

أثر تعزيز الأخلاقيات المستهدفة في هندسة السلوك التنظيمي

" دراسة تطبيقية على عينة من المديرين العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية "

أ.م.د. لمياء سلمان الزبيدي* أ.م. سماح مؤيد محمود**

المستخلص:

يهدف البحث الذي بين أيديكم إلى تحسين السلوك وتطويره على وفق تلبية الفرد من القيم الأخلاقية الخاطئة وتنمية سلطان الضمير الذي يعد أساس الأخلاقيات والسلوكيات التنظيمية العامة، ويتم هنا دراسة أثر تعزيز الأخلاقيات هذه في هندسة السلوك لتحقيق الهدف المذكور أعلاه. ويعد علم الأخلاق رمز المبادئ المعنوية والقيم التي تحكم السلوك للفرد وللجموعة، حيث إن الفرد يقوم بالسلوك المعين على قدر معرفته وأخلاقه مما يحمله المسؤولية عن هذا السلوك الذي قد يكون صائباً أو خاطئاً حيث يستحق عليه الثواب أو العقاب باتجاه تعزيز الصائب منه وتعديل الخاطئ منه وهذا يعني بهندسة السلوك الذي يمثل المتغير المعتمد للأخلاقيات التنظيمية التي تمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا.

لقد اعتمد في اختيار فرضيات وانموذج البحث على استبانة تضمنت قياس المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية والخارجية ووسائل تحقيق السلوك المرغوب به واعتمد في ذلك مقياس ليكرت الخماسي ليطبق على عينة تألفت من (40) مدير في مجتمع البحث وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

واستنتج بناءً على نتائج الاختبار من إنه توجد علاقة تأثير وبدلالة معنوية فيما بين المتغير المستقل والمعتمد، كما إنه تم التوصل إلى ضرورة وجود دليل واضح لرموز الأخلاقيات التنظيمية التي تسود المناخ الخاص بالتعاملات الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى تحقيق السلوك المرغوب به.

Abstract

This research aims at behavior improvement and its development in accordance with removing negative ethical values from the individual and conscience development which is considered as the principal of ethical and organizational behavior after the public ones . Hence , the study of ethical enhancing impact on behavior engineering for achieving the mentioned aim .

Ethics means the symbol of moral principles and the values that control the behaviors of individual and group . The individual usually behaves in a certain manner according to his knowledge and ethics where he will

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

مقبول للنشر بتاريخ 2012/2/27

afford the responsibility of his behavior which could be right or wrong where he will get either reward or punishment in the direction of enhancing the right one and correcting the wrong one . This what means behavior engineering which refers to the dependant variable of organizational ethics that represent the independent variable in this research .

A questionnaire has been used to test assumptions and sample of the research . The questionnaire contains measuring the ethical climate aimed for internal and external dealings and the instruments of achieving intended behavior . Quinary Licard measurement has been used and applied on a sample consists of (40) managers in the research society which is the Public Company of Electrics industries .

It has been deducted , on the bases of the test outcomes , there is an impact relation with meaning significant between independent and dependent variables , as well as , there should be a necessity for a clear evidence of organizational ethics symbols that prevail the climate that related to internal and external dealings with the aim of achieving intended behavior .

المقدمة:

تستند الرؤية الفلسفية التي توظف المرتكزات الفكرية للبحث الحالي إلى حقيقة ما وصل إليه النتاج الفكري لإدارة الأعمال بصيغ وأشكال تكاد تكون محددة بإطار واضح من خلال إحلال العمل المعرفي كمثل للمهارات المستندة إلى الجهد العضلي واليدوي. ولعل القصد من وراء هذه المقدمة هو تأسيس ركيزة فلسفية تستند إليها الدراسة في إطار العمل الميداني وفصولها النظرية ذات الرؤية الفكرية.

إذ تعد الموضوعات الأخلاقية من الموضوعات الدقيقة والواسعة لأنها تشمل مبادئ الإنسان وعلاقاته بكل ما حوله من الكائنات الحية وضمن مختلف أصناف العلاقات التي يمكن أن يتعلق فيها مع غيره.

