

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

اثر النظام الإداري في الشركات الكبرى على القيم الأخلاقية ونظام

المكافآت وأثرها على الموظف بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

نوره محمد حمود العماني السبيعي

٢٤٢٠٠١٣٥٢

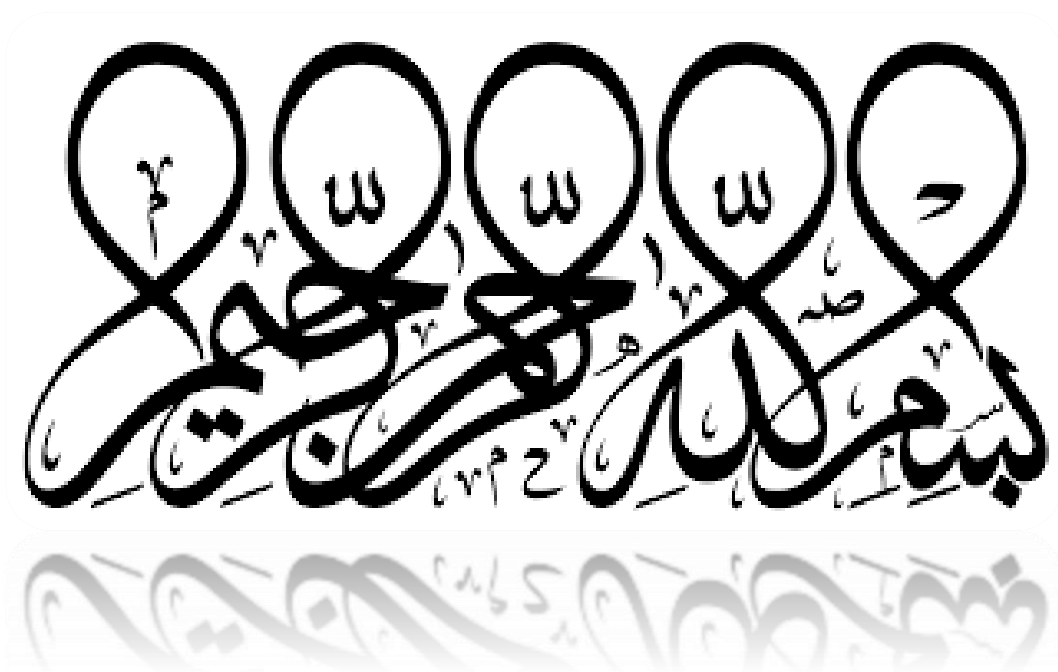
المشرفين على البحث /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز على جرّاد

العام الدراسي:

١٤٤٦ – ٢٠٢٥



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر إلهام ودعم لا ينضب. إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً الحزن الدافئ والداعم في كل الأوقات، وإلى والدي الكريم، الذي علمني قيمة الاجتهاد والعمل الجاد.

إلى اخوتي واخواتي حفظهم الله.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي القدوة والموجهين، وقدموا لي كل الدعم والإرشاد اللازمين. إن جهودهم وتوجيهاتهم القيمة كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدموه من دعم ومساندة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بي ودعمني خلال مسيرتي العلمية، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

شكر وتقدير

الصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدافع والداعم الأكبر في حياتي. إن توجيهاتهما ودعمهما المتواصل كانا القوة التي ساعدتني على إتمام هذا العمل.

أشكر أساتذتي الكرام، وبخاصة مشرفي، على إرشاداتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة التي كانت بمثابة البوصلة في مسيرتي الأكاديمية.

أ.د. / الفیصل عبد الحمید
أ.د. / فايز جراد

أود أيضًا أن أشكر أخواتي و زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي في كل خطوة من هذه الرحلة. إن دعمهم وتشجيعهم كانا لهما الأثر الإيجابي في تحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مسيرتي، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا، وأن يوفقنا جميعا لتحقيق المزيد من الإنجازات.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام المكافآت بالشركات الكبرى لدى موظفي المملكة العربية السعودية ، وماهية الالتزام التنظيمي بالشركات الكبرى لدى موظفي المملكة العربية السعودية ، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة من (٣٤) فقرة توزعت على جميع مجتمع الدراسة والى عينه البحث والبالغ (١٠٥) مدير وموظف للعام ٢٠٢٤م -١٤٤٦هـ

و أظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظام المكافآت بالشركات الكبرى لدى موظفي المملكة العربية السعودية (مرتفع جدا) ، كذلك ماهية الالتزام التنظيمي بالشركات الكبرى لدى موظفي المملكة العربية السعودية (مرتفعه جدا) ، وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لنظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر تجربة الشركات الكبرى من حيث نظم المكافآت والقيم الاخلاقية ونقلها إلى الشركات الأخرى بحيث يتم تطبيقه في أكبر عدد ممكن من الشركات ، وأن تتضمن الشركات الصغرى والمؤسسات لميثاق القيم الأخلاقية وتطوير نظم المكافآت بها

الكلمات المفتاحية : القيم الاخلاقيه ، نظام المكافآت ، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	مقدمة:
٤.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٧.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٨.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٨.....	٤,١ تساؤلات الدراسة: -
٩.....	٥,١ فروض الدراسة:
٩.....	٦,١ حدود الدراسة:
١٠.....	٦,١ مصطلحات الدراسة:
١١.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١١.....	أولاً: دراسات القيم الاخلاقيه
١٦.....	ثانياً: دراسات نظام المكافآت

١٩	٨,١ تعليق على الدراسات السابقة:
٢١	الفصل الثاني: الاطار النظري
٢١	المبحث الأول: السلوك الأخلاقي:
٢١	مقدمة:
٢٢	١,١,٢ أولاً: تعريف أخلاقيات الإدارة
٢٢	٢,١,٢ ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:
٢٤	٣,١,٢ مفهوم وتعريف السلوك الأخلاقي:
٢٦	٤,١,٢ مصادر السلوك الأخلاقي:
٢٧	٥,١,٢ مصادر الأخلاقيات في منظمة الأعمال:
٢٧	٦,١,٢ أهمية السلوك الأخلاقي في المنظمات:
٣٠	٧,١,٢ عوامل ومحددات السلوك الأخلاقي:
٣٣	٨,١,٢ وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:
٣٣	٩,١,٢ بناء منظومة أخلاقية في المنظمة:
٣٤	١٠,١,٢ إدارة السلوك الأخلاقي في المنظمات:
٣٥	١١,١,٢ أنماط السلوك الإيجابي والسلبي:
٣٧	١٢,١,٢ السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:
٣٨	١٣,١,٢ أسباب السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:
٣٩	١٤,١,٢ أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة التسويق:
٤١	المبحث الثاني: الحوافز
٤١	١,٢,٢ مفهوم الحوافز:

٤٢	٢,٢,٢ الفرق بين الدافع والحافز:
٤٢	٣,٢,٢ أهمية الحوافز:
٤٣	٤,٢,٢ أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:
٤٤	٥,٢,٢ خصائص نظام الحوافز الفعال:
٤٤	٦,٢,٢ نظم الحوافز:
٤٥	٧,٢,٢ شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز
٤٦	٨,٢,٢ تأثير الحوافز على الأداء:
٤٦	٩,٢,٢ أساليب تعريف العاملين بنظم الحوافز:
٤٧	١٠,٢,٢ فوائد التحفيز
٤٨	١١,٢,٢ الحوافز والإنتاجية:
٤٩	١٢,٢,٢ شروط نجاح نظام الحوافز:
٥٠	١٣,٢,٢ قواعد نظام الحوافز:
٥٢	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٥٢	مقدمة
٥٢	١,٣ منهج الدراسة:
٥٢	٢,٣ عينة الدراسة:
٥٤	٣,٣ أداة الدراسة:
٥٥	٤,٣ الأساليب الإحصائية:
٥٥	٥,٣ صدق الاتساق الداخلي:
٥٨	٦,٣ ثبات أداة الدراسة:

٥٩	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة
٥٩	مقدمة
٥٩	١,٤ تحليل استمارة الاستبيان
٥٩	٢ المحور الأول: النظام الإداري
٦٠	٢ المحور الثاني: نظام المكافآت
٦١	٢ المحور الثالث: القيم الأخلاقية
٦٣	٢ المحور الرابع: القيم أداء الموظفين
٦٤	٣,٤ اختبار فروض الدراسة
٧٠	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٧٠	مقدمة
٧٠	١,٤ نتائج الدراسة
٧١	٢,٥ التوصيات والمقترحات :
٧٣	Abstract
٧٤	المراجع:
٧٤	أولاً: المراجع العربية
٧٦	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٨	الملاحق
٧٩	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات الشركة	٥٢
٢.	جدول (٢) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات النوع	٥٣
٣.	جدول (٣) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات السن	٥٣
٤.	جدول (٤) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات الوظيفة	٥٤
٥.	جدول (٥) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٥٥
٦.	جدول (٦) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور النظام الاداري	٥٦
٧.	جدول (٧) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور المكافآت	٥٦
٨.	جدول (٨) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور القيم الاخلاقية	٥٧
٩.	جدول (٩) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء الموظفين	٥٨
١٠.	جدول (١٠) معامل الثبات لمحاوّر استمارة الاستبيان	٥٨
١١.	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات النظام الاداري	٦٠
١٢.	جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نظام المكافآت	٦١

١٣.	جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات القيم الاخلاقية	٦٢
١٤.	جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الموظفين	٦٤
١٥.	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الاولى	٦٥
١٦.	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية	٦٦
١٧.	جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	٦٧
١٨.	جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	٦٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يمثل العنصر البشري في الشركات الكبرى أحد أهم العناصر الإدارية لما له أثر في العمل والإنتاجية من جهة، ونجاح المنظمة من جهة أخرى. وتحرص الشركات الكبرى على الحفاظ على الفرد وأثارة دافعيته وتلبية احتياجاته والتعرف على قيمة التي يومن بها والتعامل معها بشكل إيجابي للقيم أهمية كبيرة تطرقها إليها كثير من الكتاب والباحثين بسبب تأثيرها في حياة الافراد والشركات بشكل كبير. من ناحية أخرى الافراد يعتبرون التنظيم الأساس في تحقيق أهدافهم المختلفة وهذا جعل كثير من الشركات الكبرى بأن تبذل كل ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات وتولمهم عناية فائقة وتقدم لهم مزيد من الحوافز المادية والبشرية. لذلك تسعى الشركات الكبرى لوضع قواعد وقيم وظيفية تتطلب من الافراد الذين يلتحقون في هذه المنظمة الالتزام بها. كما للشركة دور فعال في فهم قيم واخلاقيات الافراد الذين يلتحقون بها بغيت التعرف عليها والتعامل معها بشكل إيجابي يحقق اهداف المنظمة واهداف العاملين من هنا تأتي أهمية الدراسة لتسلط الضوء على أهمية القيم والاخلاقيات الوظيفية ونظام المكافآت واثارها على أداء الموظف في الشركات الكبرى .

إن الأخلاق وسيلة لتدريب الأفراد على فن التعامل مع السلوك المنظم، تعتبر الأخلاق وليدة ثقافة المجتمع، التي تعتبر بدورها ناتج البناء الاجتماعي، ومن ثم نجد رابطاً وثيقاً بين أخلاقيات الإدارة والمكون الاجتماعي، ذلك البعد الذي يشكل السلوك الإداري في المؤسسات. إن أخلاق المجتمع تعتبر أساس أخلاقيات الإدارة، تنبع من أخلاقيات المجتمع، ذلك لأن الإدارة لا تقوم على فراغ، بل هي بيئة حية متفاعلة بين المؤسسة ووسطها .

أما علاقة الأخلاق بالإدارة فقد أجمع علماء الإدارة على أنها جزء من العملية الإدارية لأن السلوك الإداري أو الوظيفي ليس إلا أحد مظاهر السلوك الإنساني التي تؤثر في عوامل بيئة العمل والقيم والعادات الثقافية والتنظيمية الشائعة في محيط العمل. وفي حالة غياب هذه القيم والاخلاقيات فانه ينتج عنها

انحراف اداري يؤثر على اداء المنظمة ويمكن تعريف الانحراف الاداري بانه: أي سلوك يأتيه الموظف العام ويترب عليه وقوع خلافات تنظيمية أو سلوكية أو مالية أو مخالفات تصل إلى درجة العقوبة الجنائية ، و تتمثل المخالفات التنظيمية للموظف في عدم احترام الوقت ، و اللامبالاة ، و عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء و المخالفات السلوكية في مزاوله أعمال أخرى أثناء تأدية العمل الوظيفي ، ففي الوساطة والمحسوبية و الكذب والتدليس وغيرها من السلوكيات غير الحميدة.العنزي (٢٠١٦)

وتعد القيم بمثابة القاعدة التي تساعد في فهم الاتجاهات و الدوافع و تفسير المواقف ، و هي التي تؤثر في العمليات الإدراكية و على الإحساس و العلاقات والقرارات الشخصية و الوظيفية . الهيتي (٢٠٠٥).

إن القيم في أي مجتمع تعد ركناً مهماً لدورها الفعال في ضبط و توجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي فهي معيار يميز بين السلوك المقبول (الصحيح) و غير المقبول (الخطأ) مما يتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي و مقاومة السلوك السلبي. العواملة (٢٠٠٩).

و يرى الباحثون أن أهمية القيم تظهر من خلال: الزعي (٢٠٠٨) . استخدامهما كمعيار مرشد لسلوك الجماعة و الفرد ، حيث يحتكمون إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين. دورها في دراسه الإدارة من خلال أسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات. تأثيرها و خاصة القيم الإيجابية منها على دافعية الفرد نحو القيام بالعمل كما تعتبر محدد أساسياً لجوانبه الشخصية .

تشكل القيم الشخصية للأفراد والجماعات كما ذكر العواملة (٢٠٠٩). من مصادر عديدة و تراكمية تبدأ من المصادر الأسرية و العائلية و تنمو وتتفاعل وتتراكم من خلال التجارب و الخبرات الحياتية للإنسان منذ التحاقه بالمدرسة و مؤسسات التعليم و الثقافة و التوجيه و والسياسية والدينية وغيرها. ومن الطبيعي أنه لا يمكن حصر أنواع القيم كافة في قائمة جامعة تفاعله مع الغير في المجتمع. ويكتسب الأفراد والجماعات قيمهم المؤثرة في سلوكهم من البيئة المحيطة بكل مصادرها و أنواعها المادية والمعنوية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية مانعة غير أن جوانب السلوك الإنساني كافة محكومة بمنظومة القيم السائدة و المتطورة وفقاً للمتغيرات الزمان والمكان والناس.

