الى أنه لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات تقدير المشرفين التربويين في محافظات غزة لدرجة التزامهم بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإشراف التربوي أو التدريس أو التخصص وتناولت دراسة عرفات (2011) الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي" وتوصلت الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية والأداء المؤسسي ، وقد تناولت دراسة عطا الله (2015) " أثر أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العامة في منطقة مكة المكرمة" بابعادها المختلفة (الاستقلالية والموضوعية ، الامانة والاستقامة ، النزاهة والشفافية) ، نجد أن معظم الدراسات السابقة تناولت أخلاقيات العمل لمهنة التدريس فقط بعيداً عن النواحي الإدارية لأخلاقيات العمل ، من هنا تأتي الفجوة المعرفية الأولى في هذه الدراسة سوف تتناول أخلاقيات العمل من الناحية الإدارية بقياس مفهوم أخلاقيات العمل الإداري كمتغير مستقل وبأبعاد مختلفة (التعاون ، والشفافية ، النزاهة ، العدالة) كأبعاد لمفهوم أخلاقيات العمل الإداري ، كما نلاحظ ان كل هذه الدراسات اجريت في المجتمعات العربية والأجنبية ، وسوف تتناول الدراسة أخلاقيات العمل في البيئة السودانية .

من ناحية اخرى نجد أن الروح المعنوية للموارد البشرية من الجوانب المهمة في جميع مجالات الحياة وفي مختلف مجالات العمل ، بالرغم من أهمية الموضوع إلا أنه يوجد القليل من الدراسات التي أهتمت بالروح المعنوية للموارد البشرية في مهنة التعليم كدراسة خرفان (2007) التي هدفت إلى تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، و دراسة أحمد (2008) التي تناولت "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم بابعادها (تقدير العاملين ، رضا العاملين عن العمل ، الحوافز المادية والمعنوية ، العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والخارجها) ، كما أجرى سمير (2009) دراسة اوجد فيها العلاقة بين حوادث العمل والروح المعنوية" ، و كما قاس بدر (2010) بين الروح المعنوية و الولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. ودراسة فوزية (2010) التي تناولت " درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية

بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم .

وجد ان معظم الدراسات السابقة كدراسة خرفان (2007) ودراسة سمير (2009) ودراسة بدر (2010) ودراسة فوزية (2010) تناولت متغير الروح المعنوية كمتغير واحد فقط ومن هنا تأتي الفجوة المعرفية الثانية الى ان هذه الدراسة سوف تتناول الروح المعنوية من ابعاد مختلفة ، وسوف تتناول الدراسة أخلاقيات الإدارة العليا في الجامعات السودان الخاصة وتقيس العلاقة بين أخلاقيات الإدارة العليا والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في درجة التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل في الجامعات السودانية الخاصة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

ثالثاً : أسئلة الدراسة:

من خلال ما تم التوصل اليه من فجوات في مشكلة الدراسة ينبغي تناول الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هو درجة التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري (التعاون ، الشفافية ، النزاهة ، العدالة) في الجامعات السودانية الخاصة ؟
2. ما هو مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة؟
3. هل تؤثر أخلاقيات الإدارة العليا (التعاون ، الشفافية ، النزاهة ، العدالة) على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟
4. ما هي العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (أخلاقيات الإدارة العليا) والمتغير التابع (الروح المعنوية) في الجامعات السودانية الخاصة ؟

رابعاً: اهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. قياس درجة التزام الادارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري في الجامعات السودانية الخاصة.
2. قياس درجة مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية الخاصة.
3. إختبار العلاقة بين أخلاقيات الإدارة العليا في الجامعات السودانية الخاصة ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
4. التعرف على السلوك الخلقى للإدارة العليا في المجال الأكاديمي.

خامساً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من ناحيتين رئيسيتين:

- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية ابعاد اخلاقيات الادارة العليا الأكثر تأثيراً على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة.
2. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية بمدى تأثير أخلاقيات الإدارة العليا على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة .
3. تناولت الدراسة إضافة جديدة للمعرفة حيث استخدمت مفاهيم جديدة وعلاقات بين مفاهيم جديدة في العلاقة ما بين أخلاقيات الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة.
4. تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

- الأهمية العملية

تتجسد الأهمية العملية للبحث في الآتي:

1. أنها تتصدى لموضوع مهم لم يأخذ حقه في البيئة السودانية من الدراسة والبحث وهو موضوع الاخلاقيات الإدارية ودورها في تحسين العملية التعليمية.
2. قد تفيد مديري الجامعات للارتقاء بالمستوى الاخلاقي لمهنتهم.
3. قد تكشف عن اوجه القصور الأخلاقي لدى مديري الجامعات.
4. قد تفيد هذه الدراسة التي تهتم الاستاذ الجامعي والمدير معاً والجامعات التعليمية.
5. تعتبر إضافة علمية للمكتبات الجامعية .
6. قد تزيد من فرصة الاستفادة من التطبيقات العملية من منطلقات نظرية في هذا الجانب الاخلاقي الإداري.

سادساً: حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

الحدود البشرية:

جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السودانية الخاصة من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة

الحدود المكانية:

الجامعات السودانية الخاصة.

الحدود الزمانية:

قامت الدراسة بإعداد هذه الدراسة عام 2016م

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

أخلاقيات العمل:

هي المبادئ والمعايير التي تعد أساساً لسلوك أفراد العمل المستحب، والتي يتعهد أفراد العمل بالالتزام بها. (عبدالحميد والحياري، 1985، ص63).

الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري:

هي درجة تمثل التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري وفق القيم والمعايير التي يجب أن يتحلل بها من وجهة نظر هيئة التدريس ضمن مجال العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس والمجال المتعلق بالصفات الشخصية. (فوزية، 2010، ص12).

أخلاقيات الإدارة العليا:

هي مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ وأنماط السلوك التي ينتهجها مديري الإدارة العليا في الجامعات السودانية الخاصة عند تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس ، وكما تقاس بالإستبانة التي تم إعدادها وتطويرها من قبل الباحثة.

التعاون:

وهو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والالتزامات المتساوية لمواجهة وللتغلب على ما قد يعترضهم من المشاكل الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو القانونية ذات الارتباط الوثيق المباشر بمستوى معيشتهم الاقتصادية والاجتماعية سواء كانوا منتجين أو مستهلكين. (أحمد، 2008).

الشفافية:

هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها في المنظمة. (سمير، 2009)

النزاهة:

وتعني أن يتحلى العاملين في المؤسسات عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير. (عطا الله، 2015)

العدالة:

وتعني أن يتصف العاملين في المؤسسات بالعدل وعدم الانحياز في محاكمة أي إنسان لأي أمر، وهي رؤية إنسانية للمحيط الذي يعيش فيه كل فرد شرط أن ينظم هذه الرؤية قانون وضعي يشارك في صياغتها الكل بعيدا عن التحكم. (هشام، 2009)

الروح المعنوية:

هي مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما ، تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية. (عبدالسلام، 2010).

ثامناً: هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول، يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة المتمثل في المتغيرين هما أخلاقيات العمل الإداري والروح المعنوية حيث يمثل المبحث الأول أخلاقيات العمل الإداري والمبحث الثاني الروح المعنوية والمبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أما الفصل الثالث منهجية الدراسة والفصل الرابع يوضح المبحث الأول التحليل الإحصائي ، ويحتوي المبحث الثاني اختبار الفرضيات ، أما الفصل الخامس يحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة وملاحق الدراسة.

المبحث الاول

أخلاقيات العمل الإداري

مقدمة:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال والعمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفسائح الأخلاقية و النقد الموجه للأعمال التي تعتمد عليها بعيدا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف وفي ظل تزايد الضغط القادم من مؤسسات المجتمع المدني وجماعات الضغط الأخرى والاتجاه نحو العولمة وتتميط المعايير الفنية على الأقل عالميا وتراجع الحكومة عن الأعمال بل وأغلب المؤسسات في ظل تنامي ظاهرة الخصخصة ، فإن موضوع أخلاقيات الأعمال أصبح من المواضيع ذات الاهتمام الكبير من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية والمحلية تجسد في شكل منظمة الشفافية العالمية وإدخال الموضوع كمادة دراسية مستقلة في كل الجامعات العالمية تقريبا وإنشاء أجهزة مختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري. ولا نستغرب أن توجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ما يزيد على 500 مقرر دراسي من مقررات أخلاقيات المهنة في الجامعات الأمريكية. (حسن ، راوية ،ص7)

مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميته:

المفهوم:

تشير الأخلاقيات ETHICS بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكل وعاء حضارياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن تنتظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها. (محسن ، ص133).

وتتعدد المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات كما أن أهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر ومن فترة إلى أخرى

، أن الدين والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع تعتبر كلها مصادر تساهم في تشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات .

تطور المفهوم:

وأن تطور مفهوم الأخلاق في مجال الأعمال قد نحى منحيين :

الأول: وفيه تم الاهتمام بالمعايير والقيم الأخلاقية للأهداف و الغايات المعلنة من قبل منظمات الأعمال بمعنى هل أن هذه الأهداف تأخذ بنظر الاعتبار مصالح جميع الأطراف ولا تخرق القواعد العامة والناموس الأخلاقي للمجتمع وضمن نفس المنحى يمكن أن يكون المبدأ الميكافيلي (الغاية تبرر الوسيلة) هو السائد بحيث تستخدم وسائل وأساليب وطرق غير أخلاقية وغير مشروعة في تحقيق أهداف مشروعة وأخلاقية وصحيحة.

أما المنحى الثاني: هو أن تشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية الصحيحة بالإضافة إلى الغايات و الأهداف و الوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف .

والأمر الأكثر تعقيدا هنا هو كيفية إيجاد معايير قياس موضوعية للاعتبارات غير المالية و السلوكية في قرارات منظمات الأعمال خاصة وأن العديد من هذه القرارات لا تحتل أن تحلل فقط بمعايير الكلف و العوائد المصاحبة لمثل هذه القرارات .(شيلدون إس . ستاينبيرغ ، ديفيد تي . أوستيرن ، ص149).

1 مفهوم أخلاقيات الأعمال:

لو تتبعنا تطور الفكر الإداري في الوقت الحاضر نلاحظ المرحلة التي تتمثل بعصر المعرفة والمعلوماتية التي فيها احتلت المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات والبرمجيات فضاء واسعا وتطبيقات مهمة في المنظمات المعاصرة , نرى أن هذه المرحلة ركزت من جانب آخر على المبادئ والقيم في تطوير أداء الأفراد العاملين إذا أصبح الفرد الآن أفضل مورد من موارد المنظمة وان نخبة كبيرة من بين هؤلاء الأفراد هم رأس مالي فكري(عبدالسلام، 2010م).

أن هذا العصر الذي يركز على الأهداف والقيم والأخلاقيات والمعرفة أصبح فيه الفرد يبني بناء من الداخل روحيا وفكريا فهو الذي يتمثل بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في إطار الثقافة المنظمة الذي فيه أصبح توجه المنظمات والمدراء نحو انتقالية جديدة تركز على أخلاقيات العمل من خلال

السلوك الفردي و السلوك الخاص بالمنظمة , لذا يجب عليها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية .

إن الأخلاقيات في مكان الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجديدة إذا ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد ويمكن ملاحظة إن المعضلة الأخلاقية تكمن في أن المدير أو المسؤول في العمل وحتى الفرد العامل يواجهون جميعاً موقفاً أو حالة معينة تتضمن تحديات أخلاقية معيارية أو ما يعتقد هؤلاء الأفراد.

تعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها (Daft, 2003, 326).

لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها " اتجاه الإدارة وتصرفها اتجاه موظفيها وزبائناتها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقات بتنظيم عمل الأفراد " (الأونكتاد , 2001 , 194).

كما يرى (Schermerhon, 1996, 48) بأن أخلاقيات الأعمال تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة. أما Daft فيشير إلى أنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ (Daft, 1997, 142) .

إن مفهوم أخلاقيات العمل يشير إلى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات تجاه ذوي العلاقة بالمنظمة من أصحاب المصالح. إن المنظمة تضع معايير إلى جانب المعايير الذاتية للأفراد والجماعات والتي تعمل جميعها كمحددات للسلوك تجاه مسؤوليات وواجبات العمل في المنظمة.

ومن بين التعاريف: « أنها معايير السلوك التي يسترشد بها المديرون عند اتخاذ قراراتهم أو ممارسة تصرفاتهم التنظيمية، والغرض منها يتمثل في تمكين الأفراد من المفاضلة والإختيار بين بدائل السلوك المختلفة .

تعريف أخلاقيات الإدارة:

مع أنه ليس هنالك تعريف واضح ودقيق لأخلاقيات الإدارة . فإن العديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي ، فقد عرف (Robbins and Decenzo) الأخلاق بإنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ ، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ. (عبود نجم، 2005، ص 17).

معنى الأخلاقيات في الآداب الإدارية:

هنالك تعريف عديده لمفهوم الاخلاقيات في الوظيفة العامة يغلب عليها جوهر واحد وان اختلفت الفاظها ومن هذه التعاريف القول أن مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين تؤدي الى تحسين القرارات الإدارية (مؤته للبحوث والدراسات مجلد 15 عدد 2، 1990\12م)

ويرى البعض بأن الأخلاقيات هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهن التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين (محمد ، ص15).

معنى الأخلاق في الأدب الإداري:

هنالك تعريف عديدة لمفهوم الأخلاقيات في الوظيفة العامة يغلب عليها جوهر واحد وان اختلفت الفاظها، ومن التعاريف القول بأن مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة)، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين. (تحسين الطراونة، ص137)

معنى الخلق في الاصطلاح الشرعي:

تعددت معاني الخلق في الاصطلاح الشرعي ومن تعاريفه الجامعة انه هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإدارية والاختيارية من حسنه وسيئة وجميلة وقبيحة وهذه الهيئة قابلة بطبعها لتأثير التربية الحسنة فيها (ابوبكر، 1990).

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي لكونها تشكل أساس لفهم الاتجاهات والدوافع فهي تلعب في مجال السلوك دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد في تقييمه للأشياء كما أنها تعمل كمعايير يستخدمها الفرد من أقل أرشاده في سلوكه وهذه المعايير أو المبادئ توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة كذلك تلعب القيم دورا مهما في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم وإذا أردنا الارتقاء بمستوى أداء المنظمة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين في المنظمة الاتصاف بها وهي:

1. قيم اجتماعية تشمل الأمانة الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين والأخلاق.
2. قيم مهنية الولاء الانتماء الكفاءة الفعالية.
3. قيم مهنية المهارة التعاون.
4. قيم شخصية الخدمة الدعم والمساندة.

وإذا أرادة المنظمة تحديد السلوك الايجابي أو السلبي لدى الأفراد لابد لها من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى.

و من معاني الاخلاق:

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية، والمروءة والدين . وحول هذه المعاني يقول الفقير وازيادي " الخلق بالضم وضممتين السجية والطبع والمروءة والدين ويشير ابن منظور " :الْخُلقُ والخُلُقُ السجِية . فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجِية." ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله " وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة . " وفي هذا المعنى يقول الارغب الأصفهاني " الخلق في الأصل شيء واحد" (حمدان ، 2009 ، ص 11).

ثانياً: الأخلاق في الاصطلاح:

عرفها عبد الكريم زيدان بقوله "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميا زنها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه. (ابو بكر ، 1990).

ولا يخفى أن هذا التعريف هو نفسه تعريف الغا زلي مع إضافات غير خافية وتكمن إضافته الحسنة بأن المعاني والصفات المستقرة في النفس هي الضابط للإقدام والإحجام عن الفعل بحسب حسنه وقبحه.

وهناك عدة تعريفات لأخلاقيات العمل نكتفي بذكر ثلاثة منها:

1. يعرفها الباحثون بانها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساس للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها (السكرانة، 2009) وللمهنة آداب سلوك، أو آداب لياقة، وهي قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة. ومخالفتها و عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبد من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.

2. هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً .

3. هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيء، حلال أو حرام ، ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد .بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

ان المختصين والدارسين في مجال علم الادارة ارائهم بشأن مفهوم الاخلاق ، (Byars , & Rue ، 1989) الى ان الاخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة ، ويرتبط موضوع الاخلاق بالاسئلة المتعلقة بما هو خطأ وما هو الصواب وبالواجبات الاخلاقية للفرد ، وينفق هذا التعريف للاخلاق مع ما اشار اليه (Slocum , 1996 , 146 & Hellriegel) اذ ان الاخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الاخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصح والخطأ ، كما انها تضع المعايير عما هو جيد وسيء.