وتبرز أهمية الأخلاق ودراساتها في هندسة سلوك الفرد مع نفسه أولاً ومن ثم مع أفراد المنظمة الذي يشكل جزءاً منها ويدوره كحلقة من حلقات البناء الإداري الأمثل والتي جوهرها أخلاقاً تكمن في قيم الأمانة والإخلاص، والصدق والعدالة وغيرها من القيم الأخلاقية التي تشكل منظومة متكاملة جزئية من الثقافة العامة.

ويعد القطاع الصناعي ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الذي يستلزم مواكبته للتطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، ولاسيما نحن نعيش في ظل تحديات اتساع الأسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة مما يتطلب توفر قيادات إدارية كفوءة تتمتع بروية واضحة عن المستقبل وتبنى سلوكيات قيادية أخلاقية تتماشى مع الثقافات المتنوعة التي يمكن التعامل معها ومع المحافظة على قيم السلوك الأخلاقي ذات الطابع الثقافي الخاص بالقطاع والمنظمة المعنيين.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث الأساسية تدور حول إمكانية تأثير تعزيز الأخلاقيات التنظيمية في هندسة السلوك التنظيمي، ودارت فرضيات البحث حول إيجاد الإجابات الناجحة لتساؤلاته ومشكلته من خلال إثبات إن نجاح السلوكيات التنظيمية وتميزها يتحقق من خلال تعزيز الأخلاقيات التنظيمية في جميع الممارسات.

اعتمد البحث الأسلوبين النظري والتطبيقي في تحقيق إجابات البحث وتم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمعاً يمثل موقعاً لأجراء معالجات البحث.

أخيراً تضمن البحث أربعة فصول، تمثل الفصل الأول بمنهجية علمية، فيما تمثل الفصل الثاني بتأطير مفاهيمي أما الفصل الثالث فهو الإطار التحليلي للبحث الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات كآخر فصل للبحث .

الفصل الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يواجه مجتمع اليوم مشاكل معقدة فيما يخص أمثلية التعاملات الأخلاقية بين مكوناته الفردية، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في العمل على اختبار إمكانية هندسة سلوكيات هذه المكونات بما يضمن وجود التعاملات الأخلاقية الراقية سواء كانت هذه التعاملات داخلية فيما بين عناصر المنظمة أو خارجية فيما بين المنظمة والبيئة، وتمت صياغة مجموعة من التساؤلات العامة والخاصة بالمشكلة المراد معالجتها هي:

التساؤلات العامة:

التساؤل الرئيس (1)

ما هو مستوى توافر المناخ الأخلاقي المستهدف (للتعاملات الداخلية والخارجية) لدى الأفراد عينة البحث.

التساؤل الرئيس (2)

ما هو مستوى هندسة السلوك التنظيمي (من ناحية تحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه) لدى الأفراد عينة البحث.

التساؤل الرئيس (3)

هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية / المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) وهندسة السلوك التنظيمي (من ناحية تحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه).

التساؤل الرئيس (4)

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية / المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) في هندسة السلوك التنظيمي (في تحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه).

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تنمية القدرات الأخلاقية وامتلاك المهارات الخاصة بتحقيق كل من الفقرات الآتية:

1. تحديد واختيار السلوكيات الإدارية الصحيحة.
2. القدرة على معالجة وتصحيح السلوكيات الخاطئة.
3. توليد القدرة على التأثير بسلوك الآخرين ونمذجته باتجاه تحقيق سلوك أخلاقي رفيع المستوى.
4. بناء وتكوين منظومة السلوك المنمذج الذي يشكل واجهة ثقافة إدارة المنظمة.
5. تكوين لغة مشتركة وقيم ومبادئ مشتركة أخلاقية يخضع لها ويعمل بموجبها أعضاء المنظمة وبهوية ذاتية موحدة.
6. معرفة مدى تمتع الأفراد عينة البحث بأخلاقيات تنظيمية راقية .
7. التعرف على مستوى وقدرات المدراء الهندسية في مجتمع البحث بشأن تعديل السلوك الخاطئ.
8. تسليط الضوء على مدى الارتباط والأثر بين كل من الأخلاقيات التنظيمية وهندسة السلوك التنظيمي.

ثالثاً: فرضيات البحث:

تمثل الإجابة عن التساؤلات التي عرضت في مشكلة البحث بمثابة فرضيات وسوف تتم عملية إثبات هذه الفرضيات أو عدم إثباتها، أي صحة توقعات الإجابات أو عدم صحتها من خلال إتمام إجراءات التحليل والمعالجة الإحصائية لها.

الفرضية الرئيسية الأولى:

من المتوقع ارتفاع مستوى الأخلاقيات المستهدفة (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية / المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) من قبل الأفراد عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

من المتوقع ارتفاع مستوى إمكانية هندسة السلوك التنظيمي الداخلي والخارجي (وفق تحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه) لدى الأفراد عينة البحث.
الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية / المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) وهندسة السلوك التنظيمي (تحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه) وتنبتق منها كلاً من:
الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)."

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)."

الفرضية الرئيسية الرابعة

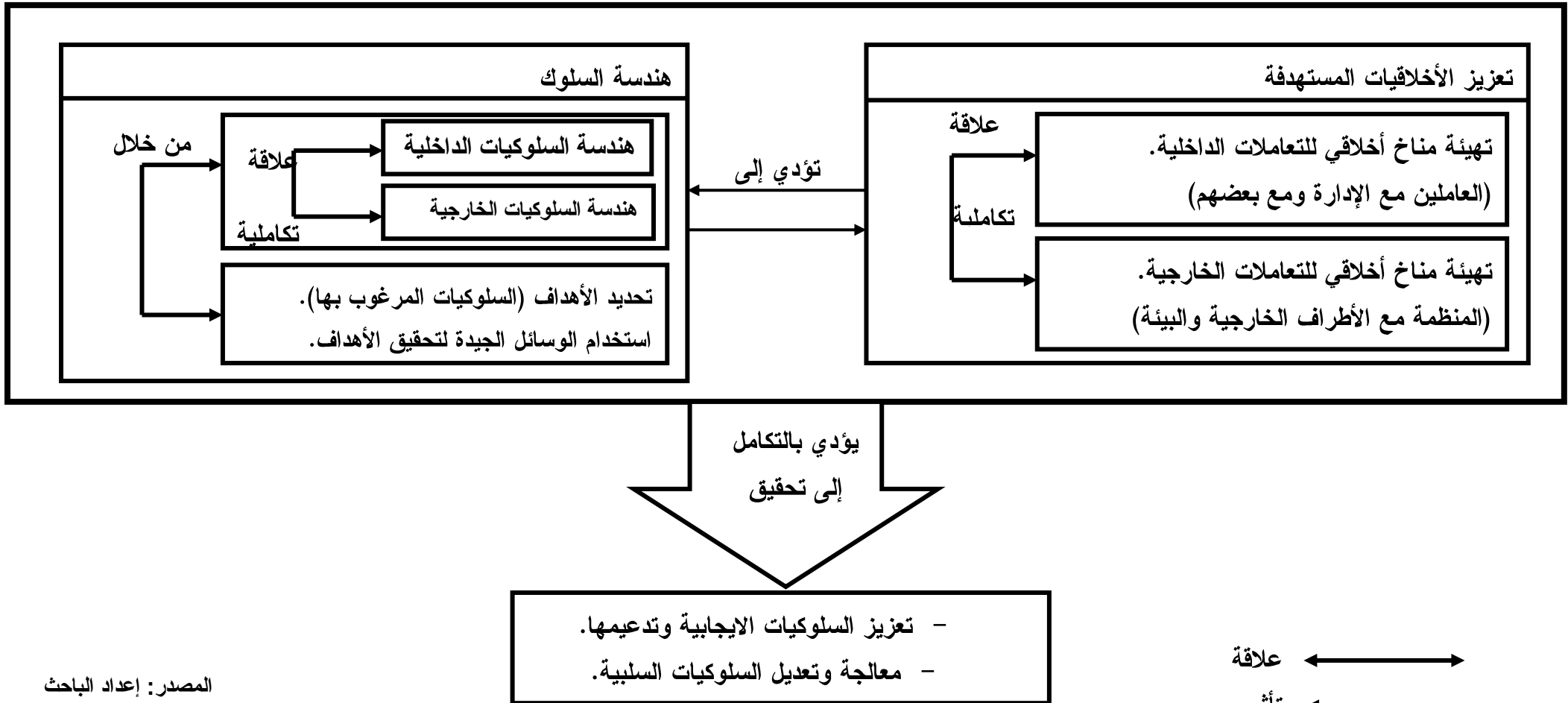
يوجد تأثير معنوي لممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية / المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) في هندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه) وتنبتق منها كلاً من:
الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد تأثير معنوي بين ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)."

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد تأثير معنوي بين ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)."

رابعاً: أنموذج البحث:
شكل (1)



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: متغيرات البحث وطرائق قياسها

لابد من تحديد متغيرات البحث المعتمدة في صياغة الفرضيات وهي:

1. الأخلاقيات التنظيمية: مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من المؤثرات الذاتية والمكتسبة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصالح ومن الممكن تعزيز التعاملات الأخلاقيات من خلال:

أ- المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية: وهي المتغيرات التي توفر الأجواء الخاصة بحكم التعاملات الأخلاقية ذات الجودة العالية والمؤدية إلى توفير مناخ تنظيمي مساند لتحقيق الأهداف ذات المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية تجاه مكونات مجتمع المنظمة الداخلي.

ب- المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية: وهي المتغيرات التي توفر الأجواء الخاصة بحكم التعاملات الأخلاقية ذات الجودة العالية والمؤدية إلى توفير مناخ تنظيمي مساند لتحقيق الأهداف ذات المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية تجاه أفراد مجتمع المنظمة الخارجي.

2. هندسة السلوك التنظيمي: هو التعزيز المقصود لسلوك العمل المرغوب وعدم التعزيز وتعديل السلوك غير المرغوب به وتطبيق مبادئ الاشراف الإجرائي بهدف تغيير السلوك الإنساني حيث يتم ترتيب نتائج السلوك لضمان تعزيز الأفعال الأكثر كفاءة وعدم تعزيز تلك الأقل كفاءة.

وتتم هندسة السلوك التنظيمي من خلال:

أ- تحديد الأهداف (السلوك المرغوب به) تعد عملية تحديد الأهداف بالنسبة لهندسة السلوك هي عملية تحديد السلوكيات المرغوب بها للتعاملات الداخلية والخارجية وذلك وفق اعتماد التدعيم والتعزيز للسلوكيات الإيجابية والمطلوبة لصحة المناخ التنظيمي والقضاء على السلوكيات السلبية.

ب- استخدام الوسائل الجيدة لتحقيق الأهداف: مثلما متفق عليه فإن أي هدف يحتاج إلى عدة وسائل تستخدم لضمان تحقيقه ، وبما إن هندسة السلوك يعد هدفاً وفق الفقرة أعلاه، فهو بحاجة إلى وسائل تستخدم لتحقيقه وعلى المنظمة أن تحدد تلك الوسائل بما يضمن أيضاً بناء المناخ التنظيمي الصحي للتعاملات ذات الجودة العالية سواء كانت تلك التعاملات داخلية أم خارجية وبما يتفق مع قيم أخلاقيات المنظمة والمجتمع.

ومن هذه الوسائل اعتماد أساليب نظريات التدريب والتطوير والتغيير والتدعيم وتوفير منظومة ثقافية إرشادية توجه سلوكيات الأفراد حسب القيم الأخلاقية ونظم تعلم جيدة ونظم اتصالات دقيقة وحديثة، ومن الضروري جداً اعتماد أساليب ووسائل النظم الرقابية الأخلاقية لتطبيق نظريات الثواب والعقاب بشكلها الصحيح لضمان التحسين للأداء الحالي والمستقبلي وتحقيق الريادة الأخلاقية والسلوكية المستهدفة.

أما بالنسبة للمقياس المعتمد في إعداد الاستبانة فهي وفق أنموذج (Goetsch & Davis, 1997) وأنموذج (Bruce & Wyman, 2002) ومقياس (الهنداوي، 2007) وبتعديل من الباحثان لكي يتوافق مع متطلبات البحث الحالي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية إذ جمعت البيانات والمعلومات بعدة أساليب (الاستبانة والمقابلات الشخصية).

وتمثل مجتمع البحث بالشركة العامة للصناعات الكهربائية، أما عينة البحث فلقد تم اختيار عينة طبقية ممن يعملون بالشركة وبمستوى مدير للمستويات الإدارية الثلاث، عليه كانت عينة البحث هي (40) مدير.

سابعاً: أدوات البحث:

1) أدوات جمع البيانات:

المجلات والوثائق الرسمية: إذ تمت عملية الاستعانة بالسجلات والوثائق الرسمية بهدف التعرف على الهيكل التنظيمي للشركة وحصر وتحديد عدد أقسامها وفروعها وبالتالي تحديد عدد مدراء الأقسام والفروع، أي كل من هو بمستوى مدير في الشركة مجتمع البحث.

المصادر النظرية: اعتمد البحث على الكتب والمجلات والدوريات ، للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري.

المقابلة الشخصية: لغرض تغطية جميع المتغيرات الخاصة بالبحث تم اعتماد برنامج للمقابلة تتمثل بالآتي:

أولاً: الاطلاع على طبيعة عمل المنظمة الخاضعة للدراسة .

ثانياً: تحسس مدى الاستجابة للاستبانة من قبل عينة البحث، فضلاً عن تفهم طبيعة الواقع الفعلي عن طريق الملاحظة الشخصية.

ثالثاً: تكيف فقرات الاستبانة لتصبح أكثر انسجاماً مع طبيعة عمل الأفراد عينة البحث.

رابعاً: توضيح هدف الاستبانة وإزالة المخاوف لدى الأفراد عينة البحث كونها لأغراض علمية فقط..

ث- وأخيراً اعتماد استمارة الاستبانة باعتبارها من الأساليب الأساسية لجمع البيانات والمعلومات التي تتناسب مع هذه الدراسة، أما بالنسبة إلى مستوى الاستجابة فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً)

(2) أدوات تحليل البيانات:

اعتمد في تحليل المعلومات على عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتحقق من مستوى انموذجها وكالاتي:

أ. الوسط الحسابي Arithmetic Mean

من أجل تحديد استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.

ب. الانحراف المعياري Standard Deviation

لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوسطها الحسابية.

ت. معامل ارتباط الرتب (Spearman)

لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث.

ث. معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.

ج. اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط (للتاثير الجزئي بين متغيرات البحث)

وتمت معالجة البيانات الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي الجاهز على الحاسبة SPSS.

الفصل الثاني

تأطير مفاهيمي

أولاً: الأخلاقيات المستهدفة

(1) مفهوم الأخلاقيات Ethic Concept

حضي مفهوم الأخلاق بشكل عام والسلوك الأخلاقي بشكل خاص باهتمام واضح ومميز من لدن عدد كبير من الباحثين في الآونة الأخيرة كون هذا الجانب يشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال سيما مع تزايد التعقيدات البنية العالمية واشتداد المنافسة الاستراتيجية وندرة الموارد (Griffin, 1993:37) وإن تقدم المنظمات وتطورها لا يعتمد على امكاناتها المادية والتكنولوجية بقدر اعتماده على امكاناتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية.

ويرى (Daft) إن هناك سببين أساسيين لجعل موضوع الأخلاق أن تكون القضية الصعبة جداً في عالم الأعمال وذلك:

- (1) لبروز ما يسمى بمعضلة الأخلاق بسبب صعوبة تحديد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ.
 - (2) ازدواجية الأخلاق عن طريق قيام قسم من المديرين بتطبيق مبدأ الكيل بمكيالين إذ يطبقون معياراً معيناً في موقف ما مع القريب ومعياراً آخر في موقف آخر مع الغريب (Daft, 2010).
- وقدم الكتاب والمفكرون الإداريون مجموعة من المفاهيم تتسجم مع توجهات كل منهم، والمدخل الذي يتبناه، إلا إنها لا تختلف كثيراً عن آراء الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع لأنها جميعاً تنظر إلى الأخلاق نظرة واحدة إذ يمكننا تحديد مفهوم الأخلاق التنظيمية على وفق تصنيفات عدة منها (الهنداوي، 2007 : 23)
- التصنيف الأول: الذي ركