

دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين
(دراسة حالة في مستشفى التخصصي الطبي في مدينة الرياض)

ندى مروان الاحمدي
الرقم الجامعي: 2021204522

مشروع تخرج-1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2024م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة:	5
1.2	مشكلة الدراسة	7
1.2.1	فجوات الدراسة على المستوى النظري	7
1.2.2	فجوات الدراسة على المستوى التطبيقي	7
1.3	أهمية الدراسة	7
1.3.1	على المستوى النظري	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي	7
1.4	أسئلة الدراسة	8
1.5	أهداف الدراسة	8
1.6	فرضيات الدراسة	8
1.7	نموذج الدراسة	9
1.8	منهجية الدراسة	9
1.9	الدراسة الميدانية	10
1.10	مخطط المشروع المقترح	11
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
2.1	المقدمة	13

15.....	2.2 المتغير المستقل
17.....	2.3 المتغير التابع
18.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19.....	2.5 الخاتمة
22.....	الاستبيان
24.....	قائمة المراجع

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج البحث. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل 1
8	منهجية البحث. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل 2
13	الشكل 3: مؤثرات السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال المصدر (العامري 2008)	الشكل 3

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد الوقت من الموارد الهامة والقيمة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من انتشار لأعراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين وتظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، (نوري فاطمة الزهراني 2021)

بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد الاستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم في إدارة أعمالهم، وذلك بغية أجل الوصول إلى أفضل النتائج. (سارة 2021)

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدمائيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر. (حبيب و حسين 2019)

جميع المنشآت مبنية على المدراء والموظفين يتكون المدراء من: المدير التنفيذي: هو المدير الأعلى أو التنفيذي للمنظمة، للشركة أو المؤسسة ويقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة لكل ما يتعلق بالإدارة الداخلية للشركة، فهو يشارك في تحديد سياستها ويشرف ويدير كل ما له علاقة بالعمل

المدير العام: هو مسؤول تنفيذي كبير، وغالبا الرئيس التنفيذي ضمن مؤسسة حكومية، أو قانونية، أو منظمة غير حكومية، أو قطاع ثالث، أو مؤسسة غير ربحية
المدير المباشر: هو مسؤول عن الاشراف على الموظفين والعمال وادارتهم والتنسيق بينهم والإدارة العليا بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية أو الوظيفية

يؤثر السلوك الإنساني والأخلاقي على عمل المدراء من خلال كيفية التعامل مع العاملين فيما يتعلق بالتقاعد والتسريح والرواتب والأجور واحترام خصوصية العاملين، حيث أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوك غير أخلاقي وغير قانوني يؤثر على إتمام الأعمال، وأيضا كيفية التعامل مع الموظفين (امتنان سحيم 2012)

ويؤثر في بيئة العمل بحيث أن السلوكيات الأخلاقية لها دور كبير في تحقيق النجاح لدى الفرد العامل بمختلف مستوياته سواء أكان مديرا أم موظفا وتصنع منه شخصا قادرا على تحمل المسؤولية ويعتبر اتباع السلوكيات الأخلاقية الحسنة في العمل هو الأساس في جعل الفرد قادرا على إنجاز عمله على أكمل وجه ومن دون تذمر أو ضجر من المدراء. (روان مرسى 2020)

إن لأخلاقيات العمل والسلوك الأخلاقي في بيئة العمل دورا كبيرا في تطور الفرد العامل على الصعيد الشخصي وعلى الصعيد المهني وجعله يواكب التطورات الحديثة في بيئة العمل وتمكن أخلاقيات العمل الفرد العامل من

تنفيذ أعمال أعلى من مستواه ومستوى مهاراته وخبراته الحالية وأكثر من المتوقع وتجعل أخلاقيات العمل الفرد العامل يتمتع بالمصداقية والوفاء والمثابرة من أجل تحقيق أهداف عمله. (روان مرسى 2020)

يؤثر السلوك الأخلاقي في بيئة العمل كذلك على إشكالية النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل فيعتبر إفشاء أسرار المنظمة والعمل عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه. وأيضاً كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى، مثل المستهلكين والمنافسين والوسطاء والنقابات العمالية، والتعامل مع هذه الأطراف يوجد به غموض أخلاقي في الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال. (2014 Jessica Ellis)

يعرف السلوك الأخلاقي

1- بالنزاهة والأمانة: الالتزام بالنزاهة والأمانة في جميع التعاملات المهنية وتجنب أي أنشطة غير أخلاقية مثل الرشوة أو الاحتيال.

2- الاحترام والتعاون: التعامل بالاحترام والتسامح مع الزملاء والعمل على بناء علاقات تعاونية وإيجابية يتضمن ذلك الاحترام المتبادل والاستماع إلى وجهات نظر الآخرين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

3- المسؤولية: تحمل المسؤولية عن أفعالك وقراراتك في العمل والاعتراف بالتأثير الذي يمكن أن تكون له على الآخرين وعلى المؤسسة بشكل عام.

4- الصداقة والاهتمام: بناء علاقات طيبة وصداقات مهنية في مكان العمل والاهتمام برفاهية الآخرين ودعمهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

5- الالتزام بالقوانين والسياسات: الامتثال للقوانين والسياسات المحددة من قبل المؤسسة والعمل وفقاً للمعايير الأخلاقية المعتمدة.

تعزز السلوك الأخلاقي في العمل بيئة عمل إيجابية ومنسجمة وتعزز الثقة والمرونة والتطور المهني. كما يساهم في بناء سمعة جيدة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها وهذا شيء مهم في العمل. وأصبحت المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنشطتها في العصر الحالي تواجه العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية والسياسية، مما تطلب منها ضرورة تطوير استراتيجيات وتقنيات جديدة و لتصبح أكثر انفتاحاً لمواكبة هذه التغيرات والوصول إلى المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وإعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام أساليب ومداخل إدارية جديدة ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة أصبحت العملية الإدارية أكثر دقة وأهمية، حيث تعددت الجوانب للوظيفة الإدارية وأصبحت أكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وظهرت ضرورة والتنسيق فيما بينها عن طريق معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التكامل والتوافق وأوجه الاختلاف فإن المهارات الإدارية تمثل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات و وكذلك تطوير ذاتهم بما يتلاءم ويتناسب مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحسين أدائهم و وبالتالي تحسين أداء المؤسسة (2017 Christopher Smith)

ويمثل الوقت أهمية خاصة في حياة الأفراد والمجتمعات، فهو المال والفرصة التي يجب استغلالها وهدرها يمثل نوعاً من المفاصل التي نهت عنها الفلسفات والأيدولوجيات والأديان، لهذا أخذت ظاهرة: إدارة الوقت حيزاً معتبراً من اهتمامات الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات الأدبية والعلمية وكما أنها حظيت بالعديد من الدراسات والبحوث من أجل التحكم فيها وضبطها وإدارتها لما لها من دور في إدارة الأفراد والجماعات و يعد الوقت أحد الموارد الثمينة المهمة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، فالوقت أحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لديه للوصول إلى الأهداف، كما أن إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظراً لارتباطها بمختلف العمليات الإدارية: وخصوصاً أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت، وباعتبار أن الوقت هو أحد محددات العملية الإنتاجية سواء في المجال الزراعي أو الخدمي أو الصناعي يكون الاهتمام والاستفادة القصوى منها وتنميته وتضعيفه ذلك بالإقلال قدر الإمكان من الهدر منه في كل عملية وفي كل جزئية صغيرة من جزئيات و العملية الإدارية والإنتاجية (ماجد منير العتيبي، & ناصر الجار الله 2020)

1.2. مشكلة الدراسة

يؤثر السلوك الإنساني والأخلاقي على عمل المدراء من خلال كيفية التعامل مع العاملين فيما يتعلق بالتقاعد والتسريح والرواتب والأجور واحترام خصوصية العاملين، حيث أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي، أو الديني أو الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوك غير أخلاقي وغير قانوني يؤثر على إتمام الأعمال، وأيضاً كيفية التعامل مع الموظفين

1.2.1. فجوات النظرية

تظهر بعض الأبحاث أن السلوك الأخلاقي مهم في إدارة الوقت بأنه يعتمد على سلوك المدير والموظف معا فهو يغير أشياء كثيرة منها نجاح العمل وتكوين فرق عمل ناجحة أو إذا كانت علاقة المدير والموظف معا سيئة فلن تنجح الشركة ما لم يعملوا معا

1.2.2. فجوات العملية

تظهر بعض وظائف الشركات في الإعلانات في مدينة الرياض بأن الشركة جيدة وسهلة في العمل أو بأن تكون جيدة في سوق العمل لكن في الحقيقة تكون ليست كذلك وهذه مشكلة كبيرة يجب أن تحل من المدير نفسه كمثال عندما يكتبون في الإعلان أن هناك عمولات سنوية أو شهرية، ربما تدوم 5 أو 10 سنين فقط عندما يكون هناك أشخاص يدومون في هذه الشركة لثلاثين سنة أو إلى أن يتقاعدوا

فكيف تؤثر علاقة السلوك الأخلاقي للمدير والموظف؟

1.3. أهمية الدراسة

يؤثر السلوك الأخلاقي في بيئة العمل كذلك على إشكالية النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل فيعتبر إفشاء أسرار المنظمة والعمل عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه. وأيضاً كيفية التعامل مع الأطراف الأخرى، مثل المستهلكين والمنافسين والوسطاء والنقابات العمالية، والتعامل مع هذه الأطراف يوجد به غموض أخلاقي في الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

1.3.1. على المستوى النظري

توجد هناك طرق كثيرة لحل هذه المشكلة مثل وضع دورات تعليمية جماعية سواء تكون عن بعد أم حضورية بشكل دوري أو بأن تكون هناك أعمال جماعية في داخل الشركة وتكون هناك عمولات شهرية تحفز الموظف بأن يعمل بجد أكبر. وهناك أكثر من حل غير ذلك.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

أهمية إدارة الوقت في العمل: يساعد تنظيم الوقت في زيادة كفاءة العمل، مما يزيد فرص التقدم ويمنح فرص أكبر لتحقيق أهدافك سواء على المستوى الشخصي أو المستوى العملي، وتعد زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل من أهم الأهداف الرئيسية لإدارة الوقت.

1.4. أسئلة الدراسة:

❖ السؤال الرئيسي: كيف تؤثر علاقة السلوك الأخلاقي للمدير والموظف؟

- كيف يؤثر السلوك الأخلاقي في الموظف والمدير على العمل؟
- ماهي الظروف التي تجعل المدير على علاقة سيئة مع الموظف؟
- كيف تؤثر إدارة الوقت في السلوك الأخلاقي للموظف والمدير؟
- ماهي المؤثرات السلوك الأخلاقي بين الموظفين والمدراء في بيئة العمل؟

1.5. أهداف الدراسة:

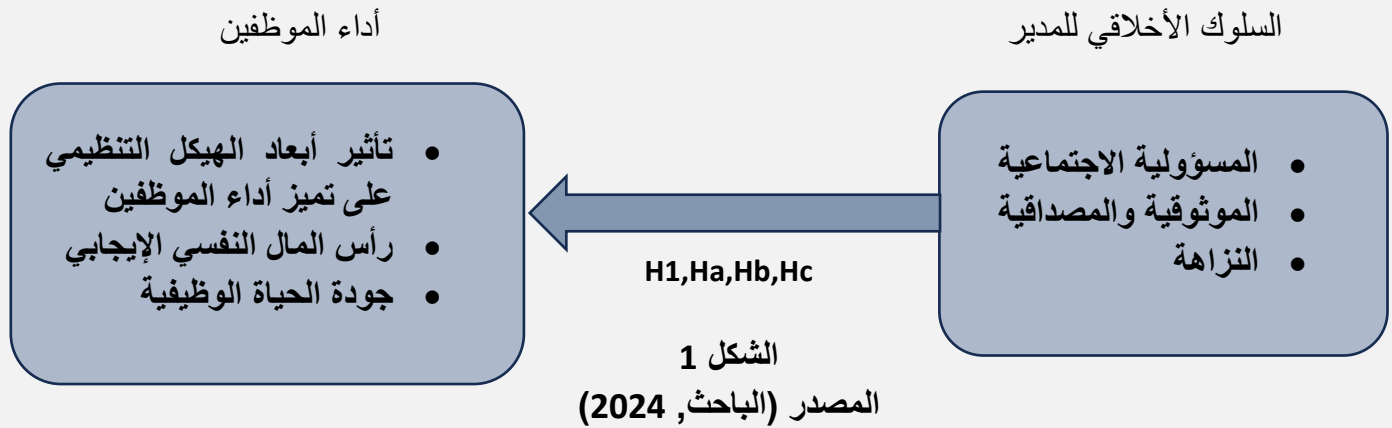
- تأثير السلوك الأخلاقي على الموظف والمدير في بيئة العمل
- معرفة الظروف التي تجعل المدير والموظف على علاقة سيئة
- تأثير إدارة الوقت على السلوك الأخلاقي للموظف والمدير
- تأثير السلوك الأخلاقي بين الموظفين والمدراء في بيئة العمل

1.6. فرضيات الدراسة:

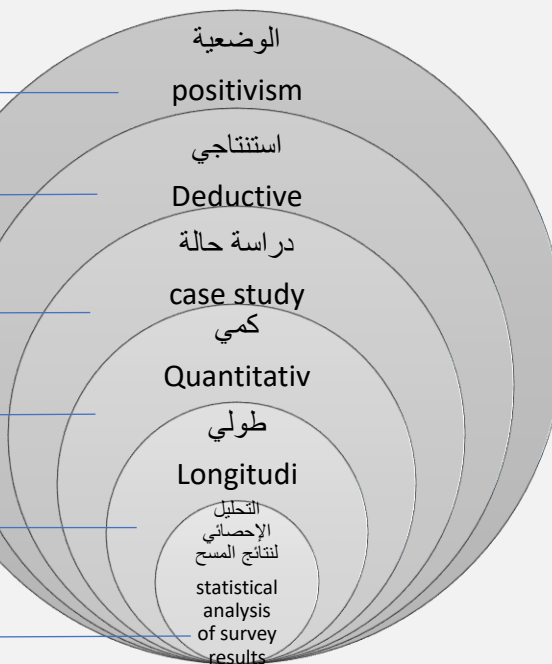
- الفرضية الرئيسية H1:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي للموظف والمدير
- الفرضية الفرعية الأولى Ha:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط السلوك الأخلاقي للموظف والمدير
- الفرضية الفرعية الثانية Hb:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المدير والموظف

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc:
○ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في العمل

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. منهجية الدراسة:



تصميم البحث:

1. فلسفة الدراسة (الوضعية)
2. منهج الدراسة (استنتاجي)
3. استراتيجية الدراسة (دراسة الحالة)
4. نوع الدراسة (كمي)
5. الأفق الزمني (طولي)

1.9. الدراسة الميدانية:

نبذة عن المستشفى:

أصبحت مستشفيات المركز التخصصي الطبي ومنذ العام 1999م تمثل منظومة للخدمات الطبية العالية المستوى في المملكة العربية السعودية ولم يكن إنشاء هذا المستشفى حدثاً طبياً، بل جاء بعد دراسات علمية عميقة ليكمل المنظومة الصحية في بلادنا بمفهوم جديد للرعاية الطبية من خلال الاستفادة من أحدث ما توصلت إليه التقنية العالمية في هذا المجال مع الاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالمياً عالياً في كافة التخصصات والمجالات. وتتواجد مستشفيات المركز التخصصي الطبي على أهم الشوارع الرئيسية في العاصمة الرياض (طريق الملك فهد وطريق الملك عبد الله) وتشمل أكثر من 600 سرير و250 عيادة خارجية تغطي كافة التخصصات العادية والدقيقة وتستقبل المرضى من الساعة 9 صباحاً وحتى الساعة 9 مساءً. ويعمل بالعيادات ما يقارب 500 طبيباً معظمهم استشاريون في كافة التخصصات الطبية المتعددة والتخصصات الدقيقة حيث يجمع هؤلاء الأطباء بين الكفاءة العالية والخبرة اللازمة وتوفير العناية المتكاملة للمرضى مما يجعلهم مرجعاً علمياً متميزاً في القطاع الطبي بالمملكة ويساندتهم أكثر من 2500 من الكوادر الفنية والتمريض. وللحفاظ على استمرار تقديم أعلى مستويات الخدمات الطبية، تطبق المستشفى برامج تحسين الجودة والمعتمدة كما يتم متابعة تطبيقها دائماً من قبل لجنة تحسين الجودة، فضلاً عن كونها مرجعاً أكاديمياً وتعليمياً وتدريبياً.

أهداف المستشفى:

توفير فرص التعليم والتدريب المستمر لكافة العاملين بالمستشفى.
اعتماد وتنسيق خطط تدريبية مع المؤسسات الصحية المعتمدة لتقديم برامج متميزة علمياً وعملياً للعاملين.
نشر الوعي الصحي مع مؤسسات المجتمع المحلي.

مهمته:

مستشفيات المركز التخصصي الطبي مصممة لتحسين صحة المجتمع الذي نخدمه

تاريخه:

انطلقت المرحلة الأولى لمستشفى المركز التخصصي الطبي بسعة 50 سرير وما يقارب 50 طبيباً استشارياً في مختلف التخصصات، وكان عدد العيادات 50 عيادة تغطي كافة التخصصات الشائعة والتخصصات الدقيقة. وبعد عدة مراحل من التطور التي شهدتها المستشفى وصلت السعة السريرية للمستشفى إلى أكثر من 450 سريراً وتشتمل على أجنحة وغرف خاصة بأحجام متعددة لتلبية كافة الرغبات والأذواق. كما ارتفع عدد العيادات إلى 150 عيادة متخصصة، يعمل بها ما يقارب 300 طبيباً معظمهم من الاستشاريين الحاصلين على البورد الأمريكي والكندي والأوروبي.

موقع المستشفى الإلكتروني:

<https://www.smc.com.sa/Home/Index>

1.10. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أشار (Daft, 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها واقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقيا، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات و ممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين. ويؤكد (هاوس 2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية: الاحترام، النزاهة، العدالة، والأمانة الاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. وتستلزم العدالة ان يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. أما بالنسبة للصدق، فان القائد الأخلاقي بحاجة إلى ان يكون صادقا، إذ ان عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد. ويؤكد (karakose & kocabas, 2009: 505) ان القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، النزاهة، العدالة، الاحترام، التسامح، الشجاعة، الجدارة بالثقة.

التدقيق الأخلاقي

إن التدقيق الأخلاقي المستقل الذي يقسم قرارات وممارسات متخذي القرار في ضوء مدونة أخلاق المنظمة يزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي.

هذه التدقيقات من الممكن أن تكون تقسيمات

روتينية تؤدي على أساس منتظم مثل التدقيق المالي أو من الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان، والبرامج الأخلاقية الفاعلة ينبغي أن تتضمن الأثنين

(Coulter & Robbins 1999:171)

والتدقيق الأخلاقي هو عبارة عن جهود منظمة لتقييم التطابق

مع السياسات الأخلاقية المنظمة وللمساعدة في فهم تلك السياسات وتحديد الخروقات الخطيرة التي تستلزم إجراءات تصحيحية عاجلة. لكن حتى بوجود مثل هذه الجهود فإن المشاكل الأخلاقية ربما من الصعب تحديدها

(Martin & Bartol 1998:125).

التدريب على الأخلاق

الكثير من المنظمات تستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي، ومثل هذا التدريب ربما يركز حصراً على المسائل الأخلاقية أو ربما يكون متكامل مع برامج التدريب التي تغطي توليفة متنوعة من المواضيع المنظمية ومن خلال إيضاح التوقعات والمعايير الأخلاقية، فإن مثل هذا التدريب من الممكن أن يساعد في تقليل السلوك غير الأخلاقي. فتعزيز الفهم للمعايير المنظمية من الممكن أن يساعد أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة

(Martin & Bartol 1998:128).

إن جلسات التدريب الأخلاقية تحقق عدد من المزايا فهي تعزز المعايير السلوكية للمنظمة وتذكر برغبة المنظمة في اهتمام أعضائها

بالمشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، كما أن مناقشة الأعضاء فيما بينهم للقضايا المشتركة، فإنهم يضمنون عدم الفردية في مواجهة المعضلات الأخلاقية وهذا من الممكن أن يقوي ثقتهم حينما يتخذون مواقف غير مألوفة إلا أنها أخلاقية

(Coulter & Robbins 1999:170).

طور Frederick Herzberg المحتوى الثنائي للدافع وهما؛ غير راضين - راضين خارجيين - عوامل جوهرية، محفزات النظافة، اعتمادا على من يناقش النظرية.

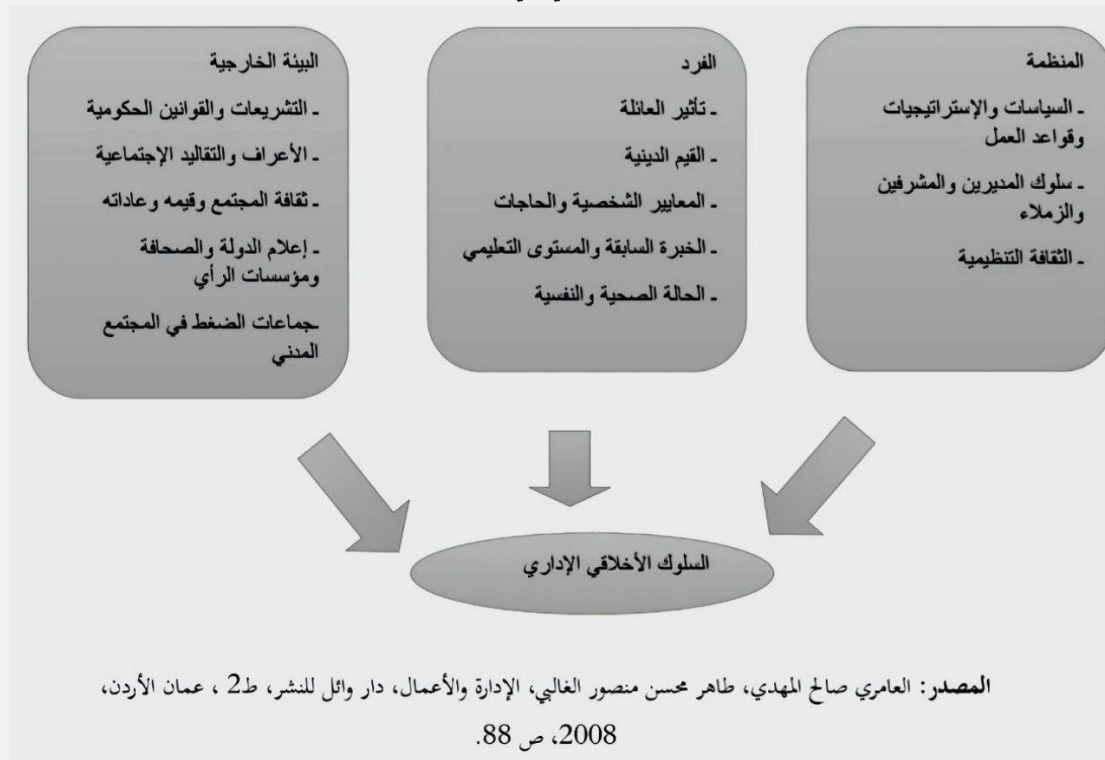
وفقا لذلك، تشمل عوامل النظافة حالة العمل، وحالة الأجور، والأمن الوظيفي، والعلاقات الدولية. في حين أن عوامل المحفزات تشمل؛ الشعور بالإنجاز والاعتراف والعمل نفسه، والمسؤولية، والتقدم، والنمو. ووفقا لهيرزبرج، فإن التحسينات في المحفز هي طرق لزيادة الرضا الوظيفي والأداء. يمكن للمديرين بسهولة تغيير عوامل النظافة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

قال لوك في (1997 Pokrywycynski and Crowley) أن "نظرية Herzberg توفر تمييزا مفيدا بين الاحتياجات الجسدية والنفسية وتحدد النمو المعرفي كحاجة نفسية رئيسية يمكن تلبيتها من خلال العمل". يعتقد Hertzberg أن الموظفين مدفوعون بالعمل نفسه وأن هناك حاجة شخصية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (ماركيز وهيوستن 1996).

"لا يزال الجدل محتدما حول مبدأ أساسي لنظرية النظافة التحفيزية هذه لأن Hertzberg أصر على أن الأول يمثل عناصر مرضية بشكل حصري تقريبا وأن الأخير يمثل عناصر غير مرضية بشكل حصري تقريبا" (1997 Crowley and Pokrywycynski).^{3,2,1}

أجرى (1991 Maidani^{4,5}) دراسة مقارنة لنظرية Hertzberg الثنائية للرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص لإعادة اختبار نظرية Hertzberg للرضا الوظيفي من أجل مقارنة بينتي العمل وملاحظة الاختلافات في الرضا الوظيفي. أظهرت الدراسة أن الفروق الموجودة بين محفز قيم المجموعة الراضية كانت أكثر أهمية من المجموعة غير الراضية. لم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الراضين وغير الراضين فيما يتعلق بالقيمة الموضوعية على عوامل النظافة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين العام والخاص حول القيمة الموضوعية على العوامل المحفزة. أشارت هذه الدراسة إلى أن موظفي القطاع العام أكثر رضا عن وظائفهم من موظفي القطاع الخاص، لذلك وضع القطاع العام قيمة أعلى بكثير على عوامل النظافة ولا يوجد فرق كبير في العوامل المحفزة. وتهدف الدراسة وفقا لما سبق على حسن السلوك الأخلاقي في بيئة العمل ودراسة أثر السلوك الأخلاقي على الموظف والمدير.

الشكل 3: مؤثرات السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال



2.2. المتغير المستقل

السلوك الأخلاقي للمدير:

العناصر الأساسية للسلوك الأخلاقي للمدير تشمل

- الامتناع عن الغش والخداع في جميع التعاملات والقرارات: الأمانة والنزاهة
- التعامل بإنصاف مع جميع الموظفين دون تمييز: العدالة
- الإفصاح عن الحقائق والمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل: الشفافية
- تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج: المسؤولية

تقدير حقوق الآخرين وآرائهم ومشاعرهم: الاحترام

أهمية السلوك الأخلاقي للمدير:

- يزيد من ثقة الموظفين والعملاء في الإدارة والمؤسسة: بناء الثقة
- يعزز مناخ العمل الإيجابي مما يساهم في زيادة الإنتاجية: تحسين الأداء
- يحسن سمعة المؤسسة ويجعلها أكثر جذباً للعملاء والموظفين الموهوبين: السمعة الجيدة
- يضمن الامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها مما يقلل من المخاطر القانونية: الالتزام بالقوانين
- الإدارة الأخلاقية ليست مجرد تفضيل شخصي، بل هي ضرورة لتحقيق بيئة عمل مستدامة ومنتجة

أبعاده:

السلوك الأخلاقي للمدير هو بعد أساسي يساهم في تعزيز بيئة العمل الصحية والإيجابية. يمكن تصنيف أبعاده إلى عدة جوانب رئيسية، وهي:

1. العدالة والإنصاف:

- التأكد من معاملة جميع الموظفين بإنصاف وبدون تحيز
- توزيع الموارد والمزايا بشكل عادل

2. النزاهة:

- التصرف بأمانة وصدق في جميع تعاملاته
- الالتزام بالمعايير والقوانين الأخلاقية

3. المسؤولية الاجتماعية:

- المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والخيرية
- الاهتمام بالمجتمع والبيئة المحيطة

4. الشفافية:

- تقديم معلومات واضحة ودقيقة للموظفين وأصحاب المصلحة
- اتخاذ القرارات بشكل واضح ومبرر

5. التوجيه والإرشاد:

- تقديم النصيحة والإرشاد للموظفين بشكل مستمر
- تشجيع الموظفين على التحسين المستمر والنمو المهني

6. الاحترام:

- احترام حقوق وكرامة جميع الموظفين
- تجنب أي أشكال من الاستغلال أو الإساءة

7. الموثوقية والمصداقية:

- بناء ثقة الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين
- الوفاء بالوعود والعهود

تساهم هذه الأبعاد في خلق بيئة عمل صحية وتحفيزية، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. هذه الأبعاد ليست معيارية فقط لتحسين سمعة المدير، وإنما تعتبر أساسية لتعزيز الولاء والرضا الوظيفي بين الموظفين. (الجبرة، ع.ع.، & بكر، م.خ. (2021) (قطيشات، ع.ب. (2011).

نظرياته:

تتعدد النظريات التي تفسر السلوك الأخلاقي للمدير والتي تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية. فيما يلي بعض الأمثلة على أهم هذه النظريات والمبادئ التي تسلط الضوء على دور السلوك الأخلاقي في القيادة والإدارة

1. نظريات القيادة الأخلاقية

- "Elevated to be the whole moral self: exploring how and when ethical leadership inspires followers' peer monitoring behavior" وفقاً لدراسة بعنوان ، تم تسليط الضوء على كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تحفز على سلوك "المراقبة بين الأقران [المصدر](#) 7.

2. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

- تستند هذه النظرية إلى العلاقة التبادلية بين المدير والموظفين، حيث يؤثر السلوك الأخلاقي للمدير في بناء علاقات ثقة وتحفيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين. تم تناول هذه الفكرة في دراسة حول تأثير الدعم الإداري البيئي في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الموظفين البيئية [المصدر](#) 8.

3. النظرية النفسية الاجتماعية (Social Cognitive Theory):

- تشير هذه النظرية إلى أن السلوك الأخلاقي يتشكل من خلال التعلم الاجتماعي والمراقبة. ناقشت كيف يمكن للقيادة الأخلاقية التأثير على "Exploring the Impact of Ethical Leadership on Proactive Customer Service Performance" دراسة سلوكيات الموظفين من خلال تحسين إدراكهم التنظيمي [المصدر](#) 9.

4. النظرية الفاعلة وضعف الرؤية الأخلاقية للرجل والمرأة

- نظريات مرتبطة بالتنشئة "Gender and ethical orientation" يطرح البحث بعنوان الاجتماعية وفقاً للجنس وتأثيرها على السلوك الأخلاقي [المصدر](#) 10.

5. النظريات الدينية والأخلاقية

- تناولت "EXPLORING MORAL DEVELOPMENT AND ETHICAL UNDERSTANDING IN CHILDREN WITH LEARNING DISABILITIES" دراسة كيف يمكن للتعليم المبني على الأخلاق الدينية، الإسلام تحديداً، أن يساهم في التطور الأخلاقي وفهم القيم الأخلاقية [المصدر](#) 11.

هذه الدراسات تسلط الضوء على الأهمية الكبرى للسلوك الأخلاقي في القيادة الإدارية وتؤكد على وجود مجموعة متنوعة من النظريات التي تفسر هذا السلوك وكيفية تأثيره على المؤسسات والموظفين.

2.3. المتغير التابع

أداء الموظفين يُعرّف على أنه مستوى الكفاءة والإنجاز الذي يقوم به الموظف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. يشمل أداء الموظفين تحقيق الأهداف المحددة، الالتزام بالمعايير واللوائح المؤسسية، بالإضافة إلى السلوك المهني والأخلاقي. يتم تقييم أداء الموظفين عادةً من خلال معايير معينة مثل:

1. مدى دقة واحترافية العمل المنجز: **الجودة**.
2. حجم العمل المنجز في فترة زمنية محددة: **الكمية**.
3. مدى استخدام الوقت بفعالية لإنجاز المهام: **الزمن/الفعالية**.
4. قدرة الموظف على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة: **المبادرة والإبداع**.
5. قدرة الموظف على العمل بفعالية كجزء من فريق وتعاون مع الآخرين: **التعاون والعمل الجماعي**.
6. مدى التزام الموظف بالسياسات والإجراءات التنظيمية: **الالتزام**.

تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وأدوات التقييم المختلفة لمتابعة وقياس أداء الموظفين وضمان تحقيق التميز التنظيمي.

أبعاد أداء الموظفين تتنوع وتضم عدة جوانب أساسية يمكن قياسها وتقييمها عبرها. إليك بعض الدراسات التي تناولت أبعاد أداء الموظفين:

1. هذه الدراسة تهدف إلى قياس مستوى الدوجماتية (التشبث بالرأي): **مستوى الدوجماتية لدى الموظفين**. لدى بعض الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة ميسان. وقد حدد الباحثان سبعة أبعاد تم [رابط الدراسة¹²](#) توزيعها على 50 فقرة لقياس هذا البعد بين الموظفين.
2. تُركز هذه الدراسة على: **رأس المال النفسي الإيجابي ودعم الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية**. العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (مثل الأمل، التفاؤل، المرونة، والكفاءة الذاتية) ودعم [رابط](#) الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين في شركات قطاع البترول [الدراسة¹³](#).
3. تناولت هذه الدراسة تأثير أبعاد الهيكل: **تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين**. التنظيمي (مثل التصميم الهيكلي، الاتصال، ونمط القيادة) على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية [رابط الدراسة¹⁴](#) للتأمين.
4. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التكوين المتواصل: **التكوين المتواصل لتحسين أداء الموظفين**. كعملية لتحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية [رابط الدراسة¹⁵](#).
5. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد: **أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي**. المناخ التنظيمي (مثل الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) في مظاهر الصمت [رابط الدراسة¹⁶](#). التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسات لفهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتحسين بيئة العمل لتحقيق أداء أفضل.

تتنوع نظريات أداء الموظفين وتشمل عدة أبعاد ومناهج مختلفة لفهم وتحليل الدوافع والعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات. من بين هذه النظريات:

1. نظرية الدوافع لهيرزبرغ (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory):

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم:

- العوامل المحفزة: التي تحفز الموظفين مثل الإنجازات، والتقدير، وفرص التقدم
- عوامل النظافة: التي إذا كانت غير مناسبة تسبب عدم رضا الموظفين مثل الظروف المادية للعمل، والسياسات الإدارية، والعلاقات مع الزملاء

2. نظرية الحافز والانتصار لمكلياند (McClelland's Theory of Needs):

- تركز هذه النظرية على ثلاثة احتياجات رئيسية تؤثر على أداء الموظفين
 - الحاجة إلى الإنجاز
 - الحاجة إلى الانتماء
 - الحاجة إلى القوة

3. نظرية التوقعات لفوروم (Vroom's Expectancy Theory):

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن أداء الموظفين يكون نتيجة لتوقعاتهم حول النتائج المرجوة من سلوكياتهم وعمالهم
 - تعتمد على ثلاث مكونات رئيسية
 - التوقع: اعتقاد الموظف بأن هناك علاقة بين الجهد المبذول والأداء
 - الأداة: اعتقاد الموظف بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت معينة
 - القيمة: مدى أهمية المكافآت بالنسبة للموظف

4. نظرية الأنصاف لأدامز (Adams' Equity Theory):

- تركز هذه النظرية على مفهوم العدل والإنصاف في المعاملة
 - تقترح أن الموظفين يشعرون بالرضا وبالتحفيز عندما يشعرون بأن المكافآت تعادل الجهود والأداء الذي بذلوه مقارنة بزملائهم

5. "مدخل الذروة" النموذج المتكامل (Work Design Model):

- يقترح هذا النموذج أن تصميم العمل نفسه يمكن أن يكون محفزاً قوياً للأداء
 - عناصر مثل تنوع المهام، هوية المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، والتغذية الراجعة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم

6. نظرية التحكم بالذات (Self-Determination Theory):

- تعبر هذه النظرية عن الحاجة الأساسية للموظفين للشعور بالتحكم بالذات، والاستقلالية، وتقترح أن هذه الحاجات تحفز بشكل طبيعي الأداء والعمل الإيجابي

هذه النظريات توفر إطاراً لفهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الموظفين ويمكن أن تكون مفيدة جداً للإدارة في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز وتحقيق أداء عالي ومستدام.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين تُعتبر محورياً مهماً في دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي. يمكن تلخيص هذا المجال كالتالي:

1. يشير السلوك الأخلاقي للمدير إلى التقيد بمبادئ النزاهة، العدالة، تعريف السلوك الأخلاقي للمدير والشفافية في جميع تصرفاته وقراراته المهنية. يتضمن ذلك المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها المدير في تعامله مع الموظفين، العملاء، والمجتمع بشكل عام
2. تأثير السلوك الأخلاقي على أداء الموظفين
 - الموظفون الذين يرون أن مديريهم يتصرفون بمعايير رفع المعنويات والرضا الوظيفي أخلاقية عالية يكون لديهم رضا وظيفي أعلى ومعنويات أفضل
 - الموظفون الذين يتقنون في مديريهم وحسن نواياهم يميلون إلى أن يكونوا: زيادة الإنتاجية أكثر إنتاجية في العمل
 - السلوك الأخلاقي يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والالتزام: تحسين الالتزام المؤسسي تجاه الشركة
 - يعزز السلوك الأخلاقي بيئة عمل إيجابية، مما يقلل من رغبة: تقليل معدل الدوران الوظيفي الموظفين في ترك الشركة

3. دراسات وأبحاث

- أظهرت دراسات متعددة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين. هذه العلاقة تتجلى في زيادة الثقة، تحسين العلاقات بينهم، وسهولة تحقيق الأهداف المشتركة.
- تركز بعض الأبحاث على قدرة السلوك الأخلاقي على تقليل النزاعات الوظيفية وتحسين بيئة العمل العامة.

لا توجد نصوص بحثية محددة متاحة حالياً للإشارة إليها عبر روابط، ولكن المراجع الأكاديمية والدراسات موجودة بكثرة في قواعد بيانات الأبحاث العلمية والمجلات المتخصصة في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

2.5. الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذا البحث بدراسة مدى تأثير السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين في بيئة العمل، الدراسات السابقة أظهرت دراسات متعددة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك الأخلاقي للمدير وأداء الموظفين. هذه العلاقة تتجلى في زيادة الثقة، تحسين العلاقات بينهم، وسهولة تحقيق الأهداف المشتركة وكان الغرض من ذلك محاولة معرفة كيفية تأثير الالتزام بأخلاقيات المدراء في المستشفى على أداء العاملين، وتعرف على مستوى أداء كل عامل بالتطبيق على المستشفى.

دور السلوك الأخلاقي للمدير على أداء الموظفين يعد محوراً هاماً في الدراسات الإدارية والسلوك التنظيمي. السلوك الأخلاقي للمدير يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال عدة طرق:

المدير الذي يظهر سلوكاً أخلاقياً يعزز الثقة بينه وبين الموظفين، حيث يشعر الموظفون أن: **الثقة والأمان** مديرهم يعمل بمبادئ النزاهة والعدالة، مما يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي

سلوك المدير الأخلاقي يمكن أن يعزز من الدافعية والرضا الوظيفي للموظفين. **التحفيز والرضا الوظيفي** المدير الذي يظهر نزاهة واهتماماً حقيقياً برفاهية الموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء

السلوك الأخلاقي للمدير يساهم في بناء ثقافة منظمة إيجابية، مما يشجع الموظفين على: **ثقافة المنظمة** تبني نفس القيم والمبادئ العالية، ويساهم بالتالي في تحسين الأداء الكلي للمنظمة

المدير الأخلاقي يعزز من التواصل الفعال والشفافية في بيئة العمل. التواصل الجيد: **التواصل والشفافية** والشفافية يساعدان في تقليل الشائعات وسوء الفهم، وبالتالي تحسين الأداء

المدير الذي يتبع سلوكاً أخلاقياً يمكنه التعامل مع النزاعات بشكل فعال وعادل، مما: **التعامل مع النزاعات** السلوك الأخلاقي للمدير يؤثر بشكل كبير. يقلل من التوتر والاحتكاك بين الموظفين ويساهم في تحسين الأداء على أداء الموظفين في عدة جوانب رئيسية

عندما يتبع المدير سلوكاً أخلاقياً، يزيد من مستوى الثقة بينه وبين الموظفين. هذه الثقة يمكن: **الثقة والولاء** أن تعزز الولاء للشركة وتقلل من معدلات دوران الموظفين

السلوك الأخلاقي للمدير يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. هذه البيئة تُعتبر جذابة للموظفين: **المناخ التنظيمي** وتُعزز من مستوى رضاهم العام

الاتجاه نحو السلوك الأخلاقي من قبل المدير يمكن أن يحفز الموظفين للعمل بجدية أكبر: **رفع المعنويات** ويساهم في رفع معنوياتهم. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من منظمة ذات قيم أخلاقية عالية يميلون إلى العمل بكفاءة أكبر

السلوك الأخلاقي يُعدّ عاملاً محفزاً يساعد الموظفين على التركيز في عملهم وزيادة: تحسين الإنتاجية إنتاجيتهم. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعملون في بيئة عادلة سيبدلون جهداً أكبر لتحقيق أهداف المنظمة

المدير الذي يتصرف بأخلاقيات عالية يُعتبر نموذجاً يُحتذى به من قبل الموظفين، مما: نموذج يحتذى به يُساعد في نشر السلوك الأخلاقي على مستوى المنظمة بأكملها

السلوك الأخلاقي يساعد في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الموظفون: تقليل النزاعات بأنهم يعاملون بإنصاف وشفافية

هذه الفوائد تدل على أن السلوك الأخلاقي للمدير ليس فقط أمراً إيجابياً من الناحية الأخلاقية، ولكنه أيضاً يعزز من الأداء العام للشركة من خلال تحسين العديد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين. (Meero, D.T., Meero, S.T., & Abass, S. (2022).

الآثار المستقبلية للسلوك الأخلاقي للمدير:

1. السلوك الأخلاقي للمدير يعزز من ارتفاع الروح المعنوية: تحسين الروح المعنوية للموظفين للموظفين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم
2. عندما يُظهر المدير سلوكاً أخلاقياً، فإنه يبني الثقة بينه وبين الموظفين. هذه الثقة: تعزيز الثقة والولاء تزيد من الولاء للمنظمة وتقلل من معدلات دوران الموظفين
3. بيئة العمل الأخلاقية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وإبداعية بدون: تحفيز الإبداع والابتكار خوف من الانتقاد أو الفشل
4. المدير الأخلاقي يعزز من سمعة المؤسسة في المجتمع وبين العملاء: تحسين سمعة المؤسسة والمستثمرين، مما يؤدي إلى جذب المزيد من الفرص والأعمال
5. يساهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية: تحقيق الأهداف التنظيمية بطرق شفافة ونزيهة
6. تساهم السلوكيات الأخلاقية في تقليل النزاعات الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى: الحد من النزاعات بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً

الآثار على أداء الموظفين:

1. عندما يكون المدير قدوة أخلاقية، يُلهم الموظفين للعمل بجدية أكبر وزيادة إنتاجيتهم: زيادة الإنتاجية
2. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعاملون بإنصاف يجدون الدافع للالتزام بأهداف: التزام وتناسق أكبر المنظمة وقيمها
3. التعامل الأخلاقي يقلل من مستويات التوتر والضغط في بيئة العمل، مما: تقليل التوتر والضغط يؤدي إلى تحسين الأداء العام
4. الأخلاقيات تعزز من التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل: إثراء بيئة العمل مثمرة ومشجعة على الإبداع

الخلاصة:

السلوك الأخلاقي للمدير يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين على المدى الطويل. الأداء الأخلاقي يعزز من الروح المعنوية، الثقة، الإبداع، ويحد من النزاعات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

التوصيات والاقتراحات:

استناداً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ونظراً للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة حالة المستشفى فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تعد بمثابة أهداف تضمن عدم الإطاحة بقوانين وأنظمة المؤسسات الساعية لتحسين مركزها بين باقي المؤسسات، يمكننا تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

- وضع قوانين ومدونات خاصة بقواعد السلوك الأخلاقي
- توعية الأفراد العاملين بأهمية السلوك الأخلاقي
- ضرورة وضع برامج ردعية للحد من ظاهرة الفساد الإداري كون ذلك يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة
- رفع مستوى الوعي بأهمية السلوك الأخلاقي في بيئة العمل
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم العمال الإداريين التقيد به أثناء ممارسة المهنة
- خلق مكاتب ولجان أخلاقية متخصصة في هذا الميدان مع إعطاء استقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطار عمل بوقت كامل في هذه المكاتب

مقدمة الاستبيان:

السلوك الأخلاقي للمدير يعدُّ من أهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل والإنتاجية العامة للشركة. يُسهم هذا الاستبيان في قياس مدى الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من قبل المدير وتأثيرها على الموظفين.

الجزء الأول: معلومات عامة

1. العمر: _____
2. الجنس:
 - ☐ ذكر
 - ☐ أنثى
3. القسم:
 - ☐ التمويل
 - ☐ الموارد البشرية
 - ☐ التسويق
 - ☐ التكنولوجيا
 - ☐ الإنتاج

الجزء الثاني: تقييم السلوك الأخلاقي للمدير يرجى تقييم العبارات التالية بناءً على مقياس من 1 إلى 5 حيث أوافق بشدة = 5 أوافق = 4 محايد = 3 أختلف = 2 أختلف بشدة = 1 إلى 5 حيث

5. المدير يتعاطف مع مشاكل الموظفين الشخصية.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. المدير يعامل الجميع بعدالة وبدون تمييز.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. المدير يلتزم بالقوانين والسياسات المنظمة.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

8. المدير يتحلى بالصدق والشفافية في التعامل.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

9. المدير يشجع على بيئة عمل أخلاقية.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

الخاتمة: نشكر لك تعاونك في ملء هذا الاستبيان. سنستخدم آراؤك لتحسين بيئة العمل وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في الشركة.

قائمة المراجع

1. نوازي. (2021). إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات.
2. ماجد منير العتيبي، & ناصر الجار الله. (2020). المهارات المستقبلية المطلوبة لدى مديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 4(15), 22-39.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M040520>
3. حبيبو & حسين. (2019). إدارة الوقت و الأداء.
4. سارة (2021/1/26) "أثر أخلاقيات العمل على وظائف الإدارة
5. روان مرسى (2020/7/2)، بحث عن اخلاقيات العمل الوظيفي شامل مع المراجع "، والموسوعة العربية الشاملة
6. Christopher Smith (11/11/2017) "Organizational Behavior Management vs. Change Management: What's the Difference?
7. Jessica Ellis (16/7/2014) "What is the Role of Ethics in Organizational. Behavior?", smartcapitalmind
8. امتنان سحيم (2012/10/28) السلوك الأخلاقي والموارد البشرية "، الاقتصادية
9. غلوس، خضرة، حمو علي، آسية، بن عبيد، & عبد الباسط/مؤطر. (2023). أثر السلوك الأخلاقي للعاملين على جودة الخدمة المقدمة (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
10. سعد علي حمود، & نغم حسين نعمة. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(54), 1-1
11. Daft, R. L., & Hernández, J. C. P. (2004). Administración (Vol.6). Thomson

12. سوسن عطا صالح موسى بدر. (2007). *الرضا الوظيفي لدى المدرء العاملين في المستشفيات الحكومية*. (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
13. الجبرة, ع.ع. & بكر, م.خ. (2021). المسؤولية الجنائية للمعلق الرياضي في القانون الأردني مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
14. قطيشات, ع.ب. (2011). المسؤولية الجزائية للقاضي النظامي في القانون الأردني. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية*.
15. Imane, Z., & Djahid, B. (2024). *واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتجويد إدارة المؤسسات التربوية في الجزائر. Dirasat: Educational Sciences*.
16. Alamosh, M. (2024). Transparency, integrity and anti-corruption. *المؤتمر الدولي الرابع في الأطر القانونية والسياسية للحكومة الرشيدة*.
17. الضاعن, م.ا., & الفهد, م.ص. (2020). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى طالبات كلية التربية الأساسية.
18. Deng, H., Wu, W., Xia, Y., & Zhang, X. (2022). Elevated to be the whole moral self: exploring how and when ethical leadership inspires followers' peer monitoring behavior. *Current Psychology*, 42, 27458 - 27471.
19. Piwowar-Sulej, K., Austen, A., & Iqbal, Q. (2023). Fostering three types of green behavior through green HRM in the energy sector: the conditional role of environmental managerial support. *Baltic Journal of Management*.
20. Song, S., Zhou, J., & Boyi, L. (2023). Exploring the Impact of Ethical Leadership on Proactive Customer Service Performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*.
21. Mason, E.S., & Mudrack, P.E. (1996). Gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories. *Journal of Business Ethics*, 15, 599-604.

22. Jaffer, U., Che Mohd Nassir, C.M., Ahmed, M.A., Osman, R.A., Mohd Darwis, N.H., Mohamad Yusaini, N.S., Rusli, S.S., Zul Alam, S.Z., Yusof, M.A., & Shahrul, I.S. (2023). EXPLORING MORAL DEVELOPMENT AND ETHICAL UNDERSTANDING IN CHILDREN WITH LEARNING DISABILITIES: A STUDY OF TEACHING ETHICS AND AKHLAQ IN SPECIAL NEEDS EDUCATION. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*.
23. قاسم, س.ا. & هاشم, م.ع. (2022). مستوى الدوجماتية لدى بعض الموظفين العاملين في مديرية شباب ورياضة ميسان. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*.
24. السيد محمد سليمان, ر. (2022). علاقة ابعاد راس المال النفسى الايجابى بدعم الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة من الموظفين الاداريين ببعض شركات قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*.
25. السيد, س.ن. (2018). alseyad, S.N. & , تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين.
26. نورة, ح.ع., الحسين, ب.ا. & , القادر, د.ع. (2016). التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. *دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية - معسكر*.
27. Yousef, M.S. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. *Humanities Journal of University of Zakho*.
28. الشريفي, ع.م. & , المحمد, ف. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*.
29. Lu, W., & Xia, Y. (2022). Periodic solution of a stage-structured predator-prey model with Crowley-Martin type functional response. *AIMS Mathematics*.
30. Xu, L., Xue, Y., Xie, X., & Lin, Q. (2022). Dynamic Behaviors of an Obligate Commensal Symbiosis Model with Crowley-Martin Functional Responses. *Axioms*, 11, 298.

- Guin, L.N., Pal, P.J., Alzahrani, J., Ali, N., Sarkar, K., Djilali, S., Zeb, A., Khan, I., & Eldin, S.M. (2023). Influence of Allee effect on the spatiotemporal behavior of a diffusive predator–prey model with Crowley–Martin type response function. *Scientific Reports*, 13. .31
- Achenbach, T.M. (1991). Integrative Guide for the 1991 CBCL/4-18, Ysr, and Trf Profiles. .32
- Achenbach, T.M. (1991). Manual for the Youth Self-Report and 1991 profile. .33
- Achenbach, T.M. (1991). Manual for the child behavior checklist/4-18 and 1991 profile. .34
- Meero, D.T., Meero, S.T., & Abass, S. (2022). أنماط المناخ الأخلاقي ودورها في تحسين التحفيز الأكاديمي لطلاب التعليم العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الطلاب في كليات جامعة دهوك *The Journal of The University of Duhok*. .35