وحسن الخلق هو مجموعة من الصفات التي وصف بها الله المؤمنين في قوله تعالى " :إنها المؤمنون الذين إذا نكروا الله وجلت قلوبهم واذتأليت عليهم آياته ا زدتهم إيماناً وعلى رهم يتوكلون" (الأنفال، 2).

وقوله تعالى: "التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله ويشرّ المؤمنون" (التوبة،112) ، وقوله تعالى: "وعباد الرحمن الذين يمشون في الأرض هوناً وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً" (الفرقان،63). فوجود هذه الصفات علامة حُسن الخلق، وفقدان جميعها علامة سوء الخلق (عبيدات، 2000 ، ص43).

الأخلاق هي بمثابة القدرة على جعل عمليات صنع القرار تعكس القيم الأخلاقية ، في حين هناك من اعتبر الأخلاق بأنها المصلحة العامة لمعظم الناس وهذا ما يتبناه المدخل النفعي (نجم والمبيضين ،2010).

أهمية أخلاقيات العمل :

- 1- إن طرح وبناء منظومة للأخلاقيات في شتى مجالات الحياة العملية يعزز من ترابط الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض والا فما هو اختلافنا الجوهرى عن الحيوانات ولماذا كرّمنا الله بالعقل إن لم نعقل هذه الأمور .
 - 2- وجود قوانين وتشريعات يساعد على تهدئة الإضرابات والإختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية وبسبب البيئة المتغيرة بشكل مستمر .
 - 3- وجود قائمة بالأخلاقيات وبروتوكولات التعامل يساعد على جعل الطريق واضحاً لدى الإنسان أو الموظف ويبعده كل البعد عن التوتر الناشئ من الخوف من المستقبل والخوف من ظلم ومن ناحية الترقية أو العلاوة او حتى الفصل من العمل .
 - 4- يخفف وجود هذه البروتوكولات من تعزيز التحفيز الشخصي للفرد لعدم كسر القوانين وغالباً ما يتم إلغاء جانب العقوبة في هذه القوانين .
 - 5- تطبيق الأخلاقيات في شركة ما يساعد من تحسين صورتها.
 - 6- أن بناء منظومة أخلاقية في المنظمة يساعد في الإرتقاء بأخلاقيات موظفيها وينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع العملاء أو الشركاء مما يضيفي التميز على الشركة ككل
- كما أن الكثير من الدراسات والإحصائيات التي قامت بها كل من جامعة هارفرد وستانفورد أثبتت أن نجاح الموظف في عمله يعتمد بنسبة 85% على مهاراته الشخصية ومهارات تعامله مع الآخرين وأن 15% فقط يعتمد على مهاراته في أداء هذا العمل .

كما حصلت دراسة على 1500 شركة خاصة مساهمة في سوق المال الأمريكية ، على نتائج بأن الشركات المهمة بأخلاقيات العمل والتعامل حققت أرباحاً أكثر ونسبة من المبيعات السنوية ونسبة أقل في تكاليف التشغيل. (كينت كيرنغهان وداويفيد، ص157).

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد:

1. تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
2. المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهه.
3. تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
4. تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.
5. تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

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.
- تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمراً مهماً في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجودها .
- وإذا أردنا الإشارة إلى أهمية أخلاقيات الأعمال فإننا سنحاول إيرادها في شكل نقاط على النحو التالي:
- (ابو بكر الجزائري، مرجع سابق ، ص150)

1. تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم .
2. تسهل عملية صنع القرار وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.
3. تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
4. تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة .

إن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع و الاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات ،بعبارة أخرى الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في الإنتاج تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي و اجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

مداخل تفسير السلوك الأخلاقي:

طرح الباحثون والفلاسفة مداخل مختلفة لتفسير السلوك الأخلاقي، وهي (العامري، والغالبي، 2007، ص81):

1. المدخل الفردي (الشخصي)، والذي يقوم على أساس قدرته على تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد. فالمديرون يتخذون قراراتهم ومواقفهم التي تحقق مصالحهم الشخصية أولاً، ثم تأتي بعد ذلك مصالح الأطراف الأخرى. هكذا يعطل المدير أي قرار يتعارض مع مصلحته الشخصية، حتى لو أدى هذا القرار إلى تعظيم وتحقيق مصالح أطراف عديدة.
2. مدخل المنفعة، بموجب هذا المدخل فإن السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تحقق من هذا السلوك أكبر فائدة أو نفع لأكثر عدد من الأفراد. ومن المؤسسات، فإن بعض المديرين ممن يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يبررون تسريح نسبة معينة من العاملين بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالنسبة الأكبر الباقية من الموارد البشرية. إن العواقب الناجمة من القرار يفترض أن تقدم أكبر منفعة لأكثر عدد من العاملين والأطراف الأخرى.
3. مدخل الحقوق، إن السلوك يعد أخلاقياً وفق هذا المدخل إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد. وفي إطار المؤسسات فإن القرار الأخلاقي هو الذي يحافظ ويحترم حقوق المتأثرين به. إن الحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والرأي والمعتقد والمعاملة الإنسانية والعمل والصحة والامان. وقد توسعت الحقوق وتطورت عبر الزمن ووضعت القوانين والمبادئ اللازمة لذلك.
4. مدخل العدالة، وفق هذا المدخل فالسلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية واستقامة وعدالة، اعتماداً على قواعد قانونية واضحة ومعروفة. وفي إطار المؤسسات فإن الحكم على القرار يستند إلى مقدار عدالته ومساواته واستقامته بين الجميع دون تمييز لقواعد غير مقبولة. ويرى (Longenecker, et..al, 2006 p23-35) أن الاستقامة والأمانة ضرورة في تحقيق جوانب العدالة في السلوك الإداري.

عناصر أخلاقيات العمل الإداري:

1. احترام الأنظمة والقوانين:

تتحدّر واجبات الوظيفة العامة من تشريع الدولة بدءاً من الدستور وما ينبثق عنه من قوانين وأنظمة وتعليمات، وإن موظفي الخدمة المدنية بشكل عام ما هم إلا وكلاء للسلطة ويعملون في إطار فريد ووضوح متميز في المجتمع، ويقدمون بعض الخدمات التي تعتمد عليها سيادة القانون العام والنظام وصحة المواطنين وتطورهم. حيث يجب أن يلتزم موظفو الإدارة العامة بالقوانين والتعليمات والإجراءات الإدارية، والحفاظ على طابع السيادة العامة، مع ضرورة أن تتصف هذه القوانين بالمرونة والتطوير تمثيلاً مع متطلبات العمل وظروفه، ولا يخفى على الإدارة إشراك الإداريين والفنيين في وضع هذه القوانين والتعليمات حتى تضمن تكاملها وتوافقها، وتعتبر النظرية الأخلاقية ذات اتصال دائم مع القانون وأن الحكومة مسؤولة عن إعطاء الوجيهة والقوة لأفرادها، لذا يجب على موظفي الخدمة العامة احترام هذا الحق الممنوح لهم ويترجموا ذلك إلى واجبات وهو احترام سيادة القانون والعمل بموجبه. (الحراشنة، 2003).

2. احترام قيم وعادات المجتمع والجمهور:

الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها المجتمع، وهذه القيم هي مجموعة القواعد والمعايير التي يمكن للفرد التمييز بين الصح والخطأ، وهي بذلك عبارة عن نمط سلوكي إداري، أي أن السلوك الفردي الذي يتولد أساساً طبقاً لأخلاقيات الفرد ذاته يخضع في النهاية إلى حكم وتفسير أفراد المجتمع لنوعيته، آخذين بعين الاعتبار بأن أجهزة الخدمة المدنية هي جزء من البيئة، وأن ما يسود تلك البيئة من أخلاقيات تنتقل إلى الأجهزة الإدارية من خلال تفاعل الأفراد. (الحراشنة، 2003)، وأن الانسجام بين قيم الموظف وقيم مؤسسته له علاقة مباشرة بالاتجاه النفسي الإيجابي الذي يحمله تجاه العمل، ويرى أحدهم واضعاً نصب عينيه الاهتمام بالجمهور داعياً إلى توعية المراجعين بأهمية دورهم في معالجة أي شكل من أشكال استخدام السلطة من قبل موظف الخدمة العامة. وبهذا نجد بأن عاداتنا وتقاليدنا وقيمنا قد لعبت دوراً أساسياً في تشكيل إدارتنا لذا يجب أن نعيها الاهتمام البالغ كونها الأعمال التي نمارسها يومياً (الحراشنة، 2003)

3. العدالة وعدم التحيز:

فإذا ما توافرت العدالة فإنها ستظهر المساواة والقيم و الأخلاقيات الأساسية التي يجب أن تتوافر في الإدارة العامة كالقضاء على المحسوبيات والوساطات والعلاقات العائلية والقبلية والإقليمية، كذلك تطبيق أسس ومعايير الانتقاء، والمساواة في تقديم الحوافز وربط ذلك بالجهد.

ولقد قال الإمام علي رضي الله عنه، ولتكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وقال أيضاً أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك، وكذلك أكدت

نظرية العدالة لأرسطو على أهمية تقديم الخدمات العامة للمواطنين بدون تمييز وبنفس الشروط. فالمهنة العامة هي مهنة الذين يتحلون بمواصفات الأمانة والأخلاق والموضوعية والعدالة والاستقامة، كما أنه لا يجوز التمييز بين المواطنين على أسس الدين، والمنطقة، والعرق، والانتماءات السياسية، فالعدالة تعمل على تقوية مشاعر الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها وينمي روح انتمائه لها (الحراشنة، 2003).

4. احترام الوقت والتقييد بالادوام:

يجب على الموظف أن يكرس وقته لخدمة المؤسسة التي يعمل بها وأن لا يضيع وقتا في أعمال لا تعود عليها بالنفع والفائدة، والالتزام بالوقت المحدد وقت الحضور والمغادرة، وعدم تأخير أعمال المواطنين، ولقد ورد عن الإمام عمر أنه قال " : لا تؤخروا عمل اليوم إلى الغد فأنتم إن فعلتم ذلك تكاثرت عليكم الأعمال، فلا تدرن بأبيها تبدأون ولا بأبيها تؤخرون." كما أنه لا يجوز الانهماك في قضايا خاصة مع باقي الزملاء وتبادل الزيارات معهم، لأن ذلك قتل لوقت الإدارة واختلاس له، وهذا الوقت له أجر مدفوع ومحاسب عليه أمام الله وأمام ضميره. (محمد، 2011)

5. الانتماء والولاء للمؤسسة:

على الموظف أن يعمل على رفع قيمة العمل الحكومي، وأن يكون مخلصا ومنتبيا إلى العمل الذي يعمل به، وأن لا يهاجم سياسة الدولة، لأنها وجدت لبناء الوطن وخدمة المواطن. ومن المهم أيضاً أن يكون الموظف محبا لعمله غيوراً على مصلحة العمل لأن ذلك يعتبر من مصلحته، ومصدر رزقه، فيجب أن يحافظ على ذلك الرزق ويتصدى بيد قوية وشجاعة لا تلين إلى كل من يحاول النيل من عمله والتهجم عليه أو التعرض لوظيفته بالإساءة قولاً وعملاً، فالموظف الحكومي الجيد هو الموظف الحكومي المعتد بنفسه وكرامته، ولذا يجب أن تتركز جهودنا نحو خلق الكبرياء عنده والمحافظة عليها. (محمد، مرجع سابق، 41)

6. حب العمل:

يجب أن يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل الشاق ويتمثل ذلك في العمل الدؤوب والجاد، واصلاح شأن المتقاعسين والمتخاذلين وتشجيع المتفوقين والمتميزين منهم، وعليه أن يجتهد مقدما كل ما في وسعه لإنجاح عمله بما يرضي رب العالمين وكذلك داخله. (محمد، مرجع سابق، 42)

7. الأدب والكياسة:

يجب أن يجسد موظف الإدارة العامة جميع الفضائل العامة كالجد، والاجتهاد والأمانة والنزاهة والحكمة والإخلاص والعدالة، وكذلك الانضباطية والصبر والاستجابة، وأن يعامل الجمهور معاملة حسنة

فلا يخرج عن طوره في حالات الغضب إن كان في وضع نفسي قلق ولا ينفرد بوجه الآخرين أو يتبرم من العمل في وجوههم، ويتحلى بالصبر إذا ما أصابته مصيبة أو اعترضته مشكلة عائلية، وعليه أن يتعاون مع زملائه ورؤسائه والعمل بروح الفريق، ولا ننسى احترامه لدينه وتقاليده مجتمعه، وأن يتصرف بشكل دمث في حل المشكلات مع موظفيه ويعمل على حل سوء التفاهم الذي قد ينجم بين أفراد فريقه.

8. السرعة والإتقان:

لا يجوز عرقلة إجراءات العمل بشكل مقصود أو غير مقصود بشرط الابتعاد عن بعض الإجراءات التي لا مبرر لها والتي تعيق الوقت وإنجاز الأعمال بوقت محدد وضمن أداء متقن ينسجم مع المعايير الموضوعية، ولا يفوتنا هنا حصر الفكر في الإنجاز الدقيق وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وابداع لدعم الجهاز الإداري، وتهيئة الجو المثالي للعمل الفعال بالسرعة والكفاءة المطلوبة (الحراشنة، 2003).

9. المحافظة على الممتلكات:

ولأنها مسؤولية خطيرة، لذا يجب على الموظف أن يكون حريصاً على الأموال العامة كحرصه على ماله الخاص فيحسن التصرف به مراعيًا إمكانيات البلد المادية، وأن لا يتصرف إلا بحدود الميزانية المتاحة، وأن يجذبه حب تحقيق المصلحة العامة أكثر من تحقيق المصالح الاقتصادية والاجتماعية الضيقة. من هنا فإنه من الواجب الحرص على المال العام لأن بذلك صيانة لهيئة المجتمع وكذلك صيانة لضمير الإداري وعفافاً لرزقه، فما أجمل أن نرى أحداً يترك أقلامه وقرطاسيته التي يستخدمها في الدائرة التي يعمل بها وأن لا يستخدمها في أعماله الخاصة أو في بيته بشكل مقصود أو غير مقصود. (الحراشنة، 2003).

10. الإنتاجية:

يرى أحدهم بأن يكون هنالك تنافساً بين القطاع العام بمختلف دوائره ومنظمات القطاع الخاص لأن ذلك سيعمل على إلهاب الحماسة بين الموظفين لابتكار أساليب عمل جديدة سعياً وراء تطوير الإنتاجية، وهذا يتطلب إتقان الأعمال بقدر المستطاع وتخصيص الوقت كله للعمل مع ضرورة تطبيق خاصية الإنتاج والكفاءة بأقل ما يمكن من نفقات، علماً بأن السلوك البشري مهم جداً في العملية الانتاجية وأن الاعتماد على التكنولوجيا والماكنات التي تشغلها لا تكفي دون تدخل المورد البشري (الحراشنة، 2003).

مستويات أخلاقيات العمل:

وتحدث أخلاقيات العمل على أربعة مستويات :

الوعي الأخلاقي - التفكير الأخلاقي - التصرف الأخلاقي - والقيادة الأخلاقية .لو اختفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف .

• الوعي الأخلاقي:

أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي.حيث أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملین أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي .والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين .أن هذه الأخلاقيات توضح السلوك المقبول يجب إن توضح أيضا القوانين والتعليمات التي يجب أن يطيعها العاملين .

• التفكير الأخلاقي:

أن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقي.ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي. أن الأهداف المحددة لمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي .فإن المؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم. بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي .أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشرع الأخلاقية خاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

• القيادة الأخلاقية:

التفزيون لا يجب إن يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصا ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطلب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسؤولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي (نبيهة ، 2009)

مصادر أخلاقيات الأعمال :

تستمد أخلاقيات الأعمال مصادرها من ثلاثة أركان أساسية وهي:

1. القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة إذ تتحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين.
2. العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد.
3. الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفقا لذلك. (Daft,2003,49)

مصادر الأخلاقيات في المنظمة:

بشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

والثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة .

و إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي:

- العائلة والتربية البيئية.
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.
- التأثر بالجماعات المرجعية.
- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.
- إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي.
- مجتمع العمل الأول.
- سلطة القديم و القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين.
- القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات .
- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن.
- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح .
- جماعات الضغط في المجتمع المدني. (ياغي ، محمد ، 1987)

أخلاقيات العمل الوظيفي :

يدل مصطلح " أخلاقيات العمل " على مبدأ اجتماعي يركز على كون الفرد مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه ، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها ، وعادة ما ترتبط أخلاقيات العمل بالأفراد الذين يعملون بجد ويحسنون الصنع في عملهم ، ولا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس و الجامعات بل يأخذ الأمر بعدا اكبر في الحياة العملية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص .

وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل و الإدارة ,في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية و ذلك بأن ينشأ الطالب على الغش في الامتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي و يتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة , و بذلك يعتاد الطالب على احترام حقوق الآخرين في ابسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور و الالتزام بقواعد المرور , فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بجدية شديدة جدا و بالتالي يترعع الطالب وهو يحترم فضيلة الصدق و العدل و الأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل . (حسن ، راوية ، ص7).

تطور أخلاق الفرد

كما ذكرت د. نبيهة جابر انه غالبا ما تطور الفرد مقاييس أخلاقية في ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : ما قبل التمسك بالتقاليد والعرف:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد يبحث عن مصلحته الشخصية . ويتبع القواعد فقط خوفا من العقاب أو آملا في المكافأة. في هذه المرحلة يركز الفرد على حاجته ورغباته عند اتخاذ أي قرار وتأتي طاعة القواعد فقط خشية العقاب أو طمعا في فائدة ما .

المرحلة الثانية: التمسك بالتقاليد والعرف:

وفيها يضع الفرد مصالح وتوقعات الآخرين موضع اعتبار عند اتخاذ أي قرار. أي إن القواعد تتبع لأنها جزء من انتمائه للجماعة والتزامه تجاه العائلة وزملاء العمل والمنشأة. إن توقعات هذه المجموعات تؤثر على كيفية الاختيار بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول في مواقف معينة. ولكن طبعا الاهتمام بالذات يستمبالتقاليد:ر في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثالثة: بعد الالتزام بالتقاليد :

وفيها يتبع الفرد المبادئ الشخصية التي تحتوي على القواعد الأخلاقية. وفيها يضع الفرد مصالحه ومصالح الجماعة والمجتمع في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار. وهذه المرحلة تمثل أعلى مستوى من الأخلاق والسلوك الأخلاقي. يستطيع الفرد هنا أن يتحرك بعيدا عن مصالحه الشخصية البحتة ويضع الصالح العام للمجتمع في الحساب. والفرد في هذه المرحلة قد نَمَى المبادئ الأخلاقية التي تحدد ما هو الصواب وما هو الخطأ ويمكنه أن يطبق هذه المبادئ في مواقف متنوعة. إن مراحل تطور السلوك الأخلاقي لدي الفرد تتحدد بعوامل كثيرة ومنها العائلة، التعليم، الثقافة، الخلفية الدينية كما أن الخبرات السابقة تساعد على تشكيل ردود الأفعال في المواقف المختلفة. (نبيهة ، مرجع سابق)

- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية :

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحاطى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها ، ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها. (سليمان ، 2009)

- العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعروفة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله ، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تتفانى بعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحَقَّر له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة ، لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين صدقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير صدقة

بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة ، في الحالة الأولى تجد كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً. في الحالة الأولى تجد العامل سعيداً في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون ، هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة ، فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُفقد الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً.(هشام ، مرجع سابق)

- العلاقة بين العاملين:

عندما يكون الصدق والتعاون و الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل ، بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من التقارير ضلّالة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة ، بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

في الحالة الأولى تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية تُقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة ، في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.(عرفات ،

(2011)

إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص 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 فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها ، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف 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 إخلال بهذه الأخلاقيات. لا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم ، لا بد أن تُعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحيكون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. (عبدالسلام ، مرجع سابق)

لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصلحة المؤسسة وكذلك لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداة هي المنتشرة بين العاملين، وايضا لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو موردا أو مُتقدم لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا قيِّمة 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 واداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا، أخلاقيات العمل ضرورة للتطور لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومديرينا. (البشرى ، 2006)

- ترسيخ أخلاقيات العمل:

لا يشك أحد في أن هناك خللاً ما في تطبيق أخلاقيات المهنة في القطاعين العام والخاص ، ويدل لذلك الإحصائيات العالمية والمحلية ، ومن ذلك على سبيل المثال:

- نشرت جريدة المدينة أن 69 % من موظفي الدوائر الحكومية متسبيون في عملهم ، وأن 54 % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية ، وأن 60 % يخرجون قبل نهاية الدوام .

- نشر موقع www.valuebasedmanagement.net في أبريل 2004 م ، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل ، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ، ولا تخدم الموظفين في تعليم الأخلاقيات .
- نشر موقع www.recruitersworld.com عام 2004 م ، أن 61 % من الموظفين لا يتقنون برؤسائهم في العمل .
- نشرت شركة كلاود بو عام 2002 م ، أن 45 % من الموظفين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كأقلام والكتب معهم ، وأن 65 % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية. (www.cloudbow.com).

- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

- تنمية الرقابة الذاتية
- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة.
- القدوة الحسنة .
- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة :
- محاسبة المسؤولين والموظفين :

التقييم المستمر للموظفين. (شيلدون إس ، ديفيد تي ، ص149).

ويمكن اختصارها والجودة:عناصر أساسية وهي (التدريب - تدقيق الإدارة - التحقيق - الرقابة الدارية)

اهتمام الجامعات بأخلاقيات العمل:

تلقى الأخلاقيات اهتماما كبيرا في الجامعات في الدول الأجنبية. فتجد أن تدريس مادة في أخلاقيات المهنة أمرا شائعا ، وكذلك في كليات الإدارة والتجارة تجد أن أكثر الجامعات تُدرّس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة. بالإضافة لذلك فإنه يتم التطرق في بعض الأحيان لأخلاقيات المهنة في أثناء دراسة المواد الأخرى. (عبدالسلام علي، 2010)

- أخلاقيات العمل والجودة

إن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخطأ التي تظهر في بيئة العمل. إن المقاييس الأخلاقية السيئة تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المنشأة لدى الجمهور،

والى مجموعة من المشاكل المكلفة، قضايا قانونية مكلفة ، مستوى عالي من السرقة بين الموظفين .. إلخ . إن اتخاذ القرار الأخلاقي يديم الثقة مع الجمهور كما انه عنصر أساسي في علاقة المنشأة مع الجمهور والموظفين والشركات الأخرى. ومن المهم أيضا أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي لأنه من المتعارف عليه إنها دائما القدوة التي يتمثل بها جميع العاملين بالمنشأة. بالنسبة للمديرين والموظفين فإن حماية البيئة هي مسئولية اجتماعية كما إنها هدف مهم للمنشأة لأنها أصبحت حجر الزاوية للنجاح. إن أي منشأة ترغب في الازدهار على المدى الطويل لا يمكنها تحقيق ذلك دون أخلاقيات العمل، أي معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات والقرارات في بيئة العمل.. (Mortland ، 2000)

- أخلاقيات العمل والثقافة:

قدم هوفستد تحليلاً متميزاً وشاملاً للتنوع في الثقافات المختلفة. فقد قام هوفستد بدراسة تأثير الثقافة القومية على اتجاهات وقيم الأفراد المتعلقة بالعمل. وقد أجرى دراسته على عينة مكونة من 160000 موظف في 60 دولة، والذين يعملون في شركات تابعة لمؤسسة متعددة الجنسية واحدة ، ووجد هوفستد إن الثقافة القومية لها تأثير قوياً على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل ، فهي تفسر بدرجة أكبر الاختلافات في سلوك الأفراد ، وهذا أكبر من الاختلافات التي يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في السن والجنس والتخصص الوظيفي أو لمركز الفرد في المنظمة. (حسن ، راوية ، ص438).

- المسئولية الاجتماعية:

على المنشأة أيضاً أن تضع مجموعة كبيرة من القضايا الاجتماعية في الاعتبار، أي كيف سيؤثر اتخاذ قرار ما على البيئة والموظفين والعملاء. ومصطلح المسئولية الاجتماعية يشير إلى السياسات والإجراءات والتصرفات الموجهة لدعم رفاهية المجتمع كهدف أساسي. باختصار إن المنشآت التجارية الحياتية،ن توجد التوازن بين عمل ما هو صائب وما هو مريح. وفي المنشأة تماما كما في الحياة ، تحديد ما هو صائب وما هو خطأ في موقف معين ليس دائما اختيارا واضحا. فأى منشأة لها مسئوليات كثيرة - للعملاء والموظفين، والمستثمرين وللمجتمع ككل. أحيانا يظهر الصراع عند محاولة التوفيق بين مصلحة المنشأة في أن يحقق الربح المستهدف والمسئولية تجاه المجتمع. وقد يظهر الصراع أيضا في حالة اتخاذ قرارات مثالية والقرارات العملية التي يتطلبها موقف معين. (عبدالسلام علي، مرجع سابق)

- هناك عناصر أربعة تشكل أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية :

الفرد، المنشأة، القانون والمجتمع. هذه العناصر الأربعة تتفاعل الواحدة مع الأخرى بقوة بحيث تؤثر على قوة واتجاه كل واحدة منها. فأخلاقيات صانع القرار تؤثر على المنشأة وبالتالي يؤثر على المتعاملين معها كأى مجتمع. أن الفرد من خلال حياته المهنية قد يواجه بموقف يجب إن يوازن بين الصواب والخطأ قبل اتخاذ قرار ما أو تصرف ما، لذلك فأن مناقشة أخلاقيات العمل تبدأ بالتركيز على أخلاقيات الفرد. إن أخلاقيات العمل تتشكل أيضا بالمناخ الأخلاقي داخل المنشأة. أن أسلوب السوالسلوك. ايبس الأخلاقية تلعب دورا متزايدا في المنشآت حيث العمل الصائب يدعم ويكرم ، كما أن الثقافة تؤثر على الأخلاقيات المتعلقة بالعمل ، كما إنها تؤثر على السلوك الإداري ومن أمثلة هذه الأخلاقيات قضية الرشوة والمحسوبية ورفض عمل المرأة في بعض المجتمعات. (البشرى ، مرجع سابق)

- أخلاقيات الفرد في العمل :

في بيئة العمل هذه الأيام نجد أن الفرد يشكل الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك . بما أن المنفذين والمديرين والموظفين يظهروا مبادئهم الأخلاقية أو نقصها عند معالجة المواقف المختلفة في العمل - نجد أن توقعات وتصرفات هؤلاء الذين يعملوا لديهم أو معهم يمكنها أن تتغير وتتأثر بهم. بالرغم من إن السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، نجد أن الأدلة توحى بأن كثير من الأفراد يتصرفوا بلا أخلاق أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا في سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالأجازات المرضية .. إلخ وجه الأولى:وك الغير أخلاقي للأفراد هو أن يغطي موظف عن شيء ضار بالمنشأة ولا يبلغ عنه مثل رداءة إنتاج، عطل في ماكينة بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء. ومنها أيضا الكذب على العملاء ، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين. وبذلك نجد الموظف في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة. وقد يبرر البعض ذلك بالمقولة الشهيرة "الكل يفعل ذلك". وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه. ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه. (نبيهة ، مرجع سابق)

- بعض أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات و المؤسسات :

- 1- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرروا في مناصبهم.
- 2- الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
- 3- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
- 4- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية. (عرفات ، مرجع سابق)

- من أخلاقيات العمل :

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

- من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر - أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.
- 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.
- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم 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
- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة العليم ببواطن 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 أحدا 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.

- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.
- قبول الموظفين الهدايا بما 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 إخلالا بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل.

- عدم تقاضي رشوة... هذا أمر واضح.
- 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 شخصا لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد. وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقبته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.

- عدم التفرقة في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية. هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس. هذا الأمر يُقابل 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 الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك. هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم. ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.

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

- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها .

- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة .

- عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق .(ابراهيم ، مرجع سابق)

المبحث الثاني

الروح المعنوية

- مفهوم الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية (moral) تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة الأفراد التي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وثقة الفرد في دوره في الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء اتجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون بالروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة، وتشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة و وحدتها وتماسكها.

فالروح المعنوية إذن تشير إلى العلاقات بين الإنسانية وبين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضى عن نفسه وعن عمله، ويخطئ أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور ومع ذلك تستمر شكوى العمال عن العمل. (عبدالرحمن ، 1998، ص99) معنى ذلك أن زيادة الأجور ليست وحدها كفيلاً بارتفاع معنويات الأفراد بل هناك عوامل أخرى أساسية ومهمة من شأنها أن تعمل على رفع المعنويات، منها مثلاً العلاقات الإنسانية التي تجمع بين الأفراد وقلة حوادث العمل ، كما يعرف (Paul Albou) " الروح المعنوية بأنها إدارة موجهة للوصول إلى هدف مشترك" (Paul Albou,1981,p83).

هذا التعريف أعطى للروح المعنوية عبارة مفهوماً شاملاً حيث لم يحددها في بعض الأمور أو الحاجات، فأصبحت إدارة جماعية موجهة للوصول نحو هدف مشترك، وفي هذه الحالة من الإدارة تتحدد المصالح والحاجات وعلى ضوءها تعمل الجماعة على تحقيق الهدف المشترك.

ويرى (Mors & Kahn) أن الروح المعنوية "عبارة عن محملة مشاعر الرضا التي التي يحوزها العامل نتيجة لاشتراكه في الجماعة" (د.منصور فهمي ، 1978 ، ص333).

"الروح المعنوية هي معبر الشامل عن النظرية الحديثة، للعمل والتنظيم" (د.منصور فهمي، 1981، ص134).

الروح المعنوية هي " قدرة الجماعة على تحقيق قدر من التكامل والانتظام والتنسيق الدائم من أجل هدف مشترك" (محمد الجوهري، 1980، ص221).

- يرى د.مصطفى عطية أن أهمية الروح المعنوية تتمثل في الآتي:

- 1- تعد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز، ولا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين عالية أو أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء كانت سلع أو خدمات واستقرار المنشأة أو المنظمة وتماسكها واستمراريتها وبقائها.
- 2- كما أنها تقوم بدور وقائي، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل... الخ.
- 3- تؤدي إلى حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعمل. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي والانفعالي، ومن ثم الرضا النفسي عمن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل بها وأيضاً بالنسبة لطبيعة العمل.
- 4- بجانب ذلك تجعله أكثر مرونة، وقادر على التكيف والتعامل بطريقة سوية مع الآخرين، وأن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.
- العامل الذي يتمتع بروح معنوية، يكون التفاهم معه أكثر سهولة بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة. (مصطفى ، ص 152) :

معايير الروح المعنوية:

1. وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة لتحقيقها.
2. إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية ، الحاجة إلى الاعتراف، الحاجة إلى القبول الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة وكذا الحاجة إلى الأمن والوقاية من أخطار العمل.
3. شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها، فالنجاح يقود إلى نجاح وتشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.
4. اتفاق مستوى الطموح على قدرة الجماعة.
5. المساواة بين الاعضاء في المكاسب والتضحيات.
6. الشعور بالوحدة والتوحيد أو التقمص والشعور بالجماعة. (العسوي ،عبدالرحمن ،مرجع سابق)

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

هنالك عوامل متعددة تؤثر في الروح المعنوية للأفراد إما بالسلب أو بالإيجاب، وحتى نضع تصنيفات رئيسية لهذه العوامل نورد التصنيف الذي قام به (Karl Jerson) حيث صنف العوامل المؤثرة في الروح

المعنوية إلى عاملين أساسيين، أحدهما خاص بالعمل والثاني متعلق بالعامل نفسه، ولقد تبين من البحث الذي قام به أن الأسباب الذاتية أو الشخصية تؤثر في الروح المعنوية أكثر من الأسباب الخاصة بالعمل، إذ توصل إلى 48% من أسباب عدم رضا العاملين عن عملهم ترجع إلى العوامل المتعلقة بالعمل كالعوامل المادية، انخفاض الأجور، كثرة العمل، حوادث العمل، الإجهاد وظروف العمل السيئة، و 52% من أسباب عدم رضا العمال عن عملهم ترجع إلى الأسباب الشخصية والعناية والمواصلات والمسؤوليات المنزلية. (عادل، 1974).

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية متمثلة في الآتي:

1- الأجور:

يساهم ارتفاع الأجور في استقرار حالة العامل النفسية والاجتماعية، ونقصها يؤدي إلى عدم استقراره وبالتالي عدم رضاه، وضرابات العمل العديدة تمثل مؤشراً لعدم الرضا عن الأجور المتدنية.

2- الخدمات الإجتماعية والترفيهية:

تهدف إلى توفير الجو الاجتماعي المناسب لتكيف الفرد واندماجه مع الجماعة، وذلك عن طريق توفير المواصلات والأندية الثقافية والمراكز الصحية والنشاطات الترفيهية.

3- الظروف الفيزيائية للعمل:

لاشك في أن توفير الظروف الطبيعية للعمل كالحرارة المناسبة والإضاءة والتهوية وعدم وجود الضوضاء والوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم توفرها يؤدي انخفاض معنوياتهم.

4- الثناء والتوبيخ:

فالثناء والتوبيخ طرق لاثارة دفع العامل للعمل، فالثناء على مجهود العامل عندما يقوم بما هو مرغوب فيه والتوبيخ عند ارتكاب الأخطاء، ويساهم الثناء بدرجة كبيرة في رفع روح العامل المعنوية أما التوبيخ يؤدي إلى انخفاضها.

5- أسلوب الإشراف الديمقراطي:

يتيح الإشراف الديمقراطي فرصة المشاركة والمساهمة في تسيير شؤون المؤسسة بأبداء آرائهم ووجهات نظرهم الشخصية وكذلك منحهم بعض الحرية في التصرف.

6- النجاح في العمل:

تكون الروح المعنوية عالية عند العمال الذين يؤدون عملهم بنجاح، أما إذا أخفقوا في عملهم فإن ذلك يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم.

7- العلاقات والاتصالات:

إن تحقيق الاتصالات يوثق الروابط بين العمال، حيث تستمر عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة تشعران الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه ولذلك يزيد شعوره بالأمن واحترامه لنفسه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأجواء من المودة والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال ضرورية ومهمة للعامل في تحسين نفسيته.

8- تسوية الشكاوي والتظلمات:

التظلم هو التعبير عن عدم رضا العامل عن عمله أو علاقته بالآخرين أو عن ظروف العمل أو عن سلوك المشرف أو غيرها من الأسباب المختلفة، وإذا أهمل هذا الجانب داخل المؤسسة أدى ذلك إلى انخفاض معنويات العمال، كما تجدر الإشارة إلى أن الشكاوي ليست نتيجة سوء الإدارة في كل الحالات، كما يتصور البعض، وإنما تعود في أغلب الأحيان إلى توتر داخلي في جماعة العمل مما ينعكس على الروح المعنوية للعمال. (حلمي ، 1976).

العوامل النفسية المؤثرة على الروح المعنوية:

أ. المساواة في المنافع والتضحيات:

يتحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذا تعرضوا جميعاً لنفس الظروف، أما إذا حظي بعضهم لبعض الامتيازات الخاصة، أو هناك محسوبية فإن الآخرين تتخفف معنوياتهم، أي أن الحرمان أو الصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليس في ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو ارتفاع معنويات الجماعة، ولكن طريقة توزيعها بين أفراد المجموعة هي العامل المهم الذي يؤثر على الروح المعنوية

ب. المشاركة:

عندما يعمل جماعات مع الأفراد معاً ، تكون الروح المعنوية عند قمته إذا سمح للأفراد وشجعوا على المشاركة في تحقيق الهدف المشترك، وينبغي العمل على شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده ضرورة ومهمة لتحقيق هدف الجماعة، إذ لا شك أن الفرد الذي يشعر أنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.

ت. الشعور بالتقدم:

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل طاقة أكبر في الإنتاج، ونتناوله هنا كعامل مهم في رفع معنويات الجماعة، إذ تبقى روح التماسك في الجماعة عالية، إذا كان ينتج عن الجهود المشتركة تقدم ملحوظ، فالتقدم أو الترقية يكون دائماً لها أثرها في رفع المعنويات.

ث. الفهم المتبادل والشعور بالحرية:

بينت تجارب وسترن إلكتريك أن الإنتاج يزيد عندما يشعر الأفراد بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحرية داخل الإدارة بدون الحاجة إلى الحصول على الإذن بذلك.

ج. الثقة في القيادة:

يعتبر المشرفون في مجال العمل هم قادة جماعات العمل، ويمكن للمشأة وضع سياسة تبين الخصائص الواجب توافرها في الفرد حتى يمكن تعيينه في وظائف الإشراف. وينبغي أن تفرض السياسة التي تضعها المنشأة، اختيار أفراد ذوي قدرات عالية، واجتماعيين، وعادلين، لوظائف الإشراف حتى يمكن كسب ثقة العاملين. وبذلك ترتفع الروح المعنوية.

ح. توافق الفرد مع عمله:

يكون للوظيفة التي يعمل بها الفرد دور هام في ارتفاع أو انخفاض معنوياته، إذ أن توافق الفرد والوظيفة ضروري لارتفاع معنوياته، وترتفع معنويات الفرد بالنسبة للوظيفة عندما يكون في الوظيفة نوع من التحدي له، قادر على مواجهته.

خ. مكانة الأفراد في الجماعة:

وقد يكون هناك توافق بين الفرد والوظيفة أي أن الفرد يعمل بالوظيفة المناسبة لقدرته وميوله، ولكن ذلك وحده لا يكون ضماناً لارتفاع معنوياته، إذ ينبغي أن يتوافق أيضاً مع الجماعة التي يعمل معها، أي زملائه في العمل فالإنسان مخلوق اجتماعي، يميل إلى الانتماء إلى الجماعة. ويمكن القول بوجه عام أن مشكلة المحافظة على روح معنوية عالية تصبح أكثر سهولة إذا قسمت الجماعات الكبيرة إلى جماعات صغيرة يعملون معاً، ففي بعض المنشآت يكون من طبيعة البناء التنظيمي جعل عدد كبير من الأفراد يعملون مما يؤدي إلى صعوبة معرفة الأفراد لجميع زملائهم في العمل معرفة وثيقة. (عمر، عبدالرحمن ، 1986).

أسباب ارتفاع الروح المعنوية عند العامل:

- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه.
- الترقية لمن يستحقها.
- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.

- منح العلاوات لمن يستحقها .
 - عدم تعدد الرئاسات .
- ولقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة وكذلك المركز الاجتماعي للعامل والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وطبيعته وفرص الترقية والتحرر من الرقابة المباشرة وإعطائه قدراً من المسؤولية. (احمد ، 2008)

مظاهر المعنويات وقياسها:

أ . مظاهر المعنويات العالية .

أهم مظاهر المعنويات العالية كالتالي:

- التماسك بين أفراد الوحدة بحيث يشكلون صفاً واحداً بدافع من أنفسهم لا مجرد خضوعهم للسلطة والأمر .
- الرغبة في العمل والترحيب بالتكاليف والأوامر الصادرة .
- حل الخلافات والصعوبات التي قد تؤدي إلى صراع وفرقة وإعادة التماسك بروح الفريق الواحد .
- العمل بروح الفريق الواحد في ظروف الحرب أو السلم .
- فهم الأهداف والوظائف والعمل على تحقيقها بتعاون كامل .
- اعتزاز الأفراد بوحدتهم بحيث يكونوا جسداً واحداً واختفاء الفردية والأنانية والعصبية .
- اعتزاز الأفراد بوحدتهم وعملهم وأنهم يؤدون رسالة سامية يضحون في سبيلها .
- عدم معارضة سياسة الدولة وأوامر القيادة العليا إلا للنصيحة أو التوضيح .
- عدم ظهور مواقف سلبية وكل ما يلاحظ ويظهر مواقف إيجابية .
- عدم ترديد الشائعات وعدم التأثر بالحرب النفسية المعادية .
- يلعب القائد دوراً بارزاً في المحافظة عليها وإيرازها وهو يتدخل باعتباره مربياً ويجب أن يكون الهدف الأول لكل القادة هو تنمية الروح المعنوية للمقاتلين . (الزهراني،1993)

مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة:

1. عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.
2. تماسك الأفراد فيما بينهم.
3. ارتفاع كمية الأنتاج وجودته.

4. انخفاض معدل التغيب لدى العمال.

5. انخفاض معدل دوران العمل.

6. انخفاض حوادث العمل.

7. انخفاض نسبة الشكاوي والتظلمات.

قدرة أفراد الجماعة على مواجهة المشاكل والتكيف مع المواقف الطارئة. (حسين ، راجح ، 1971)

كما أضاف الدكتور (فرج عبدالقادر طه) إلى العوامل السابقة ما يلي:

1. قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها.

2. شعور الجماعة بالانتماء بين أعضائها، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته.

3. وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

4. ميل أعضاء الجماعة على التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا لنتيجة سلطة خارجية.(فرج ، 1980، ص278).

ب . مظاهر المعنويات المنخفضة .

تدني المعنويات تظهر بكل وضوح في الحالة النفسية السيئة والمعنوية المتردية للأفراد والوحدات وأهم تلك المظاهر فيما يلي:

* حالة الفوضى والعصيان أو التمرد .

* الغضب الذي يتصف أحيانا بطابع عدواني .

* التوتر النفسي والعصبي الناتج عن الصراع النفسي والفكري الداخلي .

* حالة الهروب والغياب المتكرر .

* عدم احترام الأوامر والاستهانة بالتعليمات والقوانين العسكرية والتهاون في تنفيذ الواجب .

* ممارسة السرقة وبيع المعدات العسكرية والشخصية أو عدم المحافظة عليها والاهتمام بها .

* القيام ببعض السلوكيات الشاذة مثل التفكير بالانتحار وغير ذلك . (ماهر ، محمد ، ص537)

مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة:

1. التغيب

2. الانتقال من مهنة إلى أخرى

3. تقييد الإنتاج

4. فقدان العمال الاهتمام بالعمل

5. متوسط الإنتاج لفترة زمنية (ماهر ، محمد ، مرجع سابق)

مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد:

1. رضا العامل عن عمله.

2. شعوره بأنه جزء من المؤسسة نتيجة لوجوده في جماعة معينة.

3. شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينة.

4. توفير فرص الترقية.

5. ملائمة ظروف العمل الفيزيائية.

6. رضاه عن أجره ومركزه.

7. رضاه عن علاقته مع زملائه في العمل.

8. رضاه عن المشرف ونوع الإشراف.

حصوله على التشجيع والثناء سواء مادياً أو معنوياً . (حسين ، راجح ،مرجع سابق)

مظاهر الروح المنخفضة لدى الفرد

1. عدم رضا العامل نفسياً عن عمله وجماعة عمله.

2. تباطؤ الإنتاج.

3. شعوره بالنبذ والتذمر.

4. عدم رضاه عن أجره ومركزه.

5. كثرة تغيبه عن العمل وانصرافه منه قبل الوقت

6. عدم توفر فرص الترقية

7. سوء ظروف العمل الفيزيائية.

8. الروتين في العمل.

9. انعدام المكافآت والعلاوات.

10. التعرض لحوادث العمل والإصابات المهنية. (Bern and Mottez.1976,p34)

ج. قياس الروح المعنوية .

- يستطيع القائد بسهولة أن يقف على المستوى القتالي لأفراد وحدته من خلال اختبارات معينة، لكنه

عندما يرغب في قياس معنويات الأفراد، فليس هناك وسائل ثابتة ومحددة، لذلك من أهم واجبات ومهام العمل المعنوي، أن يقوم القادة على مختلف المستويات بمعرفة الروح المعنوية لوحداتهم.

- يمكن فتح سجل للشكاوى في الوحدة تسجل عليه شكاوى الأفراد ومقترحاتهم، دون ذكر أسمائهم كي يتمكن الفرد من الكتابة على حريته دون قيد أو خوف.

- يقوم القائد بدراسة المشكلة ووضع الحلول المناسبة لها واتخاذ المقترحات الملائمة والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، هذه الطريقة توفر للقائد صورة واضحة عن المشاكل التي تواجه أفرادها، وعند حلها يشعر الأفراد بتقدير القائد لأرائهم وأنه يعمل على حل مشاكلهم قدر استطاعته، أما التي لا يتمكن من حلها يرفعها إلى القائد الأقدم، وهذه الطريقة من أفضل الطرق التي تمكن القائد من القياس والحكم على الروح المعنوية للوحدة.

- من خلال مقابلات القائد الشخصية مع جنوده، الوقوف على معنوياتهم، وهنا عليه مراعاة أن تكون المقابلة فردية وبعيدة عن الجو الرسمي، ومن المفضل أن لا تكون في مكتبه بل أثناء زيارته لأماكن إقامة الضباط والأفراد (عبدالفتاح محمد دويدار، 1995، ص42-43)

- صفات الوظيفة ورفع الروح المعنوية

توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة، وعند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع في رفع الروح المعنوية، ومنها :

1. تنوع المهارات:

وهو تعدد الأنشطة و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالموظف لا يحبذ الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملاً استمارة العميل، وعلي العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات اتصال، مع مهارات الحاسب، مع مهارات التحليل تكون أكبر أثراً في رفع الروح المعنوية .

2. هوية الوظيفة:

وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل .

3. أهمية ومغزى الوظيفة:

يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة، وكذلك تأثير هذا العمل على العملاء أوالمستفيدين من عمل المنظمة .

4. الاستقلالية:

يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية .

6. التغذية المرتدة :

أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول علي قدر من المعلومات عن كفاءة و فاعلية الأداء . وبناء عليه يمكن أن تقوم القيادة بالتدخل لرفع الروح المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة، مثل تدوير العمل، وتوسيع المهام، إثراء الوظيفة .

6. تحفيز العاملين:

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة و المعرفة و الرغبة ، أي يجب أن يكون الفرد قادرا علي أداء المهمة، عارفا بكيفية القيام بها، وراغبا في أدائها، ويكون دور القيادة التدريب لتنمية قدراته ومعرفته بأداء المهمة، ثم التحفيز لزيادة الرغبة في الأداء .(الغنام ، إبراهيم ، 2014)

- تعريف التحفيز

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلي من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة علي أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد . ومن هذا التعريف نري أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاث عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد. فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا و فعالا إلا إذا تم توجيهه كما و كيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدي الفرد .

كما يرى دكتور ابراهيم غانم أن سلوك الفرد يكون سلسلة من العلاقات كالتالي:

1. أن الفرد يؤدي الجهد متوقعا أن يؤدي ذلك لتحسين الأداء.
 2. إذا تم تحسين الأداء فإن الفرد يتوقع أن يتم تقديره.
 3. وإذا تم تقديره فإنه يتوقع أن يسهم ذلك في تحقيق أهدافه الشخصية و العملية .
- وعلي هذا فإن وجود هذه العلاقات و تلازمها يسهم في تحفيز العاملين، في حين أن كسر أي منها يؤدي بالعاملين إلى الإحباط وضعف الروح المعنوية .

- الأسس العملية لعمليات التحفيز

من دراستنا للنظريات المختلفة لتحفيز العاملين، يمكن استنباط بعض الأسس التي يمكن اتباعها بصورة عملية :

1. تعرف علي الفروق الفردية للأفراد (احتياجات - أهداف - دوافع).
2. استخدام لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه.
3. تحقق من عدالة النظام الإداري و نظام التحفيز .
4. تحديد الأهداف بدقة.
5. الحرص علي تنمية ثقة الأفراد في الهدف، و القيادة، وفي بعضهم البعض.
6. الحرص علي إتاحة الفرصة للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم و مواهبهم.
7. الحرص علي التغذية المرتدة الفورية.
8. العمل علي تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء، وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضاء و التحفيز.
9. مشاركة الأفراد في القرارات المتعلقة بهم.
10. الاهتمام بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز، واحرص علي تنوع المهارات، ووضوح هويتها و أهميتها، وتوفر حد من الاستقلالية للتنفيذ.
11. تأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء و التقدير و أهداف الفرد و المنظمة ارتباطا كاملا و عادلا.
12. الحرص علي ربط الإنجاز بالتقدير المادي أو المعنوي. (الغنام ، إبراهيم ، 2014)

بين الحين والآخر يتوجب علينا إعادة النظر في الواقع التربوي الذي نعيشه ابتداء من الاسرة والمدرسة الى كافة شرائح وفئات المؤسسات الاجتماعية ، فالتربية قضية المجتمع بأكمله، والروح المعنوية لها دور كبير في رفع الاداء..

للتعرف عن معنى مفهوم الروح المعنوية وكيف تتجلى بإيجابياتها المؤسسات وكيفية التعامل معها تؤكد الدكتورة اسمهان علي جعفر من كلية التربية جامعة دمشق في لقاء معها على أن مفهوم الروح المعنوية هي التي تدل عليها آثارها المترتبة نحوها ونعرف الشيء بالآثر الدال عليه وخاصة بالمفاهيم المجردة كالروح وما الى ذلك..

إذا الروح المعنوية كما عرفها بعض التربويين بأنها (اتجاه نفسي عام يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانتقالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به ، والتي يمكن ان تزيد أو تنقص فإن زادت دفعت الانسان الى مزيد من الإنتاج والابداع ،وان نقصت ضعف الانتاج ودفع بصاحبه الى أزمات نفسية متعددة. (سمير ، 2009)

العناية الفائقة

إذاً للروح المعنوية أهمية كبرى وخاصة عند الموظفين في الدولة فكيف يتجلى ذلك؟ نعم وهذا أمر على المسؤولين في الدولة عدم تجاهله بل العكس تماماً الاهتمام به بالدرجة الأولى لما للروح المعنوية العالية من اثر في زيادة انتاج الفرد وتحسن نوع انتاجه وحسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ولما للروح المعنوية المنخفضة من هبوط في نسبة انتاج الفرد وسوء تكييفه النفسي لذا من الاهمية بمكان اهتمام المسؤولين بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين لديهم وإيلائهم العناية الفائقة بمسألة الصحة النفسية لعاملهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم التي تحسن ظروفهم النفسية. (فوزية ، 2010)

إيمانه بالأهداف

وكيف نستطيع ان نعرف أن العاملين في مؤسسة مايمتلكون روحاً معنوية عالية او منخفضة ؟ طبعاً هناك ميزات خاصة تتجلى بسلوك الفرد تجاه أمر ما فإن كانت روحه المعنوية عالية فهو يتميز بإيمانه بأهداف مؤسسته وثقته بنفسه وبقيادته الادارية وتمتعه بنفسية مفعمة بالحب والمودة تجاه الاخرين واحترامه للعمل الجماعي بل ومشاركته الفعالة به ، وشعوره بأنه محترم ومقدر من قبل رؤسائه بالعمل فيما يقدم من عمل مميز، والعكس صحيح تماماً لميزات الافراد الذين يتسمون بروح معنوية منخفضة حيث تجد اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وكثرة الغياب في دوامه واهماله المتكرر. (بدر ، 2010)

إشباع الحاجات النفسية

ماهي اذاً العوامل التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية بين العاملين ؟ باعتقادي ان اهم عامل هو عامل إشباع الحاجات النفسية من خلال توفير الامن النفسي الذي يتجلى في التحرر من التوتر النفسي والمكانة في المجتمع وحاجته الى التقدير والتشجيع من اجل تحفيزه على المزيد من الانتاج وعامل توفير الجو المناسب للعمل من خلال توفير الامن والاطمئنان والاحترام والعدل في المعاملة ومحاولة تحسين مستواه العلمي والمهني والتركيز على الادارة الواعية المنفتحة القادرة على الاشراف وشاركه في المسؤوليات بالاضافة الى وجود مدير له مؤهلات علمية وخبرات واعية تشعر العاملين بالثقة بالنفس.

رفع الروح المعنوية:

أثبتت الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله و موارده، , إن المشروع القادر علي رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة علي تدعيم مركزه التنافسي و مقابلة التحديات و تنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء .

و تختص وظيفة التوجيه أساسا بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، وهي ركيزة أساسية للتوجيه لفعال بجانب ركيزتي الاتصال و القيادة. ويكون القائد مسئولاً عن حفز العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية، وضمان ارتباط أهدافهم بأهداف المشروع، وذلك من خلال رفع معنوياتهم .

الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي

1. ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
2. ثقة أعضاء الفريق في القيادة.
3. ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
4. الكفاءة التنظيمية للفريق.
5. الحالة العاطفية والنفسية و الذهنية لأعضاء المجموعة. (الغنام، إبراهيم ، 2014)

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية .

- الروح المعنوية و احتياجات العاملين

بالإضافة إلى ضرورة أن يوفر العمل للعاملين المقابل لقضاء احتياجاتهم الأساسية من طعام وشراب و مسكن، فإن لهم مطالب أخرى من بيئة العمل، منها :

1. توفير الفراغ الطبيعي و الاجتماعي.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم و مواهبهم.
3. تنمية مهاراتهم و قدراتهم.
4. الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
5. التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

دور القيادة في تنمية الروح المعنوية

هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم، وتطوير العلاقات داخل المشروع لتنطوي علي جو من الثقة والاحترام و التعاون يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة إنتاجيتهم

ومن هذه العوامل :

1. توافر فرص الاتصال الشخصي و المباشر .
2. أسلوب تفويض السلطات ودعم القدرة علي اتخاذ القرار .
3. الأهداف الواقعية و الطموحة .
4. أسلوب القيادة والإشراف (العدالة- التوجيه نحو تحقيق الأهداف - التدعيم - النقد الهادف .
5. الهيكل التنظيمي و النظام الإداري (وضوح السلطات و المسئوليات ، نظم الحوافز .
6. أسلوب معالجة الشكاوي و التظلمات . (فوزية ، 2010).

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

أولاً: العلاقة بين أخلاقيات الإدارة العليا والروح المعنوية:

كشفت دراسة (سليمان، 2009) إلى فحص مدى التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متخصصة في أخلاقيات المهنة للمشرفين التربويين.

أشارت دراسة (البشرى، 2006) بعنوان درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم بعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التزام المديرين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم وتوصلت نتائج الدراسة بأن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الامارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة.

كما اوضحت دراسة (عرفات، 2011) التي هدفت الى تحديد العلاقة ما بين اخلاقيات الادارة في المراحل الثلاثة واداء المؤسسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اخلاقيات الادارة قبل التقليدية والاداء المؤسسي.

في حين أن دراسة (هشام، 2008) أشارت الى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدى التزام مديري المدارس الاساسية باخلاقيات مهنة التعليم وقد خلصت الدراسة الى ان هنالك اتفاق على تحلى المديرين باخلاقيات مهنة التعليم وبنسب كبيرة في جميع المجالات بنسب مختلفة.

وبينت دراسة (خرفان، 2007) الى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.74) وأن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.060).

وهدفنا دراسة (فوزية، 2010) الى التعرف على درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية باخلاقيات العمل الاداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة بدولة

الكويت وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالعمل الإداري لؤساء الاقسام تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ان معظم الدراسات التي تناولت مفهوم اخلاقيات العمل الإداري كانت في الدول العربية والاجنبية فقط بالاضافة الى ان اغلبها تناولت اخلاقيات المهنة لمهنة للتدريس ولم تتطرق الى الجانب الإداري ، اما الدراسات التي تناولت مفهوم الروح المعنوية استخدمت المتغير كمتغير تابع كبعد واحد فقط وهذا ما دفع الدارسة للقيام بهذه الدراسة التي ربطت بين اخلاقيات الادارة العليا بأبعادها المختلفة (التعاون ، الاستقامة ، الشفافية ، العدالة) بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس متضمناً الأبعاد التالية (العلاقات الانسانية في العمل، تقدير العاملين ، رضا العاملين عن العمل ، الحوافز المادية والمعنوية).

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (مبررات اختيار الموضوع):

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو التالي:

• من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق:

أجريت الدراسات السابقة على المدارس الاساسية والثانوية وبعض المعاهد والجامعات الأجنبية والعربية في مختلف المحافظات والمدن حيث تبين أنه قد تم التركيز في بعض الدراسات العربية والاجنبية على أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس فقط ولم تتطرق الى اخلاقيات الادارة العليا بشكل كافي ، وتبين أنه تم التركيز على أخلاقيات مهنة التعليم ، أما اخلاقيات العمل الإداري لم تتل العناية الكافية في البلدان العربية بشكل عام وفي جمهورية السودان بشكل خاص في حين ركزت الدراسة الحالية على التعليم العالي في السودان باختيار عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم ، والتي تركز على أخلاقيات الإدارة العليا مما يضيفي المزيد ن الأهمية على هذه الدراسة.

• من حيث متغيرات وأبعاد الدراسة:

شملت الدراسة على أربعة أبعاد لمفهوم أخلاقيات الإدارة العليا كمتغير مستقل وتم تناول الأبعاد التالية (التعاون ، الاستقامة ، الشفافية ، العدالة) ، أما المتغير التابع فتمثل في الروح المعنوية لأعضاء هيئة

التدريس وتم تناول الأبعاد التالية (العلاقات الإنسانية في العمل ، تقدير العاملين ، رضا العاملين عن العمل ، الحوافز المادية والمعنوية).

• من حيث أهداف الدراسة:

تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة باختلاف متغيرات الدراسة ، حيث تهدف الدراسة الحالية على قياس درجة التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري في الجامعات السودانية الخاصة المؤثرة بدورها على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

• من حيث منهجية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية وذلك بتحديد أبعاد أخلاقيات الإدارة العليا الأكثر تأثيراً على مفوم الروح المعنوية في الجامعات السودانية الخاصة لرفع المستوى التعليمي وتحفيز أعضاء هيئة التدريس للقيام بعملهم على الوجه المطلوب.

الفصل الثالث

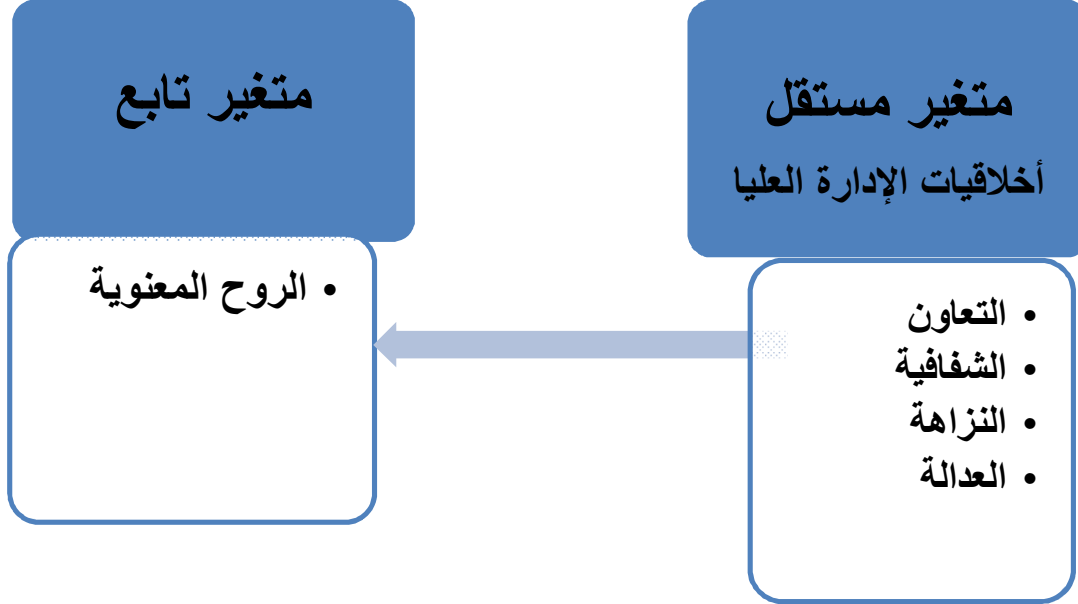
مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة. إتمدت هذه الدراسة على دراسة عطاالله بشير النويقه " أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة" وقد توصل إلى أربعة أبعاد لأخلاقيات الإدارة وهي:

- التعاون
- الشفافية
- النزاهة
- العدالة

شكل رقم (1-1)

نموذج الدراسة المقترح



تطوير فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة ، وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضية أساسية لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

الفرضية الأساسية:

كشفت دراسة (سليمان ، 2009) أن لالتزام المشرفين التربويين بأخلاقيات المهنة دور كبير في تحسين سير اداء العمل في محافظات غزة ، وأوضحت دراسة (البشرى ، 2006) أن التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة تساهم في رفع المستوى التعليمي للطلاب ، وأكدت دراسة فوزية (2010) أن التزام رؤساء الاقسام العلمية بالأخلاقيات العمل يمكن ان يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، بإستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسة تناولت اثر اخلاقيات الادارة العليا على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، وهذا ما دفع الدراسة للقيام بهذه الدراسة، ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة إيجابية بين أخلاقيات الإدارة العليا (التعاون، الشفافية، النزاهة، العدالة) ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وتتفرع منها الفرضيات التالية كما هو موضح أدناه:

1. هنالك علاقة إيجابية بين تعاون الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
2. هنالك علاقة إيجابية بين شفافية الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
1. هنالك علاقة إيجابية بين نزاهة الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
2. هنالك علاقة إيجابية بين عدالة الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل.

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (أخلاقيات الإدارة العليا) كمتغير مستقل، (والروح المعنوية) كمتغير تابع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مصادر جمع المعلومات:

إستخدمت الباحثة العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

•الكتب والمراجع .

• الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

• الإنترنت.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السودانية الخاصة لسهولة الرقابة عليها

أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد إعتد الباحث على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

عينة الدراسة:

إختارت الباحثة أسلوب العينة الغير احتمالية ونوعية العينة الملائمة والتي تتعدم أوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم إستخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here، 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى بيانات دقيقة. اختصرت عينة الدراسة على من الجامعات السودانية الخاصة حيث شملت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة من مختلف التخصصات ، إذ تم توزيع (150) استبانة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (135) وهي جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

قياس متغيرات الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة تم قياس متغيرات الدراسة ويتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون الإستبانة من قسمين هما:

القسم الأول:

يشتمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم، الدرجة الوظيفية ، التخصص ، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق مطلقاً، ويتكون من محورين، وهما كالآتي:

المحور الأول:

أبعاد أخلاقيات الإدارة العليا

التعاون: وهو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والالتزامات المتساوية لمواجهة وللتغلب على ما قد يعترضهم من المشاكل الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو القانونية ذات الارتباط الوثيق المباشر بمستوى معيشتهم الاقتصادية والاجتماعية سواء كانوا منتجين أو مستهلكين.

ويتكون من 5 عبارات

جدول رقم (3-1)

التعاون

الرقم	العبرة
1	تتعاون الإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة للطرفين.
2	تناقش الإدارة العليا المشاكل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حل مرض للجميع.
3	لا تقوم الإدارة العليا بإشراك هيئة التدريس في إتخاذ القرارات.
4	تميل الإدارة العليا إلى إشراك هيئة التدريس في بعض الأمور.
5	تسهم الإدارة العليا في عملية بناء العلاقات الإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

الشفافية: هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها.

وتتكون من 5 عبارات

جدول رقم (3-2)

الشفافية

الرقم	العبرة
1	تعترف الإدارة العليا وتلتزم بالقواعد والاعراف داخل الجامعة والنظام الاجتماعي كدليل لصحة عملها.
2	تعمل الإدارة العليا على الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح.
3	يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للعاملين
4	تقوم الإدارة العليا بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع أعضاء هيئة التدريس.
5	تلتزم الإدارة العليا ببنود الوصف الوظيفي لعمل أعضاء هيئة التدريس.

النزاهة: ا لُبُعدُ عن السُّوءِ وتركُ الشبهات

جدول رقم (3-3)

النزاهة

الرقم	العبارة
1	تدير الإدارة العليا الجامعة بما يخدم مصلحتها الذاتية فقط.
2	ترفض الإدارة العليا الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الجامعة.
3	تتجنب الإدارة العليا تبذير أموال وموارد الجامعة
4	تمتلك الإدارة العليا النزاهة والمصداقية عند إختيارها لأعضاء هيئة التدريس.

(عطالله، 2015)

العدالة: هي عدم الانحياز في محاكمة أي إنسان لأي أمر، وهي رؤية إنسانية للمحيط الذي يعيش فيه كل فرد شرط أن ينظم هذه الرؤية قانون وضعي يشارك في صياغتها الكل بعيدا عن التحكم.

وتتكون من 4 عبارات

جدول رقم (3-4)

العدالة

الرقم	العبارة
1	هنالك عدالة في ترقية أعضاء هيئة التدريس .
2	توازن الإدارة العليا بين مصلحتها الشخصية ومصالح الآخرين وتهتم بهم.
3	تتعامل الإدارة العليا مع هيئة التدريس بالعدل والمساواة دون تمييز.
4	تلتزم الإدارة بأختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

(هشام ، 2008)

المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس
ويتكون من 10 عبارات

جدول رقم (3-5)

مستوى الروح المعنوية

الرقم	العبرة
1	أشعر أن مديري يعامليني معاملة زميل وليس معاملة مرؤوس.
2	أشعر أن التدريس ممتع في هذه الجامعة.
3	تحفزني التقويمات المعنوية في الجامعة على إنجاز أعمالي.
4	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية.
5	أطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة الجامعة.
6	أعتقد أن الإدارة العليا عادلة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.
7	أنتقد الممارسات التي تقوم بها الإدارة داخل الجامعة.
8	أعتقد أنني أحقق ذاتي في عملي.
9	أشعر بالإستقرار النفسي أثناء ادائي للعمل.
10	أشعر بالرضا حين أنجز عملي.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قامت الباحثة بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد أن إستعادت الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (3-7) يوضح أسماء ومحكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. الطاهر أحمد محمد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ. عبدالسلام آدم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. محمد حمد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الإختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار.

إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الإستبانة وقد تم تعديلها بحيث إشتملت على أسئلة البيانات الديمغرافية وأسئلة مفردات البحث المتمثلة في أبعاد أخلاقيات الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

ولقد إشتملت محور البيانات الشخصية على النوع، العمر، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم، الدرجة الوظيفية، التخصص، سنوات الخبرة. بينما إشتملت محور أخلاقيات الإدارة العليا على أربعة أبعاد هي: التعاون، الشفافية، النزاهة والعدالة أما مستوى الروح المعنوية لم يشتمل على أبعاد. واستخدم الباحث مقياس التكرار الخماسي للأبعاد الفردي بحسب أوزان تلك التقديرات على النحو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) غير موافق (4) غير موافق مطلقاً (5).

الاعتمادية:

هي أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الإستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

حجم عينة الدراسة:

إستخدم في هذه الدراسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (150) مفردة من بعض الجامعات السودانية الخاصة ، تم إختيارهم من مختلف التخصصات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS12" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم.

أساليب الإحصاء الوصفي:

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها وإستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف إستخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان بليماً أو وصفياً، أو ترتيبياً، أو فئوياً، أو نسبة.

وإستخدمت في هذه الدراسة (التكرار فيها المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة.

أساليب الإحصاء التحليلي:

المتغيرات للجودة ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات وإستخدم في هذا التحليل:

معني الصدق:

الإختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه فإختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلاً إختبار صادق مثله في ذلك كمثل المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الإختبارات في مستويات صدقها تبعاً لإقتربها أو إبتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فإختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى 0.8 أصدق في هذا القياس من أي إختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلاً من الإختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى 0.5.

ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

معامل الارتباط:

لقياس أبعاد الجودة المستخدمة في هذه الدراسة.

أسلوب تحليل معامل الارتباط:

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة ولإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية. أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء - عزم بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التباين لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من إسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون. استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

الانحدار المتعدد:

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

الوسيط:

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبنا ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً .

خلاصة:

إشتمل الفصل الثالث على مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والإختبار المبدئي، ونجد أن الفصل الرابع يشير إلى تحليل البيانات.

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات

مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) , معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

تنظيف البيانات Cleaning data:

1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

3- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الجامعات الأهلية (المستقبل ، العلوم والتقانة ، أمدرمان الأهلية) حيث تم توزيع 150 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (135) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (90%) ولم تسترد (15) إستبانة بنسبة (10%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	150
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	135
3. الاستبانات التي لم تسترد	15
4. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	135
7. نسبة الاستجابة	90%

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الاساسية علي سبعة عناصر هي :الجنس :العمر : الحالة الإجتماعية :المستوى التعليمي :
الدرجة الوظيفية : التخصص :سنوات الخبرة .

فيما يتعلق بالجنس فنجد ان نسبة 63.0% من افراد العينة ذكور بينما نسبة 37.0% من افراد العينة أنثى ,اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 14.8 % من افراد العينة من 20-30 سنة بينما نسبة 41.5% من افراد العينة من 30-40 سنة بينما نسبة 34.8% من افراد العينة من 40-50 سنة بينما نسبة 4.4% من افراد العينة من 50-60 سنة بينما نسبة 4.4% من افراد العينة من 60 سنة ,اما فيما يتعلق بالحالة الإجتماعية فنجد ان نسبة 57.8% من افراد العينة عازب بينما نسبة 42.2% من افراد العينة متزوج

اما فيما يتعلق بمستوى التعليمي فنجد ان نسبة 16.3% من افراد العينة بكالوريوس بينما نسبة 46.7% من افراد العينة ماجستير بينما نسبة 37.0% من افراد العينة دكتوراة ,اما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فنجد ان نسبة 11.1% من افراد العينة م . تدريس بينما نسبة 54.1% من افراد العينة محاضر بينما نسبة 14.8% من افراد العينة أ . مساعد بينما نسبة 17.8% من افراد العينة أ . مشارك بينما نسبة 2.2% من افراد العينة بروفيسر,اما فيما يتعلق بالتخصص فنجد ان نسبة 22.2% من افراد العينة التجارية بينما نسبة 34.1% من افراد العينة التربية بينما نسبة 11.9% من افراد العينة الهندسة بينما نسبة 11.9% من افراد العينة اللغات بينما نسبة 20.0% من افراد العينة أخرى ,اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 20.0% من افراد العينة أقل من 5 سنوات بينما نسبة 43.7% من افراد العينة 5 و أقل من 10 سنة بينما نسبة 36.3% من افراد العينة 10 و أقل من 15 سنة .

تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الاساسية علي سبعة عناصر هي :الجنس :العمر : الحالة الإجتماعية :المستوى التعليمي : الدرجة الوظيفية : التخصص :سنوات الخبرة .

جدول رقم (4-2)

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
63.0	85	ذكر	النوع
37.0	50	انثي	
100	135		المجموع
14.8	20	من 20-30 سنة	العمر
41.5	56	من 30 - 40 سنة	
34.8	47	من 40 - 50 سنة	
4.4	6	من 50-60 سنة	
4.4	6	أكثر من 60 سنة	
100	135		المجموع
57.8	78	عازب	الحالة الإجتماعية
42.2	57	متزوج	
100	135		المجموع
16.3	22	بكلوريوس	المؤهل التعليمي
46.7	63	ماجستير	
37.0	50	دكتوراة	
100	135		المجموع
11.1	15	م . تدريس	الدرجة الوظيفية
54.1	73	محاضر	
14.8	20	أ . مساعد	
17.8	24	أ . مشارك	
2.2	3	بروفيسر	
100	135		المجموع
22.2	30	التجارية	التخصص
34.1	46	التربية	
11.9	16	الهندسة	
11.9	16	اللغات	
20.0	27	أخرى	
100	135		المجموع
20.0	27	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
43.7	59	من 5 و أقل من 10 سنة	
36.3	49	10 و أقل من 15 سنة	
100	135		المجموع

التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
 - 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
 - 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
 - 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
 - 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
 - 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.
- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (أخلاقيات الإدارة العليا) : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 18 عبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 135)

1	2	3	4	5	المتغيرات
					التعاون
			.956		تتعاون الإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة للطرفين.
			.853		تتناقش الإدارة العليا المشاكل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حل مرضٍ للجميع.
					الشفافية
		.922			تعترف الإدارة العليا وتلتزم بالقواعد والاعراف داخل الجامعة والنظام الاجتماعي كدليل لصحة عملها.
		.810			تعمل الإدارة العليا على الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح.
.878					يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للعاملين
.757					تقوم الإدارة العليا بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع أعضاء هيئة التدريس.
.877					تلتزم الإدارة العليا ببنود الوصف الوظيفي لعمل أعضاء هيئة التدريس.
					النزاهة
			.892		تفرض الإدارة العليا الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الجامعة.
			-546		تتجنب الإدارة العليا تبذير أموال وموارد الجامعة
					العدالة
	.869				توازن الإدارة العليا بين مصلحتها الشخصية ومصالح الآخرين وتهتم بهم.
	.777				تتعامل الإدارة العليا مع هيئة التدريس بالعدل والمساواة دون تمييز.
	.854				تلتزم الإدارة بأختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.
.623					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
526.839					Bartlett's Test of Sphericity
75.073					Total Variance Explained

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (أخلاقيات الإدارة العليا): تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 18 عبارة).

الجدول (4-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 135)

1	2	3	4	المتغيرات
العلاقات الانسانية في العمل				
.638				أشعر أن مديري يعامليني معاملة زميل وليس معاملة مرؤوس.
.903				أشعر أن التدريس ممتع في هذه الجامعة.
.785				تحفزني التقويمات المعنوية في الجامعة على إنجاز أعمالي.
.781				أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية.
تقدير العاملين				
		.822		أتطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة الجامعة.
		.854		أعتقد أن الإدارة العليا عادلة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.
رضا العاملين عن العمل				
	.862			أنتقد الممارسات التي تقوم بها الإدارة داخل الجامعة.
	.885			أعتقد أنني احقق ذاتي في عملي.
الحوافز المادية والمعنوية				
		.685		أشعر بالاستقرار النفسي أثناء ادائي للعمل.
		.917		أشعر بالرضا حين أنجز عملي.
.593	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
315.751	Bartlett's Test of Sphericity			
75.713	Total Variance Explained			

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن

المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي .

الجدول (4-5) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 135)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	السفافية	2	.779
	الإستقامة	3	.803
	العدالة	3	.776
	التعاون	2	.792
	النزاهة	2	-.236
التابع	العلاقات الانسانية في العمل	3	.814
	تقدير العاملين	3	.684
	رضا العاملين عن العمل	2	.625
	الحوافز المادية والمعنوية	2	.552

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS .analysis of moment structure (23)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة

بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others,)

2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

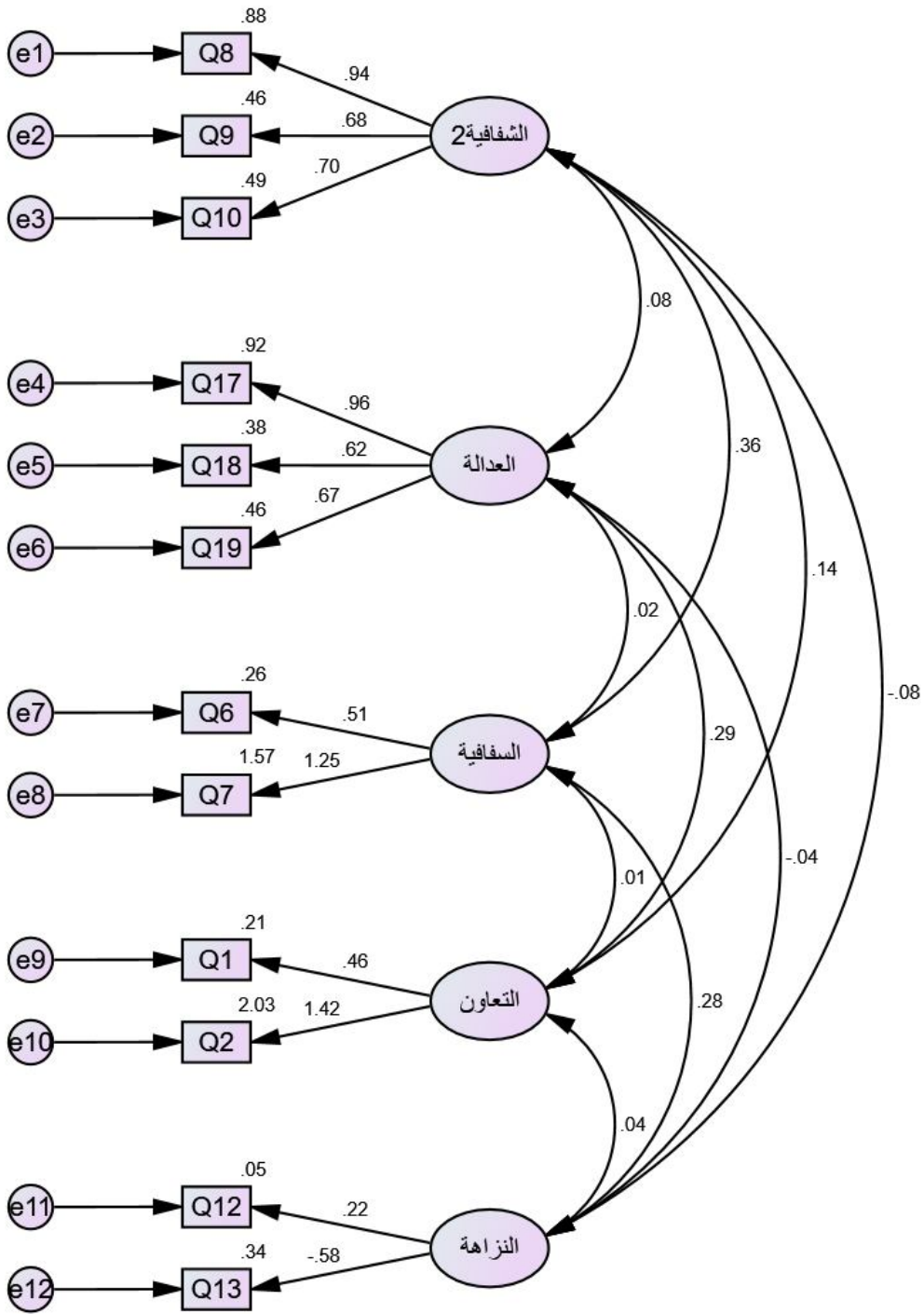
بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

شكل (1-4) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات المستقلة



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
.994	.950	.920	1.000	1.001	1.001	.000	.901

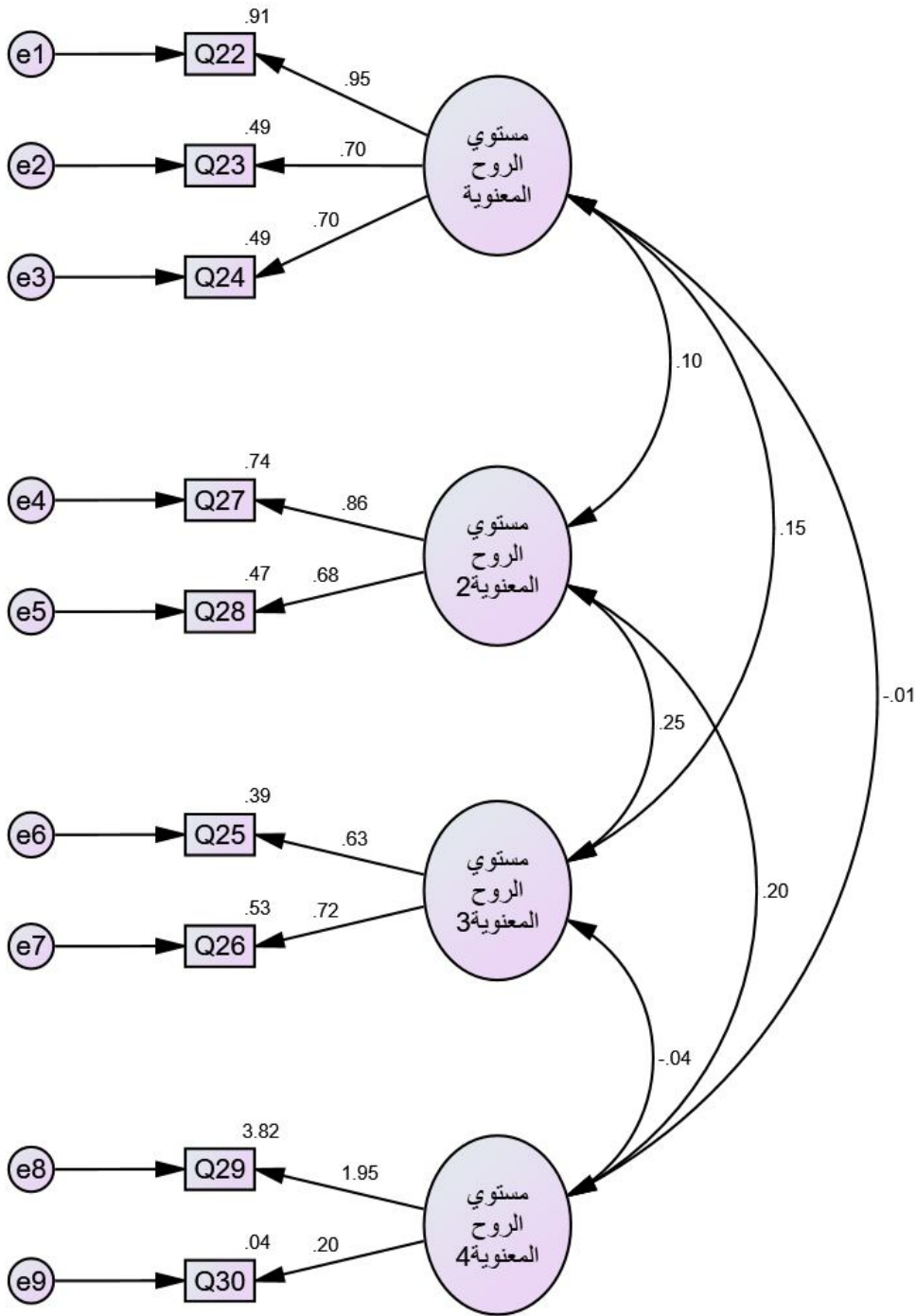
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	43.737	--	--
DF	44	--	--
CMIN/DF	0.994	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.059	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.901	>0.05	Excellent

تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5
الشفافية2	0.822	0.611	0.133	0.904	0.782				
العدالة	0.802	0.584	0.086	0.926	0.082	0.764			
الشفافية	0.948	0.914	0.133	1.710	0.365	0.017	0.956		
التعاون	1.073	1.120	0.086	2.422	0.140	0.293	0.009	1.058	
النزاهة	0.073	0.193	0.078	0.359	-0.075	-0.038	0.280	0.036	0.440

شكل (4-2) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات التابعة



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
1.359	.958	.912	.974	.955	.975	.052	.439

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	28.530	--	--
DF	21	--	--
CMIN/DF	1.359	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.974	>0.95	Excellent
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.439	>0.05	Excellent

تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4
العلاقات الانسانية في العمل	0.831	0.627	0.022	0.920	0.792			
تقدير العاملين	0.752	0.606	0.065	0.791	0.096	0.778		
رضا العاملين عن العمل	0.629	0.460	0.065	0.637	0.149	0.254	0.678	
الحوافز المادية والمعنوية	1.670	1.929	0.042	4.182	-0.006	0.205	-0.036	1.389

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-6) أذناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد

ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السفافية	مستقل	1.9	.76
الإستقامة	مستقل	2.0	.74
العدالة	مستقل	2.1	.72
التعاون	مستقل	2.0	.85
العلاقات الانسانية داخل الجامعة	تابع	2.0	.72
تقدير العاملين	تابع	2.0	.78
رضا العاملين عن العمل	تابع	2.1	.76
الحوافز المادية والمعنوية	تابع	2.0	.69

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

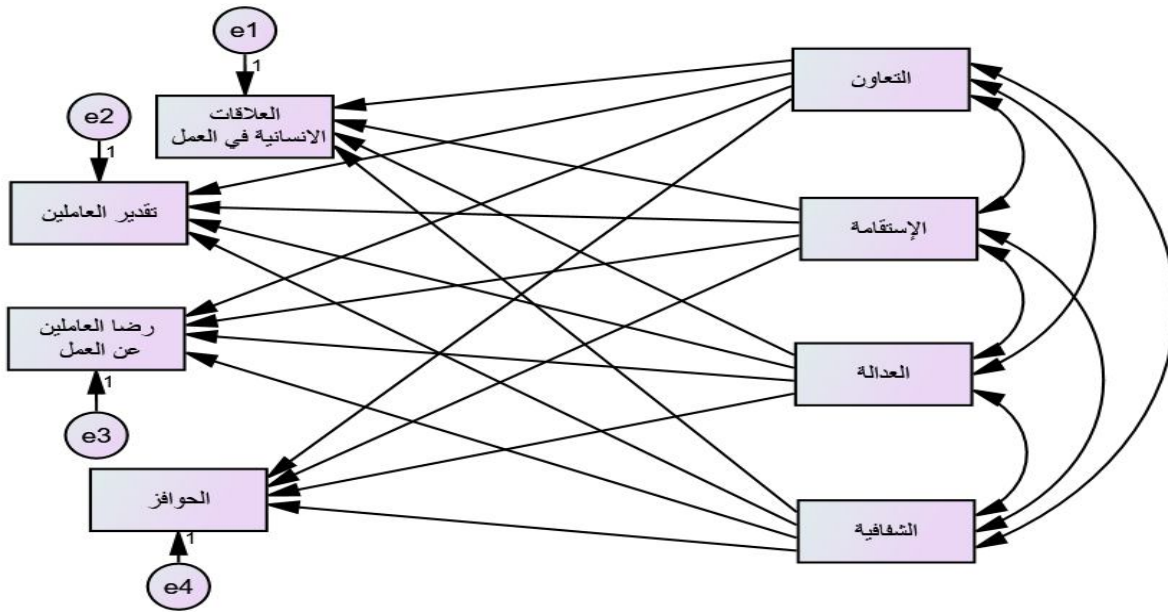
	الشفافية	الإستقامة	العدالة	التعاون	العلاقات في العمل	تقدير العاملين	رضا العاملين	الحوافز
الشفافية	1							
الإستقامة	.292**	1						
العدالة	-.060	.135	1					
التعاون	-.069	.207	.226**	1				
العلاقات في العمل	.286**	.958**	.140	.136	1			
تقدير العاملين	-.083	.095	.050	-.033	.096	1		
رضا العاملين	-.056	.135	.050	.204	.137	.148	1	
الحوافز	-.056	-.032	-.089	.157	-.048	.264**	.109	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نموذج الدراسة المعدل :

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً.

الشكل (3-4) نموذج الدراسة المعدل



فرضيات الدراسة:

بعد التعديل في نموذج الدراسة تم أيضاً تعديل فرضيات الدراسة كما هو موضح أدناه:

الجدول (4-7) الفرضيات بعد التعديل في نموذج الدراسة

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين أخلاقيات الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا والعلاقات الانسانية في العمل
هنالك علاقة ايجابية بين التعاون والعلاقات الانسانية في العمل
هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة والعلاقات الانسانية في العمل
هنالك علاقة ايجابية بين العدالة والعلاقات الانسانية في العمل
هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية والعلاقات الانسانية في العمل
هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا وتقدير العاملين
هنالك علاقة ايجابية بين التعاون وتقدير العاملين
هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة وتقدير العاملين
هنالك علاقة ايجابية بين العدالة وتقدير العاملين
هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية وتقدير العاملين
هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا ورضا العاملين عن العمل
هنالك علاقة ايجابية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل
هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة ورضا العاملين عن العمل
هنالك علاقة ايجابية بين العدالة ورضا العاملين عن العمل
هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية ورضا العاملين عن العمل
هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا والحوافز المادية والمعنوية
هنالك علاقة ايجابية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية
هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة والحوافز المادية والمعنوية
هنالك علاقة ايجابية بين العدالة والحوافز المادية والمعنوية
هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية والحوافز المادية والمعنوية

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة

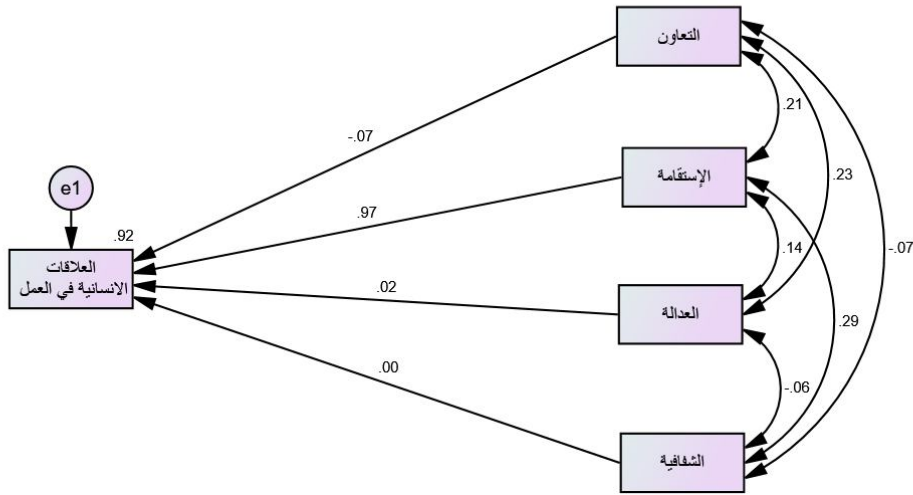
(Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين اخلاقيات الادارة العليا ومستوي الروح المعنوية
الشكل (4-4) العلاقة بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا والعلاقات الانسانية في العمل



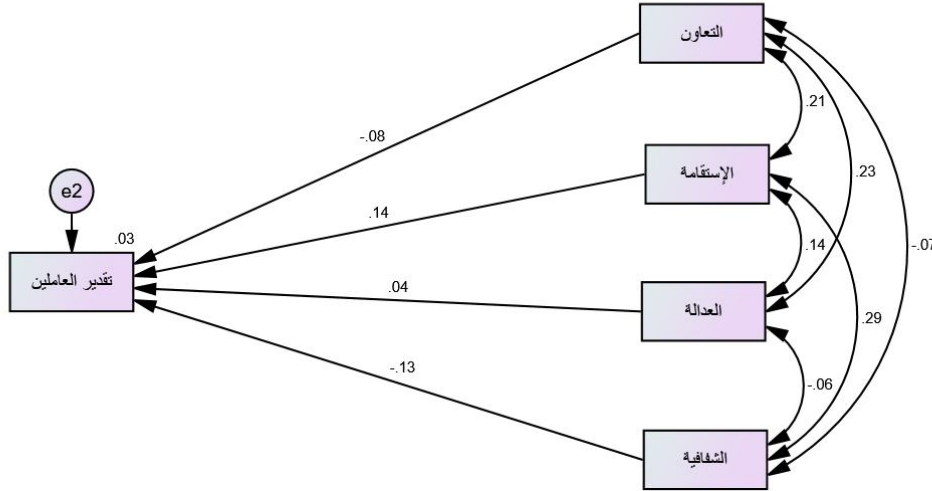
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ,حيث ان المسار من التعاون الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.060 - وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.006). ولكن اشارة التقديرات بالسالب والمسار من الإستقامة الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.953. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) والمسار من العدالة الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.025. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.322). والمسار من الشفافية الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.000. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.991).

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعاون <--- العلاقات الانسانية في العمل	-.060	.022	-2.756	.006	
الاستقامة <--- العلاقات الانسانية في العمل	.953	.026	37.134	***	
العدالة <--- العلاقات الانسانية في العمل	.025	.025	.991	.322	
الشفافية <--- العلاقات الانسانية في العمل	.000	.024	-.011	.991	

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين اخلاقيات الادارة العليا ومستوي الروح المعنوية
الشكل (4-5) العلاقة بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا وتقدير العاملين



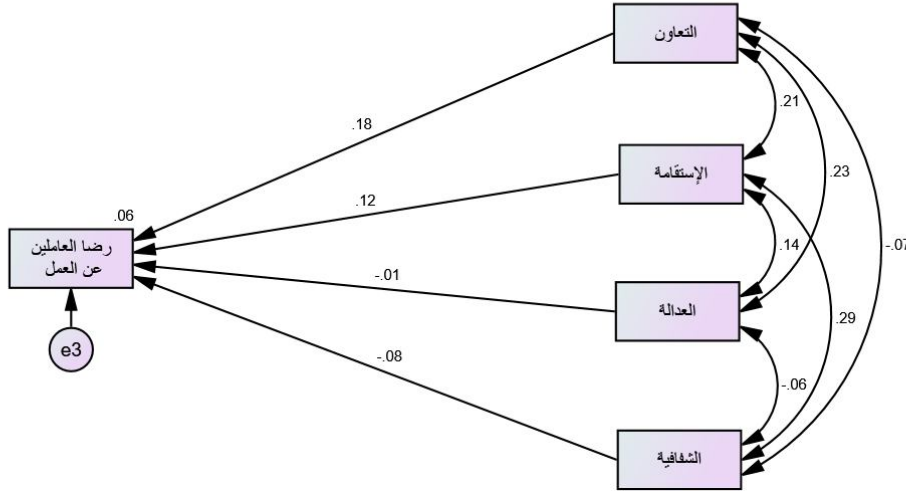
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ,حيث ان المسار من التعاون الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.075 - وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.364) والمسار من الإستقامة الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.153 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.119) والمسار من العدالة الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.044 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.643) والمسار من الشفافية الي مستوي الروح المعنوية يساوي -0.131 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.156)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعاون <--- تقدير العاملين	-.075	.083	-.907	.364	
الاستقامة <--- تقدير العاملين	.153	.098	1.558	.119	
العدالة <--- تقدير العاملين	.044	.096	.464	.643	
الشفافية <--- تقدير العاملين	-.131	.093	-1.417	.156	

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين اخلاقيات الادارة العليا ومستوي الروح المعنوية
الشكل (4-6) العلاقة بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا ورضا العاملين عن العمل



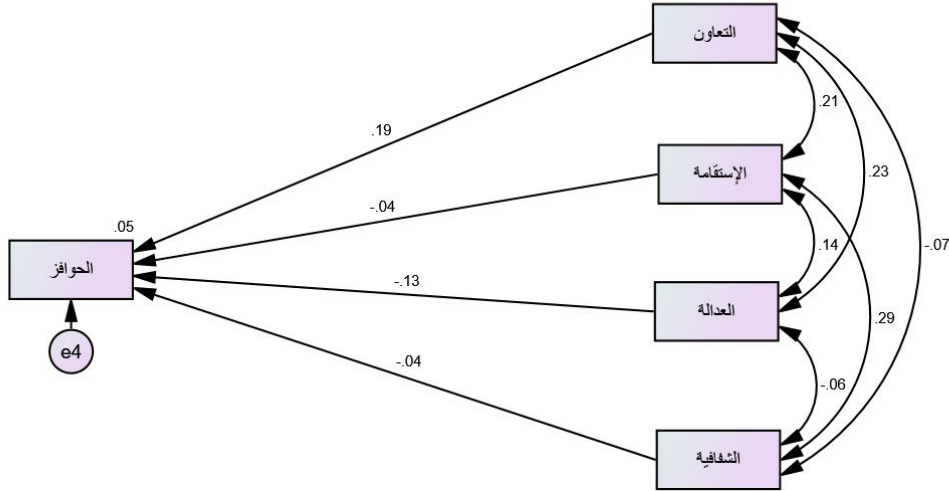
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ,حيث ان المسار من التعاون الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.157 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.047) والمسار من الشفافية 2 الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.128 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.172) والمسار من العدالة الي مستوي الروح المعنوية يساوي -0.012 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.891) والمسار من الشفافية الي مستوي الروح المعنوية يساوي -0.080 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.364).

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعاون <--- رضا العاملين عن العمل	.157	.079	1.989	.047	
الاستقامة <--- رضا العاملين عن العمل	.128	.094	1.364	.172	
العدالة <--- رضا العاملين عن العمل	-.012	.091	-.136	.891	
الشفافية <--- رضا العاملين عن العمل	-.080	.089	-.909	.364	

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين اخلاقيات الادارة العليا ومستوي الروح المعنوية
الشكل (4-7) العلاقة بين ابعاد اخلاقيات الادارة العليا والحوافز المادية والمعنوية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ,حيث ان المسار من التعاون الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.156 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.030) والمسار من الشفافية الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.041- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.634) والمسار من العدالة الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.123- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.138) والمسار من الشفافية الي مستوي الروح المعنوية يساوي 0.034- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.674).

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التعاون <--- الحوافز المادية والمعنوية	.156	.072	2.175	.030	
الاستقامة <--- الحوافز المادية والمعنوية	-.041	.085	-.476	.634	
العدالة <--- الحوافز المادية والمعنوية	-.123	.083	-1.483	.138	
الشفافية <--- الحوافز المادية والمعنوية	-.034	.080	-.421	.674	

ملخص اختبار الفرضيات
الجدول (4-8) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية:الاولي
هنالك علاقة ايجابية بين اخلاقيات الادارة العليا والروح المعنوية	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التعاون والعلاقات الانسانية في العمل
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة والعلاقات الانسانية في العمل
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين العدالة والعلاقات الانسانية في العمل
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية والعلاقات الانسانية في العمل
مستوي الدعم دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية:الثانية
هنالك علاقة ايجابية بين اخلاقيات الادارة العليا والروح المعنوية	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التعاون وتقدير العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة وتقدير العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين العدالة وتقدير العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية وتقدير العاملين
مستوي الدعم عدم دعم كامل	
حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية:الثانية
هنالك علاقة ايجابية بين اخلاقيات الادارة العليا والروح المعنوية	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة ورضا العاملين عن العمل
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين العدالة ورضا العاملين عن العمل
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية ورضا العاملين عن العمل
مستوي الدعم دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية:الثانية
هنالك علاقة ايجابية بين اخلاقيات الادارة العليا والروح المعنوية	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الإستقامة والحوافز المادية والمعنوية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين العدالة والحوافز المادية والمعنوية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الشفافية والحوافز المادية والمعنوية
مستوي الدعم دعم جزئي	

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يحتوي هذا المبحث على ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الإتفاق والإختلاف ، كما سيتم تحديده لبعض أوجه القصور في هذه الدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

أولاً : ملخص النتائج:

1. من خلال تحليل الدراسة تم انقسام بعد الشفافية الى بعدين (الأستقامة والشفافية) كما تم استبعاد بعد النزاهة بعد اجراء التحليل العاملي لان الفا كرنباخ اقل من النسبة المقبولة اي كانت بالسالب، بينما قسم المتغير التابع (الروح المعنوية) الى أربعة أبعاد (العلاقات الانسانية في العمل ، تقدير العاملين ، رضا العاملين عن العمل ، الحوافز المادية والمعنوية).
2. أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز المبحوثين كان على بعد العدالة حيث حقق أعلى متوسط حسابي قدره (2.1) مما يؤكد أن العدالة تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس يليه التعاون والشفافية بمتوسط حسابي قدره (2.0) يليه الإستقامة حيث حققت متوسط حسابي قدره (1.9)
3. أثبتت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية التالية أن عنصر رضا العاملين عن العمل أكثر تأثير على أخلاقيات الإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.1) ويليه عنصر العلاقات الانسانية في العمل وتقدير العاملين والحوافز المادية والمعنوية بمتوسط حسابي مقداره (2.0)

ثانياً: نتائج الدراسة (نتائج الفرضيات):

1. جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً لتؤكد تأثير أخلاقيات الإدارة العليا على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس حيث أثبتت صحة الفرضيات التالية هناك علاقة إيجابية بين التعاون والعلاقات الانسانية في العمل وأن هناك علاقة إيجابية بين الإستقامة والعلاقات الانسانية في العمل وأن هناك علاقة إيجابية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل وأن هناك علاقة إيجابية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية ، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضيات:

يحتوى هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ من:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة العليا ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من خلال التحليل لمتغيرات أخلاقيات الإدارة العليا (التعاون ، الإستقامة ، الشفافية ، العدالة) مع متغيرات الروح المعنوية (العلاقات الانسانية في العمل ، تقدير العاملين ، رضا العاملين عن العمل ، الحوافز المادية والمعنوية) ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً حيث ان هنالك علاقة إيجابية بين التعاون والعلاقات الانسانية في العمل و ان هنالك علاقة بين الإستقامة والعلاقات الانسانية في العمل و أن هنالك علاقة إيجابية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل وأن هنالك علاقة إيجابية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية ، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم .

1/ العلاقة بين التعاون والعلاقات الإنسانية في العمل:

أثبتت نتائج الفرضية من خلال تحليل المسار **Path Analysis** ، حيث أن المسار من التعاون إلى العلاقات الإنسانية في العمل يساوي -0.060 ، عند مستوى معنوية (0.006). مما يعني وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية بين التعاون ، والعلاقات الانسانية في العمل ، أي أنه كلما ارتفع اتجاه الإدارة العليا للتعاون ، ارتفع ايجابيا مستوى العلاقات لانسانية في العمل وبالتالي ارتفع مستوى الروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس. اتفقت مع دراسة أحمد (2008) بعنوان "أساليب الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجه نظره" . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين اسلوب التعاون من اساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية .

2/ العلاقة بين الإستقامة والعلاقات الإنسانية في العمل:

أثبتت نتائج الفرضية من خلال تحليل المسار **Path Analysis** ، حيث أن المسار من الإستقامة إلى العلاقات الإنسانية في العمل يساوي 0.953 ، عند مستوى معنوية (0.00) ، مما يعني وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية بين الإستقامة ، والعلاقات الانسانية في العمل ، أي أنه كلما ارتفع اتجاه الإدارة العليا للإستقامة ، ارتفع ايجابيا مستوى العلاقات لانسانية في العمل وبالتالي ارتفع مستوى الروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس. إتفقت مع دراسة هشام نعيم (2008) بعنوان "مدى التزام مديري المدارس الاساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظرهم" وأظهرت نتائج الدراسة ان هنالك اتفاق على تحلي المديرين باخلاقيات مهنة التعليم في جميع المجالات.

3/ العلاقة بين التعاون ورضا العاملين عن العمل:

أثبتت نتائج الفرضية من خلال تحليل المسار **Path Analysis** ، حيث أن المسار من التعاون إلى رضا العاملين عن العمل يساوي 0.157 ، عند مستوى معنوية (0.047). ، مما يعني وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة احصائية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل ، أي أنه كلما ارتفع اتجاه الإدارة

العليا للتعاون ، ارتفع ايجابيا مستوى رضا العاملين عن العمل وبالتالي ارتفع مستوى الروح المعنوية لاجراء هيئة التدريس. إتفقت مع دراسة خرفان (2007) دراسة بعنوان "علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس." هدفت إلى تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.060).

4/ العلاقة بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية:

أثبتت نتائج الفرضية من خلال تحليل المسار **Path Analysis** ، حيث أن المسار من التعاون إلى الحوافز المادية والمعنوية يساوي 156 ، عند مستوى معنوية (0.030). مما يعني وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية ، أي أنه كلما ارتفع اتجاه الإدارة العليا للتعاون ، ارتفع ايجابيا مستوى الحوافز المادية والمعنوية وبالتالي ارتفع مستوى الروح المعنوية لاجراء هيئة التدريس، إتفقت مع دراسة فوزية عباس (2010) دراسة بعنوان " درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم " هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، توصلت إلى درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري كانت مرتفعة بجميع المجالات .

رابعاً: مضامين نظرية وتطبيقية:

1. اعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السودانية الخاصة أو الأهلية في ابداء ارائهم ومقترحاتهم بصورة مستمرة وكذلك الاطلاع على تقارير سير أدائهم للتعرف على أسباب الانخفاض في مستوى الأداء ومحاولة معالجتها.
2. العمل على زيادة مستويات الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الحد من الممارسات الخاطئة داخل الجامعات واعادة النظر في سلم الترقى والرواتب والمكافآت.
3. يجب على الادارة العليا الالتزام بالقواعد والاعراف و التفاعل الاجتماعي مع أعضاء هيئة التدريس.
4. العمل على إختيار وتعيين ذوي الخبرة والكفاءة ومن يمتلك المهارات الحديثة والفعالة في مجال التدريس .

5. يجب على الإدارة العليا تفقد أوضاع هيئة التدريس العاملين بالجامعات وذلك من خلال اللقاءات المباشرة والمستمرة معهم والتعرف على احتياجاتهم الرئيسية بما يعزز روحهم المعنوية تجاه العمل.
6. ضرورة تمسك الإدارة العليا بمعايير واضحة في إختيار أعضاء هيئة التدريس واعتبار المعيار الأخلاقي من ضوابط الإختيار عند التعيين.

سادساً: جوانب القصور في الدراسة:

1. تم اختبار الدراسة في جزء من الجامعات السودانية (الخاصة) مما يعني عدم التمكن من دراسة باقي الجامعات مما يصعب تعميم النتائج بصورة كاملة.
2. استخدمت الدراسة أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستبانة مما يعني عدم الموثوقية الكاملة على هذه الطريقة بصورة مطلقة.
3. تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين فقط تابع ومستقل دون وجود متغيرات أخرى (وسيط ، ومعدل).

خامساً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. يمكن إجراء دراسة لاحقة حول التزام أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات مهنة التدريس.
2. يمكن توسيع الدراسة لتشمل جميع العاملين بالجامعات وعدم قصرها على هيئة التدريس فقط.
3. اقتصرت الدراسة على الجامعات الأهلية بالسودان فقط لذا لابد من شمل الجامعات السودانية العامة الأخرى في بالبحوث المستقبلية.

سابعاً: ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة مدى تأثير أخلاقيات الإدارة العليا على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة داعمة جزئياً لتؤكد تأثير أخلاقيات الإدارة العليا على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس حيث أثبتت صحة الفرضيات التالية هناك علاقة إيجابية بين التعاون والعلاقات الانسانية في العمل وأن هناك علاقة إيجابية بين الإستقامة والعلاقات الانسانية في العمل وأن هنالك علاقة إيجابية بين التعاون ورضا العاملين عن العمل وأن هنالك علاقة إيجابية بين التعاون والحوافز المادية والمعنوية ، أما بقيت الفرضيات فلم تدعم.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة التي يجب على الجامعات السودانية الخاصة الاهتمام بها ، كما تم وضع عدد من المقترحات لبحوث مستقبلية لدراستها في المدى القريب.

قائمة المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

الكتب:

1. أحمد عزت راجح حسين ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، مصر ، 1971 .
2. تحسين أحمد الطروانة،" الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، مركز الدراسات و البحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 .
3. حسن ، راوية . السلوك في المنظمات . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
4. شيلدون إس . ستاينبيرغ ، ديفيد تي . اوستيرن، الحكومة والأخلاق والمديرون (المرشد الى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام)، دار الكرمل ، عمان ، 1996.
5. طه ، فرج عبدالقادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1980.
6. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1984 .
7. عبدالفتاح محمد دويدار ، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2003 .
8. العيسوي ، عبد الرحمن ، علم النفس والإجتماع ، مؤسسة شباب الجامعية، القاهرة ، 1998 .
9. محسن منصور الغالبي ، طاهر ، مهدي محسن العامري ، صالح .المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،دار وائل ، عمان ، 2005.
10. محمد الجوهري ، ميادين علم الإجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، 1980 .
11. منصور فهمي ، ادارة القوة البشرية في الصناعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1978 .
12. نجم ، عبود نجم، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال ،مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2005 .
13. ياغي ، محمد عبدالفتاح ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .

الأوراق والمجلات العلمية:

1. د. نايف علي عاصي ، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد الرابع والعشرون ، 2009 ، ص 129 - 146 .

2. نجم، نجم عبود والمبيضين ، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة المنظمات الأردنية ، مجلة دراسات والعلوم الإدارية ، مجلد 37 ، 2010 ، ص 168.

رسائل الماجستير والدكتوراة:

1. الزهراني ، علي صالح ، السلوك القيادي لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، 1993 .

2. بدر محمد الجريسي ، " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010.

3. خدير نسيمة ، " مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية " ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015.

4. سليمان بن سلام بن خليل الرومي ، " درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها " رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009.

5. سمير حديبي ، حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مونتري ، الجزائر ، 2009.

6. عبد السلام علي ، " أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي " (ضمن وظيفة الموارد البشرية)، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة دمشق ، 2010

7. عبيدات ، علاء سليمان أحمد ، الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2000.

8. فوزيه عباس يوسف بو عباس ، " درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010 .

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

- Rogers, Catherine, S, (1996). "Ethics and Secondary School Social Studies Teacher." **Dissertation Abstracts International,**" - A57/03: 960.
- Mortland, Carol, (2000). "**Identity and Moral Education in a Diasporic Community**". Journal of Pacific Affairs". Vol. 73, Issue 3.

ثالثاً : الإنترنت :

<http://drnabihagaber.blogspot.com>

- <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts>
- Different Articles from <http://www.ehow.com>
- www.google.com

-Higher Education All Rights Reserved © Arab British Academy for

ملحق رقم (1) : ملخص الدراسات السابقة

م	المؤلف	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة		منهج الدراسة	أهم النتائج	توصيات البحوث المستقبلية
			المتغير المستقل	المتغير التابع			
1	عرفات 2011	الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي	الأخلاقيات الإدارية	الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي	عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية والأداء المؤسسي	دعوة الباحثين إلى إجراء المزيد من الأبحاث عن أخلاقيات الإدارة والأعمال نظراً لقلّة أو ندرة هذه الأبحاث في الوطن العربي
2	سليمان 2009	درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها	درجة التزام المشرفين	أخلاقيات المهنة	المنهج الوصفي التحليلي	توجد فروق دالة إحصائية تعزّي لمتغير التخصص في المجال الأول فقط نحو المعلمين لصالح الاداب	اجراء دراسات اخرى حول أخلاقيات المهنة في الزيارات الصفية وأخلاقيات المهنة لدى رؤساء الأقسام التربوية ومديري المناطق التعليمية وأثرها في نمط الإدارة
3	هشام 2008	مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين	التزام مديري المدارس	أخلاقيات المهنة	المنهج الوصفي	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ يبين مدى التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات مهنة التعليم	إجراء دراسة تتناول الأخلاق المهنية في ظل التفكير التربوي الاسلامي
4	البشرى 2006	درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الامارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي المدارس	درجة التزام مديري المدارس	أخلاقيات المهنة	المنهج الوصفي	أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الامارات بأخلاقيات المهنة كانت مرتفعة بجميع مجالات الدراسة	-
5	عطا الله 2015	أثر أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العامة في منطقة مكة المكرمة	أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	المنهج الوصفي	ان مستوى ابعاد اخلاقيات الاعمال على حدى في القطاع المبحوث كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر افراد العينة	العمل على تطوير مناهج (اخلاقيات الاعمال) في الجامعات الرسمية والخاصة التي تدرس تخصص إدارة الأعمال .
6	Mortland 2000	Identity and Moral Education in a Diasporic	الهوية والتربوية الاخلاقية	مجتمع الشتات	المنهج الوصفي التحليلي	وأظهرت نتائج الدراسة ان المعلمين في المدارس الأمريكية	-

	على درجة كبيرة من الالتزام بالمتطلبات الوظيفية وأخلاقيات المهنة				Community		
إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة حول أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية	أظهر تحليل البيانات أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية	المنهج الوصفي التحليلي	الروح المعنوية	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم	أحمد 2008	7
فتح المجال أمام الباحثين داخل المؤسسات للخوض أكثر في ظاهرة حوادث العمل.	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين متغيري الدراسة من خلال التأثير الذي تمارسه حوادث العمل على الروح المعنوية لدى العمال	المنهج الوصفي	الروح المعنوية	حوادث العمل	حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية	سمير 2009	8
-	إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.	المنهج الوصفي	الولاء التنظيمي	الروح المعنوية	الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم	بدر 2010	9
إجراء دراسات أخرى لاحقة للتعرف على درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات بأخلاقيات مهنة التدريس	أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي مرتفعة وبجميع المجالات	المنهج الوصفي التحليلي	الروح المعنوية	أخلاقيات العمل الإداري	درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس	فوزية 2010	10
-	وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لإعضاء هيئة التدريس إذ بلغت قيمة الارتباط (0.060)	المنهج الوصفي	الروح المعنوية والأداء الوظيفي	علاقات العمل	علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	خرفان 2007	11

ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء المحكمين

الدرجة العلمية	الإسم
أ.مشارك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. الطاهر أحمد محمد
أ.مشارك - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. محمد حمد
محاضر - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ. عبدالسلام آدم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستبانة موجه للعاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لقياس أخلاقيات الإدارة العليا بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس

الهدف من الإستبانة المرفق بهذا الخطاب هو جمع بيانات لاستخدامها في الدراسة عن الموضوع أعلاه، وإكمال هذه الدراسة يتوقف إلى حد كبير على إجاباتكم على هذه الأسئلة، وهو احد مطلوبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

أرجو ملء الإستبانة بما يوافق رأيكم ، علماً بأن كل البيانات أو المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط ، كما أن سريتها سوف تكون مكفولة ، وعليه ليس مطلوباً منك أن تسجل اسمك أو توقيعك.

ونشركم مقدماً على مشاركتكم وتعاونكم...

نسرين موسى أحمد محمد

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر

30 — 40 سنة

20 — 30 سنة

50 — 60 سنة

40 — 50 سنة

60 فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج

عازب

أرمل

مطلق

4- مستوى التعليم:

ماجستير

بكالوريوس

دكتوراه

5- الدرجة الوظيفية:

أ.مساعد

محاضر

م.تدريس

بروفيسر

أ.مشارك

6- التخصص:

التجارة التربية الهندسة اللغات أخرى.....

7- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة 5 وأقل من 10 سنة 10 وأقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الاول: أخلاقيات الإدارة العليا

الرقم	العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
التعاون						
1	تتعاون الإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى قرارات مقبولة للطرفين.					
2	تناقش الإدارة العليا المشاكل مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حل مرضٍ للجميع.					
3	لا تقوم الإدارة العليا بإشراك هيئة التدريس في إتخاذ القرارات.					
4	تميل الإدارة العليا إلى إشراك هيئة التدريس في بعض الأمور.					
5	تسهم الإدارة العليا في عملية بناء العلاقات الإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس.					
الشفافية						
1	تعترف الإدارة العليا وتلتزم بالقواعد والاعراف داخل الجامعة والنظام الاجتماعي كدليل لصحة عملها.					
2	تعمل الإدارة العليا على الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح.					
3	يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للعاملين					
4	تقوم الإدارة العليا بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع أعضاء هيئة التدريس.					
5	تلتزم الإدارة العليا ببند الوصف الوظيفي لعمل أعضاء هيئة التدريس.					
النزاهة						
1	تدير الإدارة العليا الجامعة بما يخدم مصلحتها الذاتية فقط.					
2	ترفض الإدارة العليا الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الجامعة.					
3	تتجنب الإدارة العليا تبذير أموال وموارد الجامعة					
4	تمتلك الإدارة العليا النزاهة والمصداقية عند					

					إختيارها لأعضاء هيئة التدريس.
العدالة					
					1 هنالك عدالة في ترقية أعضاء هيئة التدريس .
					2 توازن الإدارة العليا بين مصلحتها الشخصية ومصالح الآخرين وتهتم بهم.
					3 تتعامل الإدارة العليا مع هيئة التدريس بالعدل والمساواة دون تمييز.
					4 تلتزم الإدارة بأختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

المحور الثاني: مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس الرجاء تحديد مستوى موافقتك عليها بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
1	أشعر أن مديري يعامليني معاملة زميل وليس معاملة مرؤوس.					
2	أشعر أن التدريس ممتع في هذه الجامعة.					
3	تحفزني التقويمات المعنوية في الجامعة على إنجاز أعمالي.					
4	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المهنية.					
5	أتطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة الجامعة.					
6	أعتقد أن الإدارة العليا عادلة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.					
7	أنتقد الممارسات التي تقوم بها الإدارة داخل الجامعة.					
8	اعتقد أنني احقق ذاتي في عملي.					
9	أشعر بالإستقرار النفسي أثناء ادائي للعمل.					
10	أشعر بالرضا حين أنجز عملي.					