وتهتم قواعد الشركات الكبرى بوضع الأسس التي من شأنها أن تحدد مكافآت مجلس الإدارة والإدارة العليا والموظفين بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف الشركة ، ومستوى المخاطر المقبول الشركة ، وحجم وطبيعة أنشطة اليومية، ونظراً لما تمثله مكافآت الإدارة من أهمية في تحفيز الإدارة العليا والموظفين لتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الشركة ، والتي تنعكس بالتالي على أداء الشركة ككل، مما أوجب دراسة مدي تأثير تلك المكافآت على أداء الشركات . (وهدان ٢٠٢٠)

يمثل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والشركات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد و رفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Duma ٢٠١٦،)

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها. كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة. (حميد ٢٠٢٠)

والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي

انطباعاً بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه. إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد. (حميد ٢٠٢٠)

بلغ القيمة السوقية لأكبر خمس شركات مدرجة في بورصة السعودية نحو ٩,٢ تريليون ريال (٢,٤٥ تريليون دولار)، وتتصدر «أرامكو» تلك القائمة، يليها مصرف الراجحي، و«سابك»، والبنك الأهلي السعودي، و«اتصالات السعودية» (إس تي سي)، وتضم مجموعة «الاتصالات السعودية» (إس تي سي) عدة شركات لتقديم خدمات الاتصالات والمدفوعات الرقمية، وهي واحدة من أبرز الشركات في قطاع الاتصالات بالوطن العربي، بقيمة سوقية تصل إلى ١٩٢ مليار ريال (٥١,١٩ مليار دولار).

١,١ مشكلة الدراسة:

يحرص القطاع الشركات الكبرى على أن يقوم بدور أساسي وحيوي في العملية التنموية والمتمثلة في اهتمام المنظمات العامة لتحقيق أهدافها وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. وهذا يتطلب الالتزام بالقيم والاخلاقيات على مستوى المجتمع ككل، كما له من أثر على أداء العمل. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة التعرف على مفهوم القيم والاخلاقيات الوظيفية وأثرها على أداء الموظف في المنظمات العامة محل هذه الدراسة، مما يساعد على فهم وتفسير سلوك الموظف والتنبؤ به والسيطرة عليه لتحقيق أهداف المنظمة والوقوف على تأثيرها على الأداء الوظيفي والمسببات الأساسية التي تقف وراء التمسك أو التخلي عن القيم

والاخلاقيات التي لها أكبر الأثر على الأداء الوظيفي والإنتاجية. وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية

ان النظام الإداري في أى مجتمع ما هو الا نظام فرعى ضمن اطار بيئي واسع ومعقد ، ومن الطبيعي أن النظم المختلفة تتفاوت في درجة تعقيدها وفقا لمدى تعدد وتنوع مكوناتها ، وطبيعة علاقاتها وتفاعلاتها على المستويات الداخلية والخارجية ، وإن خصوصية أي نظام إداري تنبع بالدرجة الأولى من منظومة القيم السائدة في المنظمة والمجتمع ، ويقصد بمنظومة القيم التنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه الأشياء التي توجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها والقيمة مفهوم مجرد ضمني غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط . الزهراني (٢٠٠٩).

وتنبع أهمية القيم من الوظائف الكبرى التي تقوم بها فالقيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول والسلوك الغير مقبول وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي ، وكذلك تلعب دوراً فاعلاً في تطوير المهارات الإدارية والمهنية للعاملين ، الأمر الذي ينعكس أثره على تحقيق التناسق والانسجام داخل وأخلاقيات المهنة غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط - الزهراني (٢٠٠٩).

وتنبع أهمية القيم من الوظائف الكبرى التي تقوم بها فالقيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول والسلوك الغير مقبول وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي ، وكذلك تلعب دوراً فاعلاً في تطوير المهارات الإدارية والمهنية للعاملين ، الأمر الذي ينعكس أثره على تحقيق التناسق والانسجام داخل المنظمات، ومن ثم سهولة عمليات المشاركة والاتصال بين الافراد ، وتكوين فرق العمل ، وتحقيق رضا العاملين وتقوية انتماءاتهم للمنظمة التي يعملون بها ، وأداره لضبط ورقابة العاملين ، وإطار أساسي يتم على ضوئه وضع الأهداف والسياسات للمنظمة. صالح (٢٠١٠).

وفي سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغير والتطوير في

المفاهيم والمصطلحات الإدارية. في عام ١٩٩٠ ظهر مفهوم " الإدارة بالقيم " كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الافراد العاملين بها على انه أسلوب لإدارتها. ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل. العتيبي (٢٠٠٩).

ويمكن القول بأن هناك مجموعة من القيم المركزية او الأساسية والعامة التي تؤثر في مجالات العمل الرسمي والتنظيمي ، والتي يمكن تصنيفها إلى فئات كبرى وهي (القيم الدينية والأخلاقية - القيم السياسية والفكرية - القيم الاجتماعية والإنسانية - القيم الاقتصادية والمالية) وتعتبر القيم المذكورة مترابطة ومتفاعلة كنظم مفتوحة ، ويندرج تحت كل فئة منها عدد لانهائي من القيم الفرعية ، وعن هذه القيم بمجموعها تشكل ما يسمى بمنظومة القيم السائدة في مجتمع ما ، كما تنقسم هذه المنظومة الى شقين رئيسين في مجال الإدارة وهما القيم الشخصية او الذاتية للفراد والقيم التنظيمية ، وان التفاعل بين القيم الشخصية والتنظيمية قد يؤدي الى واحد من الاحتمالات التالية وهي الانسجام او التناقض بينهما أو الحياد ، حيث إن حالة الانسجام والحياد القيمي تساعدان في التوازن التنظيمي وتحقيق الأهداف بينما قد يؤدي حالة التناقض بين القيم الشخصية والتنظيمية الى ظهور مشكلات تنظيمية تعوق تحقيق الأهداف وترتكب التوازن التنظيمي ، وبالتالي فإن مراعاة الانسجام أو الحياد في مجال العلاقة بين قيم العاملين الشخصية والقيم التنظيمي هي مسألة حيوية. العوامل (٢٠٠٩).

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب وأفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:

تعتبر الحوافز المادية تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول

على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

والحوافز المعنوية وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل ، وكذلك أداء العاملين الأداء هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة. كما يعرف أيضاً بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة. حميد (٢٠٢٠)

٢,١ أهمية الدراسة:

تسعد الدراسة أهميتها من خلال محاولتها في التعرف على متطلبات الشركات الكبرى لموظفي الوطن العربي من وجهة نظر مدري ومسئولي الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية منطقة (الرياض) .

وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية الدراسة تتضح فيما يلي :-

١- هذه الدراسة هي محاولة علمية جادة لمعرفة تطبيق الشركات الكبرى للقيم الاخلاقية ونظم تعاملها مع موظفيها

٢- هذه الدراسة هي محاولة علمية جادة لمعرفة تطبيق الشركات الكبرى لنظم المكافآت (المادية – المعنوية) ونظم تعاملها مع موظفيها

- ٣- يؤمل أن تكون الدراسة الحالية نواة لدراسات لاحقة في مجال الشركات الصغرى و ذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- ٤- يؤمل أن تستفيد معظم الشركات في المملكة من نتائج الدراسة في دعم متطلبات القيم الاخلاقية والنظم المكافآت لباقي الشركات
- ٥- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة مدربين ومسؤولي الشركات في كيفية إدارة وتقييم القيم الاخلاقية ونظم المكافآت لموظفيها ..

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف على:-

- ١- التعرف على أثر النظام الإداري على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (KPMG ،STC ،AEC)
- ٢- التعرف على أثر النظام الإداري على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (KPMG ،STC ،AEC)
- ٣- التعرف على أثر نظام المكافآت على القيم الاخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (KPMG ،STC ،AEC)
- ٤- التعرف على أثر نظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (KPMG ،STC ،AEC)

٤,١ تساؤلات الدراسة:-

- ١- ما هو أثر النظام الإداري على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، KPMG ،STC)؟
- ٢- ما هو أثر النظام الإداري على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، KPMG ،STC)؟

٣- ما هو أثر نظام المكافآت على القيم الاخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ،

STC ، KPMG)؟

٤- ما هو أثر نظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ،

STC ، KPMG)؟

٥,١ فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)
- الفرضية الثانية: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)
- الفرضية الثالثة: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)
- الفرضية الرابعة: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)

٦,١ حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : التعرف على القيم الاخلاقية ونظم المكافآت لموظفي الوطن العربي بالشركات الكبرى
- الحدود البشرية : موظفي الشركات الكبرى في الوطن العربي وتتمثل في شركات (AEC - STC - KPMG) بالمملكة العربية السعودية
- الحدود المكانية : الرياض – المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية : تم التطبيق في الربع الاول والثاني للعام ٢٠٢٤م – ١٤٤٦ هـ

٦,١ مصطلحات الدراسة:

❖ القيم والأخلاقيات:

كما أن القيم تعني تقييم المعايير المرتبطة بالعمل أو بيئة العمل من خلال ما يدركه الأفراد لما هو "صح" أو "خطأ"، وتعرف بأنها مقياس أو معيار للحكم على الشيء باعتباره مرغوباً فيه أو مرغوباً عنه، كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ والأهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع فهي كل ما يعتبر جديراً باهتمام الفرد وعنايته لاعتبارات اجتماعية أو اقتصادية أو نفسية. الهيتي (٢٠٠٥).

القيم الوظيفية هي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها. القيم الشخصية: المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل المقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو تقويم المعتقدات الأفعال. الأخلاقيات هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء. العنزي (٢٠١٦).

وفي تعريف آخر: الأخلاقيات تعني السلوك المعتاد والمتعارف عليه والشخص ذو الخلق القويم هو الذي يمارس الفضيلة ويتصرف التصرف الصحيح.

أخلاقيات الإدارة مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ. العنزي (٢٠١٦).

كما يمكن أن نوجز بأن القيم والأخلاقيات هي مجموعة المعايير النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات وتشكل إطار مرجعياً موجهاً لهم في التمييز بين الأشياء والسلوكيات من حيث الصح والخطأ والمقبول وغير المقبول. العواملة (٢٠٠٩).

وبالرغم من أن القيم هي بمثابة معايير أرسخه للسلوك الإنساني إلا أنها تتغير تدريجياً وبشكل نسبي وفقاً لتطور الظروف المحيطة. العواملة (٢٠٠٩)

❖ الحوافز (المكافاه) :

لغة: "الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز، والتي تعني دفعه من الخلف ، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفعه إليه. حجازي (٢٠٠٥)

صطلحا: "تعرف الحوافز بأنها نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء." قاسمي (٢٠١١)

١. الحافز المادية (المكافأة المادية)

هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية. حميد (٢٠٢٠)

٢ الحافز المعنوية (المكافأة المعنوية)

الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل. الأداء الوظيفي العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة. حميد (٢٠٢٠)

٧,١ الدراسات السابقة:

اولا: دراسات القيم الاخلاقيه

١- دراسة: القرالة (٢٠٠٨) القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك. ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات وتحليلها، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل اليها بان القيم الشخصية السائدة لدى افراد العينة تتمثل في القيم الدينية والتي تأتي بالمرتبة الأولى تليها القيم النظرية ثانيا ومن ثم القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجمالية على التوالي اما الانماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس فان النمط الديمقراطي يأتي بالمرتبة الأولى يليه بالأهمية الأوتوقراطي ومن ثم التراسلي. ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة انه من خلال استعراض القيم والأخلاقيات تعد من الأمور المهمة في العمل الإداري. وكانت تركزت معظم هذه الدراسات على العوامل الديموغرافية وتأثيرها في الأخلاقيات والأداء الوظيفي. وهناك ايضا ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة الكويتية خاصة في الجانب التطبيقي منها، إلا أن هذا الدراسة تحاول اغلاق هذه الفجوة بالتركيز على الجانبين النظري والتطبيقي في أثر القيم والاخلاقيات الوظيفية على اداء الموظف العام في المنظمات العامة في الاردن . كما ساهمت هذه الدراسات في ترتيب خطوات البحث العلمي لتشكيل الإطار العام لهذه الدراسة بالإضافة الى الاستفادة في تصميم أداة الدراسة.

٢- دراسة الزعبي (٢٠٠٩) أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٨٤١) موظفاً ، اختيرت عينة عشوائية بسيطة (٥٠٪) من مجتمع الدراسة (٤٢١) ووزعت عليهم استبيانات استعداد منها (٣٤١) استبانة. اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين : الأسلوب الوصفي التحليلي حيث يتم فيه استعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بهذه الدراسة والاطلاع على أثر الالتزام بالقيم الثقافية الفردية و التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، أما أسلوب الدراسة الميدانية فقد اعتمد بشكل أساسي على إجراء زيارات ميدانية على كافة فروع الوزارات في محافظة الكرك ، حيث تم توزيع الاستبيانات و جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها لغايات الإجابة عن أسئلة الدراسة و فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة ، كما جاء مستوى

التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية و قيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة . و أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة ، و قد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلياً على النحو التالي : الولاء الوظيفي ، التعامل مع الزملاء ، انجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، الانضباط . كما كشفت الدراسة أن هناك التزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية ، قيم القيادة ، قيم الانتماء ، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي . و أن هناك التزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات ، قيم عدالة المعاملات على مستوى الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور، و تشجيع العاملين على إبداء آرائهم و اقتراحاتهم و أن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الثقافية.

٣- دراسة: الرشدي (٢٠١١) " تأثير القيم على الأداء الوظيفي".

تهدف هذه الدراسة لتعديل على مستوى القيم التنظيمية علاقتها بكفاءة الأداء لدى العاملين وتم الأخذ بمنهج الاستقرائي في التحليل والاستقصاء للتعرف على حقائق من البيانات والمعلومات من البحوث والدراسات والتي تدور حول استقصاء آراء الباحثين في دراستهم لمدى تأثير القيم القائمة على أداء العاملين وقد توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج التي من أهمها هناك حملة من القيم تؤثر في الفرد وتنقسم الى شقين رئيسيين في مجال الإدارة وهي القيم الفردية أو الذاتية للأفراد والقيم التطبيقية وهذا التفاعل في هذه القيم قد يؤدي الى واحد من الاحتمالات التالية وهي انسجام أو التناقض بينهما أو الحياد. كما توصلت الدراسة الى ان للقيم دور كبير ومهم في توجيه افعال الفرد وسلوكه وبالتالي يتجلى أثر ذلك على الفرد في ادائه كما تؤثر القيم في سلوكه واوصت الدراسة الى اهمية الاستفادة من القيم الدينية والتي بدورها تنمي لدى الأفراد الرقابة الذاتية والخوف من الله واداء العمل الذي طلب منه بأتقان و اخلاص، كما أوصت بضرورة أن تحرص الإدارة العليا على تعزيز الالتزام بالقيم وتشجيع تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح والثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة.

٤- دراسة علي (٢٠١١) " تأثير القيم الشخصية للعاملين اداء فرق العمل".

يهدف هذه البحث معرفته مدى تأثير قيم الافراد العاملين ضمن فرق العمل في ادائهم مما ينعكس على زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها فضلا عن تطور المنظمة ونجاحها. أستخدم اداء الاستبيان كمبدأ رئيسي في جمع المعلومات واستبيانات من عينة البحث والبالغة ٥٠ فرد يعملون في احدى الشركات العاملة في صناعات الكهربائية وكان من أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل اليها، اعتماد المعايير الشخصية والتنظيمية والدينية لدى الافراد لتعزيز اداء العاملين والزيادة من انتاجيتهم. كما اكدت الدراسة عن تنمية روح العمل الجماعي لتحقيق الانتماء والولاء للمنظمة مع التركيز على تشكيل فرق عمل من العمال المتميزين مما يتمتعون بالقيم والشخصية العالية لتحقيق اهداف الافراد والمنظمة على حد سواء .

٥- دراسة: محمود (٢٠١٢) " اخلاقيات الوظيفية العامة وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اخلاقيات الادارة في العمل والتعرف على الظواهر اللا أخلاقية في العمل الاداري. وتم الأخذ في منهج اسلوب التحليل الوصفي الميداني. وتوصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج والتي من اهمها ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاخلاقي المتحررين وبعض العوامل الديموغرافية والوظيفية. كما توصلت الدراسة الى مجموعات من التوصيات منها المحافظة على المعايير الأخلاقية والتأكد من السيرة الذاتية الحسنه عند اختيار المديرين بالإضافة الى تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمديرين من ذو المواقف الأخلاقية المتميزة واعتماد مبدأ الادارة بالمشاركة وتشجيع التفكير الجماعي وروح الفريق.

٦- دراسة M.suleman S.et.al ٢٠١٢ and Kamran Ali shah , دراسة ٢٠١٢ M.yameen تأثير القيم

الأخلاقية للمؤسسة على اخلاقيات القيادة وأداء الموظف.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة لغرض أثر القيم الأخلاقية للمؤسسة على القيادة الاخلاقية واداء الموظف في باكستان. وكان من أهم نتائج هذي الدراسة أن القيم الأخلاقية المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة من اداء الموظف.

٧- دراسة النوفلي (٢٠١٤) قيم وأخلاقيات الوظيفة في القطاع العام".

وقفت هذه الدراسة على واقع قيم وأخلاقيات العمل لدى الموظفين بالقطاع الحكومي بالدول الخليجية ، و كان تساؤل الدراسة : ما هو انطباع أفراد المجتمع بدول مجلس التعاون الخليجي حول التزام الموظفين بالقطاع الحكومي بأخلاقيات و قيم الوظيفة ؟. تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية ، إذ سعت الدراسة إلى وصف الواقع الحالي لقيم و الأخلاقيات العمل في القطاع الحكومي أو في المؤسسات العامة ، من خلال انطباعاتالموظفين في الأجهزة الحكومية. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي و كانت عينة الدراسة عينة عمدية بلغ حجمها (٤١٩) مفردة من العاملين في المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص في مختلف الدول تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية ، إذ سعت الدراسة إلى وصف الواقع الحالي لقيم و الأخلاقيات العمل في القطاع الحكومي أو في المؤسسات العامة ، من خلال انطباعات الموظفين في الأجهزة الحكومية. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي و كانت عينة الدراسة عينة عمدية بلغ حجمها (٤١٩) مفردة من العاملين في المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص في مختلف الدول العربية الخليجية الست (سلطنة عمان ، قطر ، الإمارات السعودية ، الكويت ، البحرين). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ما يلي : أن جميع المبحوثين يرون ضرورة الاهتمام بموضوع الأخلاقيات و القيم الوظيفية في القطاع العام ، و أن غالبيتهم يرون أن تمسك الموظفين في القطاع العام بالأخلاقيات و القيم الوظيفية يتم بدرجة قليلة كما أنه لا توجد فروق بين الجنسين حول رؤيتهم لمدى الالتزام الموظفين بقيم و أخلاقيات العمل . كما أشارت النتائج إلى أن هناك سلوكيات سلبية عديدة و بنسب مرتفعة يمارسها الموظفون في القطاع العام ولقد كان سلوك (استغلال الوظيفة في تحقيق مصالح خاصة) هو الأكثر انتشارا ، تلاه سلوك (إنجاز الأعمال الخاصة أثناء الدوام الرسمي). كما بينت النتائج أن هناك أسباب ساهمت في تدني أخلاقيات الوظيفة و إلى أن انعدام العدالة بين الموظفين من قبل المسؤولين بالمؤسسة ، والنظر إلى الوظيفة على أنها مجرد حضور يومي للعمل هما أكثر الأسباب وراء تدني أخلاقيات الوظيفة . و أن ضعف اللوائح في محاسبة من لا يلتزم بأخلاقيات و قيم العمل ، تعتبر من أهم تلك الأسباب. وضعت الدراسة عددا من التوصيات و هي ضرورة الاهتمام البحثي و التطبيقي بموضوع قيم و أخلاقيات العمل و ذلك من خلال الدورات التدريبية المختصة . و وضع قوانين و لوائح رادعة تحاسب من لم يلتزم بقيم وأخلاقيات العمل

والوظيفة من الموظفين . و وضع ميثاق أخلاقي لكل وظيفة يوقع عليه الموظف قبل استلامه للوظيفة . و تكريم الموظف المجيد في أخلاقيات الوظيفة ماديا ومعنويا . كما أوصت الدراسة بإلزام المسؤولين بتطبيق أنظمة تكفل العدالة بين الموظفين ، و محاسبة المسئول الذي يخل بمبدأ العدالة . وأخيرا وضع آليات لتقييم المراجعين لأداء الموظف.

٨- دراسة ابوغالي (٢٠١٦) أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، فقد تم توزيع ((١٢٠) استبانة على المدراء في هذه الوزارات ، و تم استرجاع ((١٠١) استبان

٩- دراسة (٢٠١٦) Bin Salahudin et.al العلاقة بين أخلاقيات العمل واداء الوظيفي".

تناقش هذه الدراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل والاداء الوظيفي وقد تم اخذ عينة عشوائية قوامها ١٥٧ مبحوث على تجار التجزئة في سلدقور في ماليزيا. وكانت نتائج الدراسة بأن اخلاقيات العمل تؤثر بشكل كبير على الاداء الوظيفي. كما ابرزت الدراسة اهمية اخلاقيات العمل في تحسين الاداء الوظيفي.

ثانيا: دراسات نظام المكافآت

١- دراسة (Brewer, 2005) بالعلاقة بين مكافآت الإدارة العليا على أساس الأسهم وتحمل البنك للمخاطر وهيكل التمويل والأهداف الإستثمارية للبنك، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة بين كل من مكافآت الإدارة العليا وتحميل المخاطر والأهداف الإستثمارية بينما لا توجد علاقة بين مكافآت الإدارة وهيكل التمويل.

٢- دراسة (Staikouras, 2007) بالتركيز على حجم مجلس الإدارة ومكافآت الإدارة العليا على أداء عينة تتكون من ٥٨ بنك من البنوك الأوروبية، وذلك خلال الفترة من ٢٠٠٢ حتى ٢٠٠٤ ، وتشير النتائج إلى

وجود علاقة عكسية بين مكافآت مجلس الإدارة العليا وعدد أعضاء مجلس الإدارة بينما هناك علاقة طردية بين المكافآت وربحية البنوك.

٣- دراسة (Fernandes, 2008) على تأثير مكافآت الإدارة العليا وتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات المدرجة في البورصة البرتغالية ومن ضمنها شركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة ٢٧٥ من ضمنها ٢٢ شركة خدمات مالية، واستخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وتشير نتائج التحليل إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لحجم المنشأة على مكافآت الإدارة العليا في حين لا يوجد تأثير للمكافآت على أداء الشركات، وكذلك وجدت الدراسة أن الشركات التي يتضمن مجلس إدارتها عدد أكبر من الأعضاء غير التنفيذيين تقوم بدفع مكافآت أكبر من الشركات التي لا يتضمن مجلس إدارتها أعضاء مستقلين، كذلك الشركات التي لا يتضمن مجلس إدارتها أعضاء مستقلين تواجه مشاكل وكالة أقل، ولها قدرة على التوفيق بين أهداف الإدارة والمساهمين بشكل أكبر.

٤- دراسة (Bhagat, 2014) ركز الباحثين علي هيكل مكافآت الإدارة لعينة من ١٤ مؤسسة مالية من أكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة خلال الأزمة المالية من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٨، هذا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين المكافآت المبنية على الأسهم والتحمل المفرط للمخاطر ، هذا وتوصي الدراسة بأن يتم وضع قيود على مكافآت الإدارة التي تقدم في شكل أسهم مثل حظر البيع لفترة من سنتين حتى أربع سنوات

٥- دراسة (Kruger, 2015) على العلاقة بين مكافآت الإدارة وأداء البنوك في جنوب افريقيا ، وقد تم قياس الأداء من مدخل القيمة السوقية وسعر السهم ومدخل الربح المحاسبي، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين مكافآت الإدارة وكل من القيمة السوقية، والعائد على الملكية، ومتوسط أجر العاملين، ولكن لم تجد الدراسة علاقة بين المكافآت والحجم. بينما تركز دراسة (Luo, 2015) على محددات مكافآت الإدارة في البنوك الصينية خلال الفترة من ٢٠٠٥ حتى ٢٠١٢ باستخدام نموذج انحدار GMM ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك علاقة معنوية بين مكافآت الإدارة والأداء، بينما تري الدراسة أن تكوين لجنة الأجور والمكافآت تعتبر من العناصر المؤثرة

في مكافآت الإدارة في البنوك الصينية، كذلك يعتبر هيكل الملكية من المحددات المعنوية للمكافآت. وقامت دراسة (٢٠١٥ Ntim)، باستخدام أسلوب المحاكاة من أجل قياس العلاقة بين مكافآت الإدارة والحوكمة وأداء الشركات باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الثلاثي المراحل، وقد توصل النموذج إلى وجود علاقة ضعيفة بين الأداء ومكافآت الإدارة وتشير الدراسة إلى ضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث من أجل التوصل إلى المتغيرات الحاكمة التي تؤثر في تلك العلاقة.

- ٦- دراسة (2015 Olalekan) باستخدام أسلوب الإنحدار بطريقة العزوم المعممة GMM من أجل قياس العلاقة بين مكافآت الإدارة وأداء البنوك بالتطبيق على ١١ بنك في نيجيريا خلال الفترة من ٢٠٠٥ حتى ٢٠١٢، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين مكافآت الإدارة والأداء.
- ٧- دراسة (٢٠١٥ Bolton)، على العلاقة بين تحمل المخاطر ومكافآت الإدارة باستخدام نموذج يأخذ في الاعتبار أهداف المساهمين، والدائنين والمودعين والإدارة التنفيذية، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين مكافآت الإدارة وتحمل المخاطر تتوقف على النقاط التالية:

ربط المكافآت بسعر السهم وبديل التأمين على مخاطر التعسر للمؤسسات المالية CDS

- قدرة المساهمين على تفعيل مثل تلك العقود.

هذا ووجدت الدراسة أن المكافآت على أساس (Credit Default Swap (CDS بدل التأمين على مخاطر التعسر أكثر فعالية في التأثير على تحمل المخاطر بالنسبة للمؤسسات المالية.

- ٨- دراسة (2017 Gande) قامت باختبار العلاقة بين مكافآت المدير التنفيذي المبنية على أساس الأسهم وتحمل المخاطر خلال الأزمة المالية في المؤسسات المالية بالولايات المتحدة، وذلك باستخدام بيانات القروض المساعدة التي قدمها البنك الفيدرالي، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم القروض المساعدة ومدتها تتأثر بمكافآت المدير التنفيذي، حيث أن المكافآت المبنية على الأسهم تدفع المديرين التنفيذيين لتحمل المزيد من المخاطر مما ينعكس على أداء البنوك وقد يدفع بها للتعسر المالي

٨,١ تعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى ما تضمنته الدراسات السابقة، يتبين لنا الأهمية الكبرى التي وجهت الباحثة لتتناول هذا الموضوع الهام، المتمثل في مدى مستوى القيم الأخلاقية ونظم المكافآت لدى موظفي المملكة العربية السعودية في الشركات الكبرى

وتباينت واختلفت أهداف الدراسات السابقة فمنها هدف إلى الوقوف على القيم الاخلاقية ونظم الشركات ودورها في الشركات الكبرى ومنها دراسة القرالة (٢٠٠٨) تهدف هذه الدراسة الى التعرف على القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالمملكة الاردنية الهاشمية ، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات وتحليلها ، و دراسة الزعي (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٨٤١) موظفاً ، و دراسة الرشدي (٢٠١١) تهدف هذه الدراسة لتعديل على مستوى القيم التنظيمية علاقتها بكفاءة الأداء لدى العاملين وتم الأخذ بمنهج الاستقرائي في التحليل والاستقصاء للتعرف على حقائق من البيانات والمعلومات من البحوث والدراسات والتي تدور حول استقصاء آراء الباحثين في دراستهم لمدى تأثير القيم القائمة على اداء العاملين ، و دراسة علي (٢٠١١) يهدف هذه البحث معرفته مدى تأثير قيم الافراد العاملين ضمن فرق العمل في ادائهم مما ينعكس على زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها فضلا عن تطور المنظمة ونجاحها ، و دراسة محمود (٢٠١٢) تهدف هذه الدراسة للتعرف على اخلاقيات الادارة في العمل والتعرف على الظواهر اللا أخلاقية في العمل الاداري. وتم الأخذ في منهج اسلوب التحليل الوصفي الميداني ، و دراسة M.suleman S.et.al ٢٠١٢ and Kamran Ali shah , دراسة M.yameen ٢٠١٢. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة لغرض أثر القيم الأخلاقية للمؤسسة على القيادة الاخلاقية واداء الموظف في باكستان ، و دراسة النوفلي (٢٠١٤) وقفت هذه الدراسة على واقع قيم وأخلاقيات العمل لدى الموظفين بالقطاع الحكومي بالدول الخليجية ، و كان تساؤل الدراسة : ما هو انطباع أفراد المجتمع بدول مجلس التعاون الخليجي حول التزام الموظفين بالقطاع الحكومي بأخلاقيات و قيم الوظيفة ، و دراسة ابوغالي (٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل

والشئون الاجتماعية بقطاع غزة، و دراسة (٢٠١٦) Bin Salahudin et.al العلاقة بين أخلاقيات العمل واداء الوظيفي".تناقش هذه الدراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل والاداء الوظيفي . ، وكماتباينت واختلفت أهداف الدراسات السابقة فمنها هدف الى الوقوف على نظم المكافآت ونظم الادارية ودورها في الشركات والبنوك والتي ارتكزت على تأثير مكافآت الإدارة العليا وتكوين مجلس الإدارة على أداء الشركات والبنوك ، كذلك بالعلاقة بين مكافآت الإدارة العليا على أساس الأسهم وتحمل البنك للمخاطر وهيكل التمويل والأهداف الإستثمارية للبنك .

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: السلوك الأخلاقي:

مقدمة:

بعد الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي على الصعيد الفردي أو المنظمين ذو أهمية كبيرة لمختلف شرائح المجتمع فهو يقود إلى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، فالمنظمة التي ترى بالمنظور الضيق بأن مصالحها تتحدد بمعايير تتجسد في الاعتبار المالية التي تحقق لها الفوائد على المدى القصير ولكن يمكن أن يكون لها تأثير على المدى البعيد أن لم تتضمن النظرة إلى المتطلبات الاجتماعية والبيئية الأخرى. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

وللأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأمم، والأخلاق هي صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة تدفع صاحبها إلى سلوك إرادي محمود أو مزموم عند العقلاء، وسلوك الإنسان وتصرفاته يدلان على خلقه غالباً. (بن الحسن، ٢٠١٩)

قال صلى الله عليه وسلم: (إذا الرجل اعتاد المساجد فاشهدوا له بالإيمان فمن خلال السلوك الظاهر حكم على الإيمان الباطن وللأخلاق الحسنة أصول ومنها الصبر أي الصبر على أخلاقيات الآخرين وتصرفاتهم ومنها العفة وهي الترفع عن رذائل الأفعال والأقوال وأيضاً العدل وهو الموازنة في التعامل مع الآخرين بأن يعطي كل شخص حقه في التعامل المناسب معه. (الجهني، ٢٠٢٤)

يرى الباحث ازدياد الاهتمام الشعبي بالجوانب السلوكية والأخلاقية ومتابعة حالات المخالفات على مستوى مؤسسات الأعمال الخاصة والعامة، كما ازداد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتلاحظ أن الدول والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئة عملها تحاول تطوير السلوك الأخلاقي والمهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية وتعطيل الأداء. لذا حظي موضوع المعايير الأخلاقية باهتمام الباحثين والشركات لأن الحصول على شهادات عالمية أو امتيازات عمل خاصة مثل أيزو

٩٠٠٠ وأيزو ١٤٠٠٠) يقتزن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية والسلوكية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات. (فضيل، ٢٠٢٣)

١,١,٢ أولاً: تعريف أخلاقيات الإدارة

قبل التطرق إلى تعريف أخلاقيات الإدارة وجب علينا أولاً تحديد ماذا نعني بالأخلاق، حيث يعرفها أحد العلماء بأنها نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد وما هو جيد وما هو ردي؟ وما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك" وهذا التعريف يتفق مع ما جاء به حيث أشار إلى أن الأخلاق هي سلسلة من المبادئ المحددة مسبقاً والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد وما لا يجب القيام به، وتميز التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك وعرفها العزالي بأنها: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية. (توام، ٢٠٢١)

ويرى العلماء بأن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير". (Tir, 2024)

قد عرف أحد العلماء أن أخلاقيات الإدارة بأنها: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلاله اختيار ما هو جيد، فالممارسة الأخلاقية لا بد أن تشكل بما لا يقل عن ثلاثة عوامل متمثلة في الامتثال القانوني وتحديد ما يعتقد أنه حق القدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير السلوك الأخلاقي". (Al-Maliki, 2023)

٢,١,٢ ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:

إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية كيف تعامل المنظمة العاملين؟، كيف يعامل الموظفون المنظمة؟، كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟ وذلك كمايلي:

١. كيف تعامل المنظمة العاملين: إن تصرفات المدراء تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المنظمة في معاملة العاملين بها ومثل هذه العلاقة تمتد لتشمل مجالات مختلفة مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والأجور ... الخ. (Abdulla, 2022)

وعلى المنظمة احترام العاملين فيها وتوفير لهم جو مناسب وملئم للعمل وألا يتم تعريضهم لانتهاكات أخلاقية من طرف الإدارة العليا.

٢. كيف تعامل الموظفين المنظمة:

يوجد الكثير من المجالات الأخلاقية التي لها علاقة بكيفية تعامل العاملين مع المنظمة كالحفاظ على أسرار العمل، وألا تفضل المصلحة الشخصية على حساب المنظمة، وأن لا يقبل هدايا ورشاوي مقابل تسوية معينة. (Juwaili, 2023)

٣. كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى:

يمتد مجال الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى ذات المصالح ويأتي في مقدمتهم المستهلكين وحملة الأسهم والموردين والمنافسين والوسطاء، وفيما يخص المعاملة مع المستهلكين (العملاء). (Lazreug, 2023)

إن الأخلاقيات الإدارية السليمة في مجال العلاقات مع المستهلكين تستلزم أن تتمتع منتجات المنظمة بالأمان وتوافر المعلومات الكافية عن مكوناتها وكيفية استخدامها وأساليب حياتها أو تجربتها، وأن تكون أسعارها مناسبة بالإضافة إلى تجنب الأخطاء القانونية مثل الإعلان المضلل أو إعلان الإغراء. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

ويرى الباحث فيما يخص هذه الفئة على المنظمة أن تعني بتدريب العاملين على أخلاقيات التعامل مع المستهلكين (العملاء) كما أن تضيف نظام محددة للتغذية المرتجعة من العملاء. (بن الحسن، ٢٠١٩)

وبالتبع فإن حسن التعامل مع العملاء أمر أساسي في الاحتفاظ بالعملاء في المعاملات المستقبلية إذن لابد من توعية المؤسسات لهذا الأمر، وقد يكون من المناسب استخدام التقنيات الحديثة من خلال تخصيص موقع الكتروني للاستفسار عن كافة الأمور المتعلقة بالخدمة أو المنتج. (الجهني، ٢٠٢٤)

٣,١,٢ مفهوم وتعريف السلوك الأخلاقي:

❖ مفهوم السلوك الأخلاقي:

إن السلوك هو مصدر سمي به الفعل أو رد الفعل لغرض شيء أو عقوبة وقد يكون عادة مرتبطاً بالنية، السلوك الإنساني هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة وهناك من يعرف السلوك بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن هذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات وللسلوك أنماط عديدة يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي أو فردي أو جماعي أو سلوك لفظي أو فعلي وما يميز السلوك خصائصه وهي: القابلية للتنبؤ القابلية للضبط القابلية للقياس. (فضيل، ٢٠٢٣)

أ- القابلية للتنبؤ إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة، وإنما يخضع لنظام معين إذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام، فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به. (توام، ٢٠٢١)

ب- القابلية للضبط: إن الضبط في ميدان السلوك عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن ضبط الإنسان لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الآخرين. (Tir, 2024)

ت- القابلية للقياس: بما أن السلوك الإنساني معقد لأن جزءاً منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس، والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه فإن العلماء لم ينفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك. (Al-Maliki, 2023)

❖ الأخلاق والسلوك:

أ- الإخلاق هي ملكه من ملكات النفس، تصدر عنها أفعال الإنسان دون أمعان أو تفكير أو رؤية، لذا إن الأخلاق هي التي توجه وتحكم السلوك للأفراد وبصورة عامة الأخلاق قاعدة تحكم وتحدد وترشد السلوك. (Juwaili, 2023)

يرى الباحث أن الأخلاق هي التي تسيطر على السلوك إن كان الفعل أخلاقي نبع عن أخلاق الفرد وإذا كان عكس ذلك دل على سوء خلقه. (Abdulla, 2022)

يشير السلوك الأخلاقي إلى التصرف من جانب الأفراد والقبول من جانب المنظمة والمجتمع، وبهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني

وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال فيما يلي: (Lazreug, 2023)

أ- الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية: يعمل الإنسان في جو مادي تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات إذن من الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والإنسانية.

ب- الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء: إن التصرف الأخلاقي أن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس.

ت- التكامل والشمول السلوك الأخلاقي سلوك متكامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل.

ث- الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتعرف الأفراد.

❖ السلوك الأخلاقي للسلوك الأخلاقي تعريفات عديدة منها:

تم التعريف بأنه مجموعة من المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المرتكز على الأخلاق المطلوبة لأفراد المنظمة والذي يعد معياراً لتقييم المنظمة لأفرادها بالإيجاب والسلب. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

وعرفه الغالي بأنه هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللاأخلاقي.

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث السلوك الأخلاقي بأنه مجموعة من الآراء المتفقة بشأن المعايير المقبولة لسلوك مهنة أو حرفة ناتجة من مصدر أخلاقي. (بن الحسن، ٢٠١٩)

٢,١,٤ مصادر السلوك الأخلاقي:

وبما أن السلوك قد يكون مكتسب يمكن تصنيف مصادره إلى الآتي:

١. الدين: لقد وضعت الديانات السماوية أخلاقاً وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله

وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم متساوون في الحقوق

والواجبات أمام القانون القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى). (الجهني، ٢٠٢٤)

٢. الضمير الإنساني (الذات أما رأي مغنية فقد بين أن السلوك الأخلاقي يحتكم إلى دينه وضميره معاً،

وأن العلاقة بين الدين ومحكمة الضمير علاقة التعاضد ولتأزر وأن حكم أحدهما يزيد حكم الثاني

قوة. (فضيل، ٢٠٢٣)

٣. العائلة تمثل النواة الأولى وهي التي تقوم بالعمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي

تستند على القيم المتبادلة من أفرادها (نوام، ٢٠٢١)

٤. القوانين والتشريعات التي تمثل المعايير القانونية الموثوقة التي تحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات

والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات. (Tir, 2024)

٥. نظام التعليم: إذ أن نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفة تعد أهم مصادر نظام التعليم بالإضافة إلى ما يتعلمه التلميذ من الأساتذة ويعتبره مصدر للحكم الأخلاقي وللأخلاقي. (Al-Maliki, 2023)

٦. الإعلام ومؤسسات الرأي: ويرى الباحث أن ظهور الإعلام في الصراع الدولي كسلح خطر يمكن أن يكون مصدر من مصادر السلوك من خلال الرسالة الإعلامية نسبة إلى تطور الوسائل وحادثة التقنية. (Abdulla, 2022)

٥,١,٢ مصادر الأخلاقيات في منظمة الأعمال:

وبما أن للسلوك الأخلاقي مصادر وأن المنظمة نظام مفتوح تستمد أخلاقياتها من مصادر البيئة الخارجية فإن المدراء يستندون في قراراتهم المختلفة أخذين بعين الاعتبار ما هو صح وما هو خطأ فإن ما نريد أن عليه هنا أن الأخلاق للأعمال وللمدراء وبشكل عام تستند إلى ركنين أساسيين. (Juwaili, 2023)

- الأول: النظام الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- والثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة.

٦,١,٢ أهمية السلوك الأخلاقي في المنظمات:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في أي مهنة يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع ويمكن حصر ذلك في الآتي: (Lazreug, 2023)

١. يساعد المنظمة في حل مشاكل العمل التي تعاني منها مع الأفراد العاملين وبالتالي يساهم في تحقيق أهدافها بعيدة المدى.
٢. يساعد في تطوير مهارات التعامل مع الآخرين من خلال تحديد أبرز المشكلات في حالة غياب السلوك الأخلاقي في عمل المنظمة.

٣. قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها بالالتزام بالمعايير ويأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية.

٤. الصورة الذهنية الإيجابية والسمعة الجيدة تعتمد المنظمة في بقائها ونموها واستمراريتها اعتماداً كبيراً على صورتها الذهنية وسمعتها وقدرتها التنافسية وتستند صورة وسمعة المنظمة على أخلاقياتها ومدى إدراك المجتمع وأصحاب المصالح Stake Holders لهذه الأخلاقيات وتؤكد العديد من الدراسات الميدانية على ذلك.

٥. الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة العملاء في الخدمة ويؤكد المصداقية في المنظمة.

٦. إدارة أخلاقيات العمل بكفاءة تشعر الموظف بالثقة في نفسه وفي عمله وهذا سيسهم في تقليل الصراع والتوتر في العمل.

يرى الباحث أهمية موضوع الأخلاق في وصف البعض له بتاج العلوم لما له أهمية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

نظريات وعوامل وانماط ووسائل ترسيخ السلوك الأخلاقي مداخل ونظريات مختلفة لتفسير السلوك الأخلاقي:

يواجه السلوك الأخلاقي صعوبات كثيرة طالما ظل هذا المجال يركز على معايير ومبادئ تحكم سلوكيات الأفراد في بيئات مختلفة فالسلوك الأخلاقي المقبول في بيئة معينة قد لا يكون مقبول في بيئة أخرى. (بن الحسن، ٢٠١٩)

فضلاً عن ذلك الصعوبات الناشئة من جراء التداخل بين ما تراه القوانين وبين ما يرى من وجهة نظر الأخلاق، ففي كثير من الأحيان يتخطى القانون الأخلاق فيرى أن هنالك تشريعاً قانونياً ألا أنه لا أخلاقي وأن الأخلاق قد تتخطى القانون منطلقاً من وجهة نظر المعايير الاجتماعية لذلك قد يسلك الفرد سلوكاً أخلاقياً ولكنه غير قانوني أو قد يكون قانوني ولكنه غير أخلاقي أو قد يكون غير قانوني وغير أخلاقي، أو قد يكون قانوني وأخلاقي في الوقت نفسه، كما يرى أحد العلماء أن موضوع أخلاقيات العمل بعد من المواضيع المعقدة. (الجهني، ٢٠٢٤)

وانطلاقاً من ذلك فقد وضع العلماء العديد من النظريات التي تفسر السلوك ومنها:

١. النظرية المنفعة:

وفق وجهة نظر النظرية المنفعة فإن القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكثر عدد من الأشخاص. (فضيل، ٢٠٢٣)

ولأجل تطبيق هذه النظرية فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبهم، بمعنى أن القرار يكون مقبول أخلاقياً كما زادت منافعه الإجمالية لأكثر عدد من المنافع الأخرى لأي فعل آخر. (توام، ٢٠٢١)

٢. النظرية الفردية:

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد، لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً وأخزين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً دون الضرر بهم. (Tir, 2024)

٣. نظرية الحقوق:

في ظل هذا المدخل أو النظرية يتمثل مفهوم الأخلاق بالعمل الذي يحفظ للأفراد المتأثرين به حقوقهم الإنسانية ويؤكد هذا المدخل على أن للبشر حقوقاً أساسية وهي حقوق عامة لا تكتسب بقرار، عليه فإن أي قرار أخلاقي بشأن أي عمل هو ذلك القرار الذي يصون وبالشكل الأفضل تلك الحقوق الأساسية التي يجب أن يتمتع بها البشر، ويجب لضمان تلك الحقوق أن توضع في مكان مقدس كوثيقة حقوق الإنسان في الأمم المتحدة، ومن هذه الحقوق حرية الحركة والتعبير والأمان والحماية من التعذيب والاضطهاد كما يرى Wheelen Hung وأنه على الرغم من الوثائق التي قدمتها المنظمات الدولية إلا أن المشكلة في هذا المدخل تكمن في تعريفه حقوقاً أساسية وأن هذه الحقوق التي توضع في دولة ما قد لا تتناسب مع دولة أخرى ولا تكون مقبولة في كل أنحاء العالم. (Al-Maliki, 2023)

٤. نظرية السمات الأخلاقية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن المدير الجيد - وكذلك العامل الجيد من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من الأفراد تكمن في شخصياتهم المميزة والموجه نحو الأخلاق. (Abdulla, 2022)

٥. نظرية العدالة:

إن الأساس الذي تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة وباطراد عند اتخاذ القرارات وتشمل العدالة هنا نوعين عدالة توزيعية وعدالة إجرائية والتوزيعية تبحث عن عدالة المكافآت والعقوبات أما الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات. (Juwaili, 2023)

ويرى الباحث من خلال ما سبق صعوبة الحكم على الفعل الأخلاقي لتعدد المداخل والنظريات التي تفسر تلك السلوك. (Lazreug, 2023)

٧, ١, ٢ عوامل ومحددات السلوك الأخلاقي:

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي أو في ندوة ثقافية ولكن الأمر مختلف تماماً في الحياة العملية حيث يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. فقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٥٦٪ من العاملين يشعرون بضغوط قوية الممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن ٤٨٪ منهم قد ارتكب فعلاً أفعالاً تتضمن مسائلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم، لذلك يتطلب الأمر في المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم وخاصة أن الفرد يستمد سلوكه متأثراً بثلاثة عناصر: (المصلوخي، ٢٠٢٤)

١. الفرد The Person:

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي والمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراتها تتأرجح في المواقف المختلفة، أما إذا كانت تستند على قاعدة قوية تكون القرارات متجانسة وتعطي أولوية للنزاهة والعدالة والاستقامة وغيرها من المعايير الأخلاقية الجيدة. (بن الحسن، ٢٠١٩)

٢. المنظمة The Organization:

إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد وإجراءات العمل وكل القيم الرسمية وغير الرسمية تؤثر في السلوك من خلال الاعتماد عليها وتأكيد الالتزام بها. (الجهني، ٢٠٢٤)

٣. البيئة The Environment :

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة والقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وكذلك الأعراف لكل منها تأثيراً على السلوك سواء كان الفعل أخلاقياً أو عكس ذلك، والشكل التالي رقم (٢/٧) يوضح مؤثرات السلوك الأخلاقي في مؤسسات الأعمال. (فضيل، ٢٠٢٣)

وهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك الأخلاقي:

السعي المجرد وراء المصلحة الشخصية: نحن عادة نتحدى المسائل الأخلاقية حينما نقوم بوزن مصالحنا الشخصية مقابل التأثيرات التي ستتركها أفعالنا على الآخرين. (توام، ٢٠٢١)

والمنظمات ذات الأداء الاقتصادي السيئ والتي تناضل من أجل البقاء ستدفع كل العاملين لديها ليمارسوا كل الأفعال سواء كانت قانونية أو غير ذلك من أجل البقاء. (Tir, 2024)

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن العوامل التي تؤثر على السلوك الأخلاقي عديدة ومتعددة حسب الموقف ما تراه أخلاقي يراه غير ذلك بالتالي:

عملية الحكم الأخلاقي على العقل معقدة كتعتقد النفس البشرية نظراً لطبيعة العوامل التي تؤثر على السلوك والمواقف التي يمر بها الفرد والمنطق التي يستند عليه الفرد أو الجماعة في صنع القرار. (Al-Maliki, 2023)

تشير الأدبيات التنظيمية والإدارية إلا أن ثقافة المنظمة تتكون من الأبعاد التالية:

- أ- القيم (Values) وتشير إلى ما يحمله الأفراد وأعضاء المنظمة من ضوابط تحدد ما هو جيد وما هو سيء وما هو مقبول وما هو غير مقبول من التصرفات والسلوكيات وغيرها. (Abdulla, 2022)
- ب- المعتقدات (Beliefs) وتشير إلى المعرفة والأفكار والتصورات المستقرة في أذهان الأفراد ومن ثم تحدد منهج تفكيرهم وسلوكهم داخل المنظمة وخارجها. ج العادات والطقوس (Habitus) وتشير إلى ما اعتاد عليه الأفراد ويمارسونه بصورة متواصلة على مستوى الجماعة وفي مناسبات ومواقف معينة سواء داخل المنظمة أو خارجها. (Juwaili, 2023)
- ت- التقاليد (Traditions) وتشير على ما هو مسموح به وما هو غير مسموحه وتحدد السلوك المناسب وغير المناسب. (Lazreug, 2023)
- ث- نمط الاتصال (Communication Style) ويشير إلى آلية ومنهج الأفراد والجماعات في تبادل الآراء والأفكار وفي نقل المعلومات والأوامر. (المصلوخي، ٢٠٢٤)
- ج- المعايير (Standards) وهي الأسس والقواعد التي يتم الاستناد عليها في الحكم على صحة أو خطأ التفكير وإلى كفاءة وجودة السلوك ومما لا شك فيه كل هذه الأبعاد تساهم في تنمية السلوك الأخلاقي. (بن الحسن، ٢٠١٩)

٨,١,٢ وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:

هنالك العديد من الوسائل التي يمكن إتباعها لغرض ترسيخ وتنمية السلوك الأخلاقي ومنها:

(الجهني، ٢٠٢٤)

- أ- تنمية الرقابة الذاتية الموظف الناجح هو الذي يضع ضميره مراقباً لذاته ومراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية وهذا يمنع الخيانة ويساعد الفرد على تبني مفهوم الأمانة.
- ب- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام وعدم وضوحه.
- ت- القدوة الحسنة فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة فهم كذلك من باب أولى.
- ث- التقييم المستمر للموظفين مما يحفز الموظفين على تطوير أنفسهم والتزامهم بالمعايير الأخلاقية.

٩,١,٢ بناء منظومة أخلاقية في المنظمة:

يتم بناء منظومة أخلاقية من خلال الآتي:

- أ. التدريب المستمر للعاملين: إن مفهوم التدريب يتمحور حول إعداد برامج تخص العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وإن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية. (فضيل، ٢٠٢٣)
- ب. وضع قواعد السلوك الأخلاقي: تمثل قواعد السلوك الأخلاقي Code of Ethics إحدى الوسائل المهمة التي تتبناها المنظمات المختلفة للحد من السلوكيات غير الأخلاقية للعاملين، كما أن وجودها في المنظمة يساهم في تحسين سمعتها بين المنظمات، وهذه القواعد تعمل على ترشيد سلوكيات العاملين بالمنظمة والتحكم في علاقاتهم الخارجية. (توام، ٢٠٢١)
- ت. وضع أسس للتعامل مع الآخرين في مجال التعامل مع متلقي الخدمة على الموظف الاتي: (Tir, 2024)

١. احترام حقوق الآخرين دون استثناء والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وحيادية وتجرد وموضوعية.

٢. السعي إلى اكتساب ثقة الجمهور من خلال سلوكه السليم في كل أعماله والإجابة على استفسارات وشكاوى متلقي الخدمة دون تأخير.

٣. توفير المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة بسرعة ودقة دون خداع وتضليل وفقاً للتشريعات النافذة.

مما سبق يرى الباحث على المنظمات التي تسعى إلى السمعة الجيدة والبقاء عليها تنمية سلوك العاملين لديها ووضع الخطط والبرامج والموازنات لذلك لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في المدى الطويل. (AI- (Maliki, 2023

١٠، ١، ٢ إدارة السلوك الأخلاقي في المنظمات:

في الممارسة العملية المدراء في المنظمة هم من يتكفلوا بإدارة السلوك الأخلاقي لدى الموظفين فيكونوا بمثابة القدوة لديهم حيث لا يمكن لهم توقع سلوك أخلاقي من الموظفين إذا لم يتصرفوا هم أخلاقياً، كمدير يرفض قبول رشوة المقاولين وتنفيذ سياسات غير أخلاقية، كما يجب عليهم وضع الإستراتيجيات والإجراءات التي تشجع على معرفة التقارير الداخلية الخاصة بالممارسات غير المشروعة وغير الأخلاقية، حيث أن التقارير الداخلية تسهل الاكتشاف المبكر لسوء السلوك وتخلق فرصة للتحقيق في الوقت المناسب واتخاذ إجراءات سليمة تفيد المنظمة والعاملين فيها. (Abdulla, 2022)

عليه فإن أخلاقيات الأعمال تتأثر بفلسفة الإدارة العليا وكذلك الخبرة المتراكمة لدى المنظمة، حيث اتساع الحصة السوقية وتعقد علاقاتها مع أطراف متعددة إلى إصدار العديد من المدونات الأخلاقية. (Juwaili, 2023)

ويمكن إجمالها في نوعين أساسيين:

١. المدونة الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان:

في إطار هذه المدونة يتم التركيز كثيرا على الجوانب القانونية والمعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتجنب العقوبات القانونية. (Lazreug, 2023)

٢. المدونة القائمة على أساس النزاهة والاستقامة:

تعمل هذه المدونة على تعزيز وتعريف القيم للمنظمة وخلق بيئة تدعم السلوك الأخلاقي وفي كل الأحوال فإن المدونات الأخلاقية يراد منها توضيح أهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي لدى جميع أفراد المنظمة بالإضافة إلى العمل على حماية حقوق الأفراد في إطار العلاقات المتبادلة بالإضافة إلى إمكانية قيامها بالوظائف التالية: (المصلوخي، ٢٠٢٤)

أ. تعمل على معالجة المشكلات الأخلاقية وتقوي الإحساس بالانتماء للمنظمة.

ب. تساهم في تطوير العمل الإداري.

ت. تنمي الإحساس لدى العاملين بأهمية القيم الأخلاقية.

١١,١,٢ أنماط السلوك الإيجابي والسلبي:

قبل التطرق إلى أنماط السلوك وجب علينا أن نحدد المعايير الأخلاقية للسلوك التي يجب على الموظف التحلي بها والمعايير كثيرة ونذكر منها:

١. الأمانة: في هذا الأمر شأن عظيم في تحقيق النجاح الإداري لأن القائد الأمين يساهم في تحقيق الأمانة

ويعمل على اجتناب جذور الخيانة من أصحاب النفوس الضعيفة ويكون مثل وقدة لكل العاملين في

المؤسسة. (بن الحسن، ٢٠١٩)

٢. العدالة: لا بد أن يتصف القائد بالعدالة وعدم التحيز أو النفاق أو الظلم (٢) وقد أكد المولى عز وجل

في كتابه الحكيم هذا الأمر إذ يقول (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ

أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) سورة النساء - الآية (٥٨).

٣. الصدق وعلاقة معيار الصدق بأخلاقيات العمل في الصدق في الدعاية والترويج والصدق في وصف

المنتج.

٤. احترام الآخرين الاحترام في والتفاوض والاتصالات والعلاقات وتقديم الخدمات الأساسية كالمنافع

وكراسي الجلوس للزبائن وإنشاء مكاتب للاستفسارات وتقديم الخدمات. (الجهني، ٢٠٢٤)

٥. المسؤولية: عن الأفعال والأقوال الصحيحة والخاطئة والتي يترتب عليها الاجتهاد في خدمة وتلبية

حاجات المستهلكين. (فضيل، ٢٠٢٣)

٦. المظهر الجيد المظهر الخارجي يترك انطباع ايجابي، أو سلبي، عند الزبون وهذا ما يدفعه للتعامل

معك.

٧. الانصاف للعملاء يقصد بذلك مدى الاهتمام بتحقيق العدالة في معاملة الزبائن، وتوفير كل الوسائل

التي تساعد على ذلك. (توام، ٢٠٢١)

٨. المواطنة وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي بموجبها ممارسة

الأعمال.

يرى الباحث أن الالتزام بالمعايير المذكورة وغيرها ينتج عنه افعال وسلوك أخلاقية على الرغم أن

الحكم الأخلاقي صعب نسبة لتعدد المداخل والنظريات التي تفسره. (Tir, 2024)

لكن الشفافية هي طريق مضمون للمصداقية وكلما استطعنا توسيع مساحة الشفافية كلما كان

ذلك أفضل وإن اتخاذ القرارات في جماعات أفضل من اتخاذها بواسطة أفراد. (Al-Maliki, 2023)

أنماط وممارسات السلوك الإيجابي:

أو وضحت العديد من الدراسات أن الممارسات الأخلاقية في منظمات الأعمال بالدول المتقدمة

متنوعة ومنها: (Abdulla, 2022)

أ. عدم وجود تضاد في المصالح.

ب. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.

ت. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم التلوث بمخلفات الإنتاج.

ث. عدم تشغيل الأطفال تحت سن معين.

- ج. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامّة.
- ح. احترام الحقوق الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءة الاختراع.
- خ. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح.
- د. عدم تقاضي رشوة.
- ذ. عدم التفرقة بين التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل المقدم للعمل.
- ر. احترام سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- ز. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
- س. عدم السرقة وأخذ أموال الشركة.

مما لا شك فيه كل هذه الأنماط والممارسات تعتبر من المطلوبات في بيئة يحكمها منطلق أخلاقي.

(Juwaili, 2023)

١٢,١,٢ السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:

بتطور الحياة تطورت أساليب السلوك غير الأخلاقي في المنظمات ونجدها تتخذ أشكال متعددة بدأ من الغش الذي تمارسه المنظمات كان في النشاط أم المنتجات التي تقدمها والتي تمارسها بعض المنظمات أو الموظفين بها أو المسؤولين بمستوى القيادات على جمهور المتعاملين أو العملاء، وذلك سواء كان بأنشطة إنتاج أو أنشطة خدمات، وكذلك نلاحظ الكثير من الاختلاسات والاعتداء على المال العام، وقد وصلت الاختلاسات إلى أرقام قياسية في السنوات الأخيرة وكل ما نسمعه ونقرأه في الصحف، وقيام المسؤول بالأعمال لمصلحته الخاصة وتسخير واستغلال ممتلكات المنظمة لصالحه كل ذلك أدى إلى تطور الجريمة تجاه المال العام والخاص، والابتزاز والرشوة وعدم احترام الحقوق لابد لذلك من أسباب (Lazreug, 2023)

١٣,١,٢ أسباب السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:

المنظمات الإدارية على مختلف أنواعها وتخصصاتها ليست الأجزاء من المجتمع الذي تعمل فيه فالموظف هو مواطن يعيش في بيئة الإدارة وينقل إليها القيم والعادات والتقاليد التي يشاطر مواطنيه فيها والمواطن هو المستفيد من خدمات الإدارة سواء كان متعاوناً معها أو معارضاً لأهدافها أو محايداً بالنسبة لما تقدمه إليه من خدمات، وأسباب الانحراف الوظيفي في أي بلد يعود إما لأسباب داخلية أو خارجية أو قد تكون فردية أو جماعية أو ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو تشريعي. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

وقد صنف احد العلماء أسباب السلوك غير الأخلاقي في أربعة فئات رئيسية هي:

- أ. البيئة السياسية والدستورية من المعلوم أن الموظف يعمل ضمن بيئة سياسية ودستورية معينة، وعليه فإن سلوكه يتأثر إلى حد ما بمدى جدية الرقابة على أعماله من قبل الأجهزة الحكومية والقضائية وفي غياب الرقابة أو عدم فاعليتها من قبل الهيئات التشريعية، فإن مسألة الموظفين تكون ضعيفة وبالتالي تكون سبب في بروز السلوك غير الأخلاقي. (بن الحسن، ٢٠١٩)
- ب. البيئة السيكولوجية (النفسية): إن القيم الاجتماعية والنفسية والاتجاهات نحو الحياة كما يراها المجتمع تتحكم في مفاهيم وممارسات السلوك الأخلاقي في المنظمات، فإذا كان هناك صفح عن الفساد والامتيازات الخاصة في بلد أو دائرة ما فإننا يجب ألا نتظر من الموظفين في ذلك البلد أو الدائرة أن يسلكوا سلوكاً أخلاقياً. (الجهني، ٢٠٢٤)

لابد من القول إن نظام القيم السائد في أي مجتمع يعكس السلوك المتوقع لموظفيه فإذا شعر المواطن أن الحكومة يجب أن تدار كما تدار الأعمال العائلية وإن لكل موظف ثمنه، وإن مصلحة الفرد أهم من مصلحة الوطن فإن هذا المناخ يولد بيئة سيكولوجية تصبح فيها النشاطات غير أخلاقية أكثر احتمالاً ويعتقد الموظفون ذلك ويكونوا مهينين نفسياً لفعل غير أخلاقي. (فضيل، ٢٠٢٣)

ت. البيئة الاجتماعية والاقتصادية كالقوانين التي تفرضها البيئة الخارجية كقانون ضريبة الدخل أو ضريبة المبيعات وقد تدفع البعض بالتحايل عليها بل نجد أحياناً في بعض الدول التي تطبق نظاماً

إسلامياً هنالك تحايلاً من بعض المنظمات والأفراد على قوانين اقتصادية كقانون الزكاة مثلاً. (نوام،

(٢٠٢١)

يختلف الفساد من مجتمع لآخر ومن دولة نامية إلى دولة متقدمة وهكذا ومن مجتمع متدين إلى مجتمع آخر فالرشوة والكسب الذي تحرمه مجتمعاتنا المسلمة نجد أن هنالك مجتمعات تتبعه بل تبيحه كما تمثل عوامل الفقر وقلة الإشباع عاملاً أساسياً في انتشار الأفعال غير الأخلاقية والفساد الذي يسببه التدني الواضح بمستويات الأجور وشروط الخدمة المجحفة. (Tir, 2024)

ث. البيئة الإدارية: إذا شعر الموظف أن لديه فرصة كبيرة للإفلات من العقاب إذا ما قام بعمل غير أخلاقي، فإنه لا يعير انتباهاً لقضية الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، فأى تلكؤ في تطبيق الأنظمة الإدارية يسهم في استمرار فساد البيئة الإدارية. (Al-Maliki, 2023)

بالمثل أن رضا المديرين عن وجود الخلل في إدارتهم يولد إيماناً لدى عامة الناس بعدم استقلالية الموظفين ويشعر الناس بالتالي أن أعمالهم لن تنجز دون اللجوء إلى أساليب ملتوية لإنجازها. (Abdulla, 2022)

كذلك فإن غياب المؤسسة عن المنظمات تولد شعوراً لدى الموظفين بعدم الاهتمام بأعمالهم لعدم وجود الآلية التي تجعل منهم مسؤولين عن أخطائهم، فحيث لا توجد مساءلة يصبح التقاضي عن الأعمال غير الأخلاقية في البيئة الإدارية متفشياً، وتلعب سياسة التوظيف دوراً هاماً في الفساد الأخلاقي. (Juwaili, 2023)

١٤,١,٢ أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة التسويق:

مع هيمنة التسويق على المنظمات المعاصرة ووضوح التوجه التسويقي في إستراتيجيات هذه المنظمات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة بين المستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمنظمة من جانب آخر مع كل هذا تظهر أهمية وأثر الجوانب الأخلاقية

والقيمية في وظيفة التسويق وضرورة مراعاتها لا إمكانية تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ومن تلك الجوانب: (Lazreug, 2023)

١. مدى حرص المنظمة على تحقيق رغبات وحاجات العملاء.
 ٢. مستوى الإنفاق والجهد الذي يمكن أن تخصصه المنظمة الدراسة سلوك المستهلك للتعرف على رغباته وحاجاته.
 ٣. مدى حرص المنظمة على تحسين جودة منتجاتها لتفوق توقعات عملائها.
 ٤. مدى استعداد المنظمة للاستماع إلى آراء وتحفظات وشكاوى عملائها والاستجابة لهم.
 ٥. مدى تحري المنظمة لمعايير الصدق والموضوعية والأمانة في الترويج.
 ٦. مدى قدرة المنظمة على المحافظة على حقوق العميل المتمثلة في حق المستهلك في الحصول على المعلومات وحرية الاختيار والأمن والأمان وحق المستهلك في إبداء الرأي والشكوى وحقه في التعويض.
- يرى الباحث من خلال ما تقدم أن أخلاقيات وظيفة التسويق مهمة وضرورية لكل أطراف العلاقة سوى كان العميل أو الشركة أو أصحاب المصلحة بصورة عامة لأن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التسويق يعود بالنفع على الجميع وحتى المجتمع من خلال تحمل الشركة دورها في المسؤولية الاجتماعية. (المصلوخي، ٢٠٢٤)

المبحث الثاني: الحوافز

١,٢,٢ مفهوم الحوافز:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على اساس غايات واهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك ادارات واقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والاهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. (Diak, 2019)

والتحفيز هو ايجاد الوسائل والاساليب التي من شأنها ان ترفع بالقوي البشرية الى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الانتاجية وهذه الاساليب تحتل مكانا بارزا وتلقي اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات الاعمال وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات العاملة وان امتلاك اي منظمة قاعدة من القوي البشرية المحفزة فانه يجعل منها قوي تنافسية تتميز على مثيلاتها في المنظمات العمالية. (Digou, 2024)

وعرف الحوافز على انها هي اساليب تحويل قدرات العاملين بما يزيد من ادائهم كما او نوعا او احدهما وهي اساليب توجيه سلوك الانسان بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصة تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع وهي اساليب تحسين استغلال وسائل او عناصر الانتاج. وتم تعريفها على انها العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم. (Musaddiq, 2024)

وعرف ايضا هي مجموعة العوامل والمؤثرات والادوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للأقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الايجابية التي تترتب على ذلك السلوك. وفي إطار هذا المنظور فان الحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع درجة من الكفاءة والفعالية بقية الحصول على تميز مادي او معنوي. (هادي، ٢٠٢٠)

٢,٢,٢ الفرق بين الدافع والحافز:

الدافع للعمل شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل والحافز للعمل شيء خارجي يوجد في المجتمع او البيئة المحيطة بالشخص يجذب اليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. (جلول، ٢٠١٩)

٣,٢,٢ أهمية الحوافز:

تنبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة اداء أو انتاجية المنظمة وتحقيق رضا العاملين بها وتعتبر الحوافز اداء من انجح الادوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماس وبالتالي لابد من الاهتمام بها. (العبدلله، ٢٠٢٢)

تعتبر الحوافز مهمة بالنسبة للمنظمة والعاملين وذلك من خلال الاتي: (إنجرو، ٢٠٢٣)

١. زيادة العوائد المحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ ذلك من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين.
٢. تقليل حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الامكان.
٣. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
٤. تقليل كلف الانتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد اساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الأولية المصروفة

وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

- أولاً أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

١. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجته للتقدير طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه
الجزء الرادع من التأييب والتوبيخ والخصم يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واتقن الاداء وأخلص
في العمل وتشجيعه وحثه على الاستمرار. (أبو زعيتر، ٢٠٢٢)
٢. اداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل الغير تجاههما،
استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن ادائهم. (Al-Haddad, 2023)
٣. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي اهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو
العمل حتى يتمكن من اشباع حاجاتهم المادية. (Soliman, 2021)
٤. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الاعمال وتحقيق
الاهداف.

■ ثانياً - اهمية الحوافز على مستوى الجماعات: (Diak, 2019)

١. تنمية روح المشاركة والتعاون تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة
للحصول عليها.
٢. تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه
المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

٤,٢,٢ اهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

١. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية تسهم الحوافز في الاستجابة للتأثير الضغوط
المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من
المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها. (Digou, 2024)
٢. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل
الوظائف، الاستقطاب والتعيين التدريب والتنمية وتقييم الاداء والاجور والترقيات وتؤثر هذه
الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة. (Musaddiq, 2024)

٣. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تسهم الحوافز في تحقيق جو تحقق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة.
(هادي، ٢٠٢٠)

٥,٢,٢ خصائص نظام الحوافز الفعال:

تكتسب نظم الحوافز وفعاليتها اهمية خاصة في توجيه السلوك الانساني الهادف الي رفع الاداء وتحقيق الاهداف سواء الفردية أو التنظيمية، ومن تلك الخصائص الآتي: (جلول، ٢٠١٩)

١. زيادة الانتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين النوعية في العمل.
٢. تدعيم قدرات العاملين وطاقاتهم ومدهم بالرغبة على الحصول على النتائج وتحقيقها.
٣. حل المشاكل المرتبطة برضي العاملين.

٦,٢,٢ نظم الحوافز:

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فان نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الافراد المتعددة والمتنوعة (العبدلله، ٢٠٢٢)

واهم هذه الحوافز هي:

١. نظم التحفيزات الايجابية والسلبية:

لقد اثبتت الدراسات ان الحوافز السلبية تحقق كفاءة اعلي في المدي القصير ثم تبدأ بالانخفاض أما فيما يتعلق بالحوافز الايجابية فبالعكس. ويهدف هذا النوع من الحوافز الايجابية الى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع اما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الافراد من خلال العقوبات مثل الخصم من الاجر والحرمان من العلاوة ... الخ.. (إنجرو، ٢٠٢٣)

٢. نظم التحفيز الداخلية والخارجية التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة ومحتوي الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين اما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء وأسلوب قيادة رؤساءه. (أبو زعيتر، ٢٠٢٢)
٣. نظم التحفيز المادية والمعنوية يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من اهم التقسيمات بالنظر للتقسيمات الأخرى. (Al-Haddad, 2023)

٧,٢,٢ شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز

- ان شروط انظمة الحوافز ترتبط بمشكلة الدراسة وان عدم توفر تلك الشروط قد تؤثر على الاداء ويضعف من الانتاجية. (Soliman, 2021)
- هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات امام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز.

لكي تكون الحوافز فعالة هناك شروط لا بد من توفرها وهي: (Diak, 2019)

١. عدالة الحوافز وكفايته.
٢. الاستمرار في عطاؤها.
٣. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
٤. بعدها عن العلاقات الشخصية.
٥. تكيفها مع توقعات العاملين.
٦. اقلمتها مع بيئة العمل.
٧. ارتباطها بجهود الافراد والعاملين لتحقيق الكفاية الانتاجية.

٨,٢,٢ تأثير الحوافز على الاداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على اداء الافراد بالمنظمات ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في اشباع الحاجات واهميتها في تعلم انماط جديدة في السلوك ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والاداء يجب ان يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافئات والسلوك والاداء، فالدفع على اساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله. (Digou, 2024)

وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الاداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة. (Musaddiq, 2024)

٩,٢,٢ اساليب تعريف العاملين بنظم الحوافز:

يجب على ادارة المنظمة اعلام العاملين بالمنظمة بنظم الحوافز المعمول بها في المنظمة وتأتي أهمية هذه النظم بمعرفة العاملين بتلك النظم. (هادي، ٢٠٢٠)

وغالبا ما تستخدم المنظمات العديد من الاساليب لتعريف العاملين بنظم الحوافز والمزايا ومن اهم هذه الاساليب ما يلي: (جلول، ٢٠١٩)

١. الملصقات.
٢. النشرات.
٣. اللقاءات التعريفية خاصة للعاملين الجدد.
٤. شرائط التسجيل والفيديو.
٥. مواقع الانترنت الخاصة بالمنظمة.

٦. الاحتفالات والمناسبات واللقاءات الجماعية.
٧. اوراق ملحقة بشيكات او مظارييف الرواتب.
٨. الاقراص المدمج خاصة إذا كان الأمر يحتاج الاختيار من بين خطط معاشات او تأمينات بديلة تختلف فيها حجم المزايا على طريقة الدفع وقيمة الاقساط المدفوعة ونسب ومشاركات العاملين والمنظمة وغيرها.

١٠,٢,٢ فوائد التحفيز

تستفيد كل من العاملين بالمنظمة والمنظمة ذاتها بفوائد التحفيز وتتمثل فوائد التحفيز للعاملين في زيادة الدخل لهم وبالنسبة للمنظمة في زيادة حصتها السوقية وزيادة إنتاجيتها. (العبدلله، ٢٠٢٢)

وتعتبر التحفيز ضروري لتشغيل المنظمات ولا بأس كمية الماكينات والمعدات التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الأشياء لا يمكن ان تستخدم الى ان تتم تحريرها وتوجيها بواسطة الناس الذين تم تحفيزهم. (إنجرو، ٢٠٢٣)

وهناك فوائد أساسية للحوافز وهي:

١. الحاجة الى الاشباع الحافز يشبع حاجات الافراد مثلما يشبع حاجات الجماعات واي فرد او جماعة من الأفراد ينضم الى مؤسسة لإنجاز حاجات شخصية معينة. (أبو زعير، ٢٠٢٢)
٢. اشباع الوظيفة الحافز ايضا يعزز اشباع العمل عندما يتم اشباع الاهتمام الأكثر مباشرة.
٣. الانتاجية أن مساهمة الفرد المخرجات الانتاج ناجمة عن متغيرين تتمثل في كفاءته ارادته إذا افترضنا ان (p) هو الاداء و (A) هو المقدرة و (M) هو الحافز فان $(p=A.M)$ من الواضح ان الاداء لا يساوي مجموع قدرة او كفاءة الفرد والحافز لكن بفضل تلك المتغيرين اعطي قيمة القدرة أكبر من الصفر ومستوي الاداء مزايد لوظيفة قيمة الحافز بشكل مستمر. (Al-Haddad, 2023)
٤. التعلم الحافز يساعد ايضا في عملية التعلم ومن دون حافز قد لا يحدث، فيجب ان يكون هنالك دافع او حافز قبل التعلم، فالحافز يحث على الاهتمام والاتجاه نحو الارادة للتعلم، لو ان الشخص

لابد ان يتعلم لا شك انه لا يتعلم حتى لو انه يفهم بوضوح ما تعلمه وما لديه من كفاءة تامة.

(Soliman, 2021)

٥. الضبط الحافز ايضا يعزز عملية الانضباط الذاتي، ففكرة الانضباط او الضبط عموما تحمل معني

سلبي، والمرؤوسين يطيعوا الرئيس ويحافظوا على سلوك منظم خوفا من العقاب، ولكن الحافز يزيد

من الضبط لمستوي إيجابي. (Diak, 2019)

٦. النشاط الحيوي: هنالك عنصر للنشاط في عملية الحافز، حينما عامة الشعب والعمال والمدراء يتم

تحفيزهم بشكل صحيح، وان الطاقة الحركية المولدة هي التي تنتج إثر بالغ ليس فقط الانتاجية وارباح

المؤسسة بل ايضا على العلاقات الصناعية والشكل العام للاستقرار ومستقبل التنمية. (Digou,)

(2024)

١١,٢,٢ الحوافز والإنتاجية:

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ومنذ

بدايات الفكر الاداري برهنت الكثير من الدراسات بان المنظمة التي تستهدف زيادة انتاجية افرادها العاملين

عليها ان تهتم بمسألة الحوافز. كما تشير دراسات اخري الي ان الحوافز الفردية تحقق اغراضها في المنظمات

التي يهتم افرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المنظمات التي

تبني على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل، بناءً على ذلك تتفق الدراسات بان عملية التحفيز

يمكن ان تفود الى تحسين في الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية

والتنظيمية والبيئية الأخرى. (Musaddiq, 2024)

كيفية تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية:

الانسان كائن ذو تأثير من البيئة المحيطة حوله لذلك هناك عوامل تؤثر على انتاجيته لذلك على

ادارة المنظمة توفير البيئة التي تلائمها. (هادي، ٢٠٢٠)

وتعتبر العوامل الانسانية هي المحدد الاساسي للكفاءة الانتاجية وبالتالي فان انتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسين وهما القدرة والرغبة فاذا توفر هذين العنصرين في العامل وهذا بدافع التحفيز فانه حتما سيؤثر على الكفاءة الانتاجية عن طريق ما يلي: (جلول، ٢٠١٩)

١. تحسين معدلات استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة.
٢. ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الاعطال.
٣. ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الانتاج.
٤. تخفيض الوقت في العمليات بتفادي الاعطال وتسريع الاداء نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الاداء الايجابي.

١٢,٢,٢ شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تنجح ادارة المنظمة في منح الحوافز وتأثيرها على الاداء والانتاجية لابد من الاخذ في الاعتبار في كيفية منحها حتى لا تهدر أموالها الا إذا كان هناك تأثير على الاداء والانتاجية. (العبدلله، ٢٠٢٢)

ولكي تحقق الحوافز الاهداف المتوقعة منها فيجب ان تراعي الادارة الشروط الهامة. (إنجرو، ٢٠٢٣)

يمكن ان تكون الحوافز ناجحة وفعالة إذا كان لابد من زيادة الانتاج وتقليل التكاليف وتحسين اداء العمل هنالك شروط يجب مراعاتها وهي:

١. ان يكون اداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب ان تحتوي الادارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الاداء الذي يقدمه الفرد العامل. (أبو زعيتر، ٢٠٢٢)

٢. يجب ان يكون هنالك تناسب بين دوافع الافراد او المجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الادارة، فلا يجوز أن تستخدم الادارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الافراد من اجل تحسين الأداء. (Al-

(Haddad, 2023)

٣. لابد من ان يكون تقييم اداء الفرد بالنسبة للآخرين تقيما عادلا ومنصفا فالمكافئات يجب ان تصرف على اساس اداء العمل "للموظف دون تحيز او محسوبية. (Soliman, 2021)
٤. يجب على الموظفين ان يفهموا نظام الحوافز في مؤسستهم لان هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.
٥. يجب أن يتمتع الأفراد بسيطرة على مستويات الاداء التي يمتلكونها وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل. (Diak, 2019)
٦. يجب ان لا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لان طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وإبداع. (Digou, 2024)
٧. يجب ان يكون الحافز شاملا وذلك بإقامة فرصة لجميع الافراد العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية والفنية وتستخدم أكثر من أسلوب علي في تطبيقه. (Musaddiq, 2024)
٨. يجب ان يكون النظام واضحا وبسيطاً ليسهل تطبيقه.

١٣,٢,٢ قواعد نظام الحوافز:

- ان اهم معيار او اساس على الاطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الاداء كما ان هناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية. (هادي، ٢٠٢٠)
- يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي، ومن ثم تتمثل اهم القواعد التي يجب اخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:
١. وضوح الهدف والغاية يجب ان يحدد بوضوح نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل.
 ٢. المساواة والعدالة: يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيبا متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة (العبدلله، ٢٠٢٢)
 ٣. تميز الاداء: بعد تميز الاداء من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذا يجب ان تزيد كمية الاداء وجودته او تخفيض تكلفة الإنتاج أو وقته. (إنجرو، ٢٠٢٣)

٤. القوة والمجهود يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج الا ان الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول. (جلول، ٢٠١٩)
٥. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الافراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد اهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية. (Soliman, 2021)
٦. المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلي او براءات اختراع او دورات تدريبية او الذين يقدمون افكاراً او حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. (Diak, 2019)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

٢,٣ عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الكبرى في الرياض بالمملكة العربية السعودية وتم اخذ العينة الاساسية من موظفي بعض الشركات الكبرى وتتمثل في شركات (KPMG – STC- AEC)، وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢١٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان،، والجداول الآتية تبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

١- متغير الشركة:-

جدول (١) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الشركة

الشركة	العدد	النسبة
STC	٩٠	٪٤٢,٨٦
KPMG	٦٠	٪٢٨,٥٧

AEC	٦٠	%٢٨,٥٧
المجموع	٢١٠	%١٠٠

٢- وفقا لمتغير النوع

جدول (٢) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	١٣٢	%٦٢,٨٦
انثى	٧٨	%٣٧,١٤
المجموع	٢١٠	%١٠٠

٣- وفقا لمتغير السن

جدول (٣) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات السن

السن	العدد	النسبة
٢٩-١٨	٣٠	%١٤,٢٩
٤٠-٣٠	٩٢	%٤٣,٨١
٥٠-٤٠	٥٢	%٢٤,٧٦
٥٠ فأكثر	٣٦	%١٧,٢٤
المجموع	٢١٠	%١٠٠

٤- وفقا لمتغير الوظيفة

جدول (٤) وصف عينه الدراسة وفقا لمتغيرات الوظيفة

السن	العدد	النسبة
موظف	١٨٠	%٨٥,٧١

مدير	٣٠	%١٤,٢٩
المجموع	٢١٠	%١٠٠

٣,٣ أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تم الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة بناءات دقيقا لتحقيق غرض الدراسة، وتتكون الاستبانة من (٤) اجزاء يتعلق الجزء الأول من معلومات عامة عن أفراد الاستبانة تشمل المتغيرات (الشركة – النوع – السن – الوظيفة) أما الجزء الثاني فينقسم إلى أربعة محاور وهي محور النظام الإداري ومحور المكافآت ومحور القيم الأخلاقية ومحور أداء الموظفين وتضمنت استمارة الاستبيان ٢٠ عبارة

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

❖ مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

❖ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (٥) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ – ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ – ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ – ٣,٣٩	متوسطة

مرتفعة	٤,١٩ – ٣,٤٠
مرتفعة جدا	٥,٠٠ – ٤,٢٠

٤,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة

من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

٥,٣ صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور النظام الإداري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١	تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الإدارية	0.839**

٢	يقوم النظام الاداري بالتعرف علي آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل	0.556**
٣	يقوم النظام الإداري بالعمل على متابعة تنفيذ كافة القرارات التي تتخذها	0.911**
٤	يهتم النظام الاداري بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة	0.663**
٥	يهتم النظام الاداري بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل	0.892**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور النظام الاداري كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور النظام الاداري تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة

جدول (٧) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور المكافآت

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١	توفر الشركة نظاما للمكافآت الاستثنائية يساهم في إنجاز العمل بشكل جيد.	0.853**
٢	تحقق المكافآت احتياجات الموظفين كافة	0.760**
٣	يشجع نظام المكافآت العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	0.523**
٤	تقدم الشركة مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.	0.883**
٥	يشجع نظام المكافآت العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.800**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور المكافآت كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور المكافآت تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

جدول (٨) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور القيم الاخلاقية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١	يقوم العاملین بإنجاز المهام المطلوبة منهم بجهد وإخلاص	0.559**
٢	أتعاون مع زملائي في فريق العمل	0.806**
٣	يمارس العاملین مهامهم بكل نزاهة وشفافية	0.849**
٤	يتمسك العاملین بإقامة علاقات جيدة مع زملائهم	0.827**
٥	يلتزم العاملین بأداء كافة مسؤولياتهم وواجباتهم في العمل	0.828**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القيم الأخلاقية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور القيم الأخلاقية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

جدول (٩) معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء الموظفين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
١	أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة	0.725**
٢	اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي	0.733**
٣	أعمل على استغلال موارد الشركة بكفاءة	0.829**
٤	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	0.791**
٥	أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل	0.804**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء الموظفين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور أداء الموظفين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
النظام الاداري	٠,٧٦٩	٥
المكافآت	0.884	٥
القيم الاخلاقية	٠,٧٥٩	٥
أداء الموظفين	0.920	٥
إجمالي استمارة الاستبيان	0.944	٢٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: النظام الإداري

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات النظام

الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.835	1.298	5	مرتفع
يقوم النظام الإداري بالتعرف على آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل	4.025	0.4	1	مرتفع
يقوم النظام الإداري بالعمل على متابعة تنفيذ كافة القرارات التي تتخذها	3.861	0.979	4	مرتفع

مرتفع	2	0.808	3.861	يهتم النظام الاداري بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة
مرتفع	3	0.839	3.861	يهتم النظام الاداري بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل
مرتفع		0.947	3.889	المتوسط

تم ترتيب عبارات النظام الاداري من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم النظام الاداري بالتعرف علي آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٢٥ وانحراف معياري ٠,٤٠٠ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الادارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٣٥ وانحراف معياري ١,٢٩٨ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات النظام الاداري تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق النظام الاداري في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٨٩ بانحراف معياري ٠,٩٤٧

المحور الثاني: نظام المكافآت

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نظام

المكافآت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر الشركة نظاما للمكافآت الاستثنائية يساهم في إنجاز العمل بشكل جيد.	3.544	1.158	٤	مرتفع

تحقق المكافآت احتياجات الموظفين كافة	3.772	1.223	٢	مرتفع
يشجع نظام المكافآت العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	3.165	1.269	٥	متوسط
تقدم الشركة مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.	3.671	1.089	٣	مرتفع
يشجع نظام المكافآت العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.937	0.934	١	مرتفع
المتوسط	3.618	1.134		مرتفع

تم ترتيب عبارات نظام المكافآت من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشجع نظام المكافآت العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٢٥ وانحراف معياري ٠,٤٠٠ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يشجع نظام المكافآت العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٣٥ وانحراف معياري ١,٢٩٨ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات نظام المكافآت تبين أن أربع عبارات في مستوي الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق نظام المكافآت في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦١٨ بانحراف معياري ١,١٣٤

المحور الثالث: القيم الاخلاقية

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات القيم

الاخلاقية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقوم العاملین بإنجاز المهام المطلوبة منهم بجهـد وإخلاص	3.608	1.259	٥	مرتفع
أتعاون مع زملائي في فريق العمل	3.797	1.000	٢	مرتفع
يمارس العاملین مهامهم بكل نزاهة وشفافية	4.000	0.901	١	مرتفع
يتمسك العاملین بإقامة علاقات جيدة مع زملائهم	3.722	1.313	٣	مرتفع
يلتزم العاملین بأداء كافة مسئولياتهم وواجباتهم في العمل	3.696	0.878	٤	مرتفع
المتوسط	3.765	1.070		مرتفع

تم ترتيب عبارات القيم الاخلاقية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يمارس العاملین مهامهم بكل نزاهة وشفافية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٠٠ وانحراف معياري ٠,٩٠١ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم العاملین بإنجاز المهام المطلوبة منهم بجهـد وإخلاص) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٠٨ وانحراف معياري ١,٢٥٩ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات القيم الاخلاقية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملین في الشركات الكبرى بالملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٩٦ وانحراف معياري ٠,٨٧٨

المحور الرابع: القيم أداء الموظفين

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء

الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة	3.899	0.881	٣	مرتفع
اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي	3.937	1.012	٢	مرتفع
أعمل على استغلال موارد الشركة بكفاءة	3.620	1.096	٥	مرتفع
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	3.633	1.083	٤	مرتفع
أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل	4.000	0.828	١	مرتفع
المتوسط	3.818	0.980	مرتفع	

تم ترتيب عبارات أداء الموظفين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٠٠ وانحراف معياري ٠,٨٢٨ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (أعمل على استغلال موارد الشركة بكفاءة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٢٠ وانحراف معياري ١,٠٩٦ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الموظفين تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨١٨ وانحراف معياري ٠,٨٢٨

٣,٤ اختبار فروض الدراسة

✓ الفرضية الأولى: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على

القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ^{-2 Adjusted}		
٠,٨٢٢		٠,٦٧٦		٠,٦٧٥		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		13080.270	1	13080.270	٨١٩,٣٦٢	٠,٠٠٠
الباقى Residual		6281.502	393	15.983		
المجموع Total		19361.772	394			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
القيم الاخلاقية	الثابت Constant	9.991	1.021		9.783	.000
	النظام الاداري	1.473	.051	.822	28.607	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظام الإداري والقيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح ان المتغير المستقل (النظام الإداري) يفسر ٦٧,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيم الأخلاقية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق النظام الإداري بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٤٧٣ % مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة

✓ الفرضية الثانية: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على

أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
٠,٨٤٣		٠,٧١١		٠,٧١٠	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	13768.690	1	13768.690	٩٦٧,٤٦٢	٠,٠٠٠
	5593.083	393	14.232		
	19361.772	394			
الباقى Residual					
المجموع Total					

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الموظفين	الثابت Constant	15.352	.772		19.881	.000
	النظام الإداري	1.287	.041	.843	31.104	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظام الإداري وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح ان المتغير المستقل (النظام الإداري) يفسر ٧١,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموظفين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق النظام الإداري بمقدار ١% ازداد مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٢٨٧% مما يبين صحة الفرضية الثانية للدراسة

✓ الفرضية الثالثة: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على

القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
٠,٨٧٠		٠,٧٥٧		٠,٧٥٧		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	14663.636	1	14663.636	١٢٢٦,٦١٦	٠,٠٠٠	
	4698.136	393	11.955			
	19361.772	394				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
القيم الاخلاقية	الثابت Constant	13.146	.748		17.569	.000
	نظام المكافآت	1.354	.039	.870	35.023	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث كانت قيمة (Sig F) = .٠٠٠ وهي قيمة أقل من .٠٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام المكافآت والقيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح ان المتغير

المستقل (نظام المكافآت) يفسر ٧٥,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيم الأخلاقية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام المكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٣٥٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الثالثة للدراسة

✓ الفرضية الرابعة: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت

على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG)

جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
٠,٧٨٤		٠,٦١٥		٠,٦١٤		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	11908.752	1	11908.752	٦٣٧,٩٥٢	٠,٠٠٠	
	7453.020	393	18.964			
	19361.772	394				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الموظفين	الثابت Constant	12.224	1.076		11.357	.000
	نظام المكافآت	1.383	.055	.784	25.059	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٨) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام المكافآت وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح أن المتغير المستقل (نظام المكافآت) يفسر ٦١,٥ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموظفين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام المكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٣٨٣ % مما يبين عدم صحة الفرضية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

١,٤ نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق النظام الإداري في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٨٩ بانحراف معياري ٠,٩٤٧
- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق نظام المكافآت في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦١٨ بانحراف معياري ١,١٣٤
- ✓ ارتفاع مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٩٦ بانحراف معياري ٠,٨٧٨
- ✓ ارتفاع مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨١٨ بانحراف معياري ٠,٨٢٨
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظام الإداري والقيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق النظام الإداري بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٤٧٣ % مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنظام الإداري على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظام الإداري وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق النظام الإداري بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٢٨٧ % مما يبين صحة الفرضية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على القيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام المكافآت والقيم الأخلاقية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام المكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر القيم الأخلاقية لدى العاملين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٣٥٤ % مما يبين عدم صحة الفرضية الثالثة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظام المكافآت على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام المكافآت وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق نظام المكافآت بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية (AEC ، STC ، KPMG) بمقدار ١,٣٨٣ % مما يبين عدم صحة الفرضية الرابعة للدراسة

٢,٥ التوصيات والمقترحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي :

- ١- ضرورة نشر تجربة الشركات الكبرى من حيث نظم المكافآت والقيم الاخلاقية ونقلها إلى الشركات الأخرى بحيث يتم تطبيقه في أكبر عدد ممكن من الشركات
- ٢- ضرورة أن تتضمن الشركات الصغرى والمؤسسات لميثاق القيم الأخلاقية وتطوير نظم المكافآت بها
- ٣- تشجيع المؤسسات والشركات الأهلية على إقامة برامج تعاونية مع الشركات الكبرى وأن يكون جزء من تقييمها لموظفيها وفقا لتلك الشركات
- ٤- التخطيط السليم لبرامج المؤسسات والشركات الاهلية والوضوح في تحديد الأهداف والمفاهيم المراد تحقيقها بناءا على ما تقوم به الشركات الكبرى لموظفيها
- ٥- إجراء دراسات مماثلة عن نظم المكافآت وأداء الموظفين والقيم الاخلاقية من وجهه نظر الشركات والمؤسسات الأخرى.

Abstract

The study aimed to examine the reality of the reward system in large companies among employees in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as the level of organizational commitment in large companies among employees in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical method was used by applying a questionnaire consisting of 34 items distributed across the entire study population and a research sample of 105 managers and employees for the year 2024 (1446 AH).

The study results showed that the reality of the reward system in large companies among employees in Saudi Arabia was very high, as well as the organizational commitment in large companies among employees, which was also very high. Additionally, a statistically significant positive relationship was found between the reward system and employee performance in large companies in Saudi Arabia.

The study recommended the need to spread the experience of large companies regarding reward systems and ethical values and transfer it to other companies for implementation in as many companies as possible. It also recommended that smaller companies and institutions adopt an ethical value charter and develop reward systems within them.

Keywords: Ethical values, reward system, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابوغالي، مجدي أمين (٢٠١٦). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة. جامعة الأزهر - غزة للدراسات العليا ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال
- الرشيدى، عايش (٢٠١١) تأثير القيم عن الإدارة الوظيفي للعاملين" دراسة منشورة كليه إدارة الاعمال قسم الإدارة العامة - جامعة الملك سعود الصفحات ١٥-١٠
- الزعبي ، خالد يوسف . (٢٠٠٩) . أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. جامعة مؤتة – الأردن مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة ، مج (٢٢)، ع (١): ص ٥٩٠-٣
- الزهراني، عبد الله (٢٠٠٩) نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليله ". جامعة ام القرى، مكة المكرمة
- صالح، حمود (٢٠١٠) " أثر القيم التنظيمية على معاملة الأداء". دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف العينة الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات. جمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد الأول والثاني، مج (٢١)، العلوم الإدارية.
- العتيبي، مشاعل (٢٠٠٩)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات". ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة. العمري، عوض (٢٠٠٢)، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية". رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- علي، عالية (٢٠١١) تأثير القيم الشخصية للعاملين في إدارة فرق العمل ". مجلة العلوم الاقتصاد والإدارة. كليه الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد مجلد : ١٧ (٦٣) الصفحات. ١٨٩-١٦٦

- العنزي، عوض خلف (٢٠١٦). أخلاقيات وقيم الخدمة العامة. من منظور إداري مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - الكويت
- العواملة ، نائل عبد الحافظ. (٢٠٠٩) : منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري دراسة مقارنة ، مجلة جامعة الملك سعود ، م (٥) ، العلوم الإدارية ٢ ، ص ٣٨٧١٠٩
- القراله، نجلاء (٢٠٠٨) : القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهه النظر. رسالة ماجستير غير منشوره جامعه مؤته المملكة الأردنية الهاشمية
- محمد بن سعد أبوحيمد (٢٠٢٠) : "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد ٢١ تموز ٢٠٢٠ ، <https://www.ajsp.net> ص ٦٣١-٦٥٤
- محمد حافظ (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر ، ص٢١٢
- حجازي.
- محمد وهدان (٢٠٢٠) : أثر مكافآت الادارة العليا على أداء البنوك المصرية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة ، ص١٣-٣٤
- محمود، محمد (٢٠١٢) اخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية مجلة البحوث الزراعية والاقتصادية والاجتماعية – جامعة المنصورة ، مجلد (٣) (١٠) الصفحات ١٤٩٩-١٤٩٣.
- ناصر قاسمي (٢٠١١) ، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ص٦،
- النوفلي ، حمود بن خميس . (٢٠١٤) . قيم و أخلاقيات الوظيفة في القطاع العام دراسة ميدانية مطبقة في دول الخليج العربي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية - مصر ، ج (٢) ، ع (٣٧) ، ص ص ٣٤١-٣٧٢:
- الهيّتي ، صلاح الدين . (٢٠٠٥) . تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج (١) ، ع (١) ، ص ص ٢٠-٤٣

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Adams, Renee B. and Mehran, Hamid, (٢٠٠٥), "Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry". EFA ٢٠٠٥ Moscow Meetings.
- Aigbe Akhigbe, Jeff Madura, Huldah Ryan, (١٩٩٧) "CEO Compensation and Performance of Commercial Banks", Managerial Finance, (Vol. ٢٣ Issue: ١١), pp.٥٥-٤٠.
- Bhagata, Sanjai and Bolton, Brian. (٢٠١٤) "Financial crisis and bank executive incentive compensation", Journal of Corporate Finance (Vol.٢٥), pp ٣٤١-٣١٣.
- Brewer, Elijah and Hunter, William C. and Jackson, William E. (٢٠٠٤), "Deregulation and the Relationship between Bank CEO Compensation and Risk Taking". FRB of Atlanta Working Paper No. ٣٦-٢٠٠٤.
- Ely, K. (١٩٩١). "Interindustry Differences in the Relation between Compensation and Firm Performance Variables". Journal of Accounting Research, (Vol. ٢٩, Issue ١), pp. ٥-٣٧.
- Fernandes, Nuno (٢٠٠٨) "Board compensation and firm performance: The role of "independent" board members". Journal of Multinational Financial Management, (Vol.١٨, Issue ١), pp. ٤٤-٣٠.
- Gande, Amar and Kalpathy, Swaminathan, (٢٠١٧) "CEO compensation and risk-taking at financial firms: Evidence from U.S. federal loan assistance" Journal of Corporate Finance Vol. ٤٧, pp. ١٥٠-١٣١.
- Impact of corporate ethical values on ethical "M.Suleman Sabir, et.al(2012) leadership and employee performance international Journal of business and social science, vol.3 No.2, special issue. January

- Kruger, B Deysel, J. (۲۰۱۵) "The relationship between South African CEO Compensation and company performance in the banking industry", *Southern African Business Review* (Vol. ۱۹; Issue ۱), pp. ۵۴-۳۷.
- Luo, Yongli (۲۰۱۵) "CEO power, ownership structure and pay performance in Chinese banking", *Journal of Economics and Business*, (Vol. ۸۲), pp. ۱۶-۳.
- Ntim C. G., Lindop S., Osei K. A. and Thomas D. A. (۲۰۱۵) "Executive Compensation, Corporate Governance and Corporate Performance: A Simultaneous Equation Approach", *Manage. Decis. Econ.*, (Vol. ۳۶); pp. ۹۶-۶۷.
- Olalekan, Olaniyi Clement and Bodunde, Obembe Olufemi (۲۰۱۵) "Effect of CEO Pay on Bank Performance in Nigeria: Evidence from a Generalized Method of Moments", *British Journal of Economics, Management & Trade*, (Vol. ۹, Issue ۲), pp. ۱۲-۱.
- Patrick Bolton, Hamid Mehran, Joel Shapiro (۲۰۱۵) "Executive Compensation and Risk Taking", *Review of Finance*, (Vol. ۱۹, Issue ۶), pp. ۲۱۸۱-۲۱۳۹.
- Salahjin, Shahrul, et.al(2016)' 'The Relationship between work Ethics and job Performance". 3rd international conference on Business and Economics, 21-23 September, Malaysia
- Staikouras, Panagiotis, Staikouras, Christos K. and Maria-Eleni K. Agoraki(2007) "The effect of board size and composition on European bank performance" board members". *European Journal of Law and Economics*, (Vol. ۲۳, Issue ۱), pp. .۲۷-۱

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر النظام الإداري في الشركات الكبرى على القيم

الأخلاقية ونظام المكافآت وأثرها على الموظف بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

KPMG ☐

STC ☐ ١- متغير الشركة

AEC ☐

أنثى ☐

ذكر ☐

٢- النوع

من ٣٠ - ٤٠ ☐

من ١٨ - ٢٩ ☐

٣- السن

من ٥٠ فأكثر ☐

من ٤٠ - ٥٠ ☐

موظف ☐

٤- المسمي الوظيفي ☐ مدير

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: النظام الإداري ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الادارية					
يقوم النظام الاداري بالتعرف علي آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل					
يقوم النظام الإداري بالعمل على متابعة تنفيذ كافة القرارات التي تتخذها					
يهتم النظام الاداري بتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة					
يهتم النظام الاداري بالحصول على أهم التقنيات الحديثة ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال العمل					

✿ المحور الثاني: نظام المكافآت ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توفر الشركة نظاما للمكافآت الاستثنائية يساهم في إنجاز العمل بشكل جيد.
					تحقق المكافآت احتياجات الموظفين كافة
					يشجع نظام المكافآت العاملين على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل
					تقدم الشركة مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.
					يشجع نظام المكافآت العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة

✿ المحور الثالث: القيم الأخلاقية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يقوم العاملون بإنجاز المهام المطلوبة منهم بجهد وإخلاص					
أتعاون مع زملائي في فريق العمل					
يمارس العاملون مهامهم بكل نزاهة وشفافية					
يتمسك العاملون بإقامة علاقات جيدة مع زملائهم					
يلتزم العاملون بأداء كافة مسؤولياتهم وواجباتهم في العمل					

✿ المحور الرابع : قيم أداء الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة
					اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي
					أعمل على استغلال موارد الشركة بكفاءة
					أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد
					أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Project Management

**The Impact of Administrative Systems in Large Companies
on Ethical Values, Reward Systems, and Their Effect on
Employees in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

١٤٤٦ - ٢٠٢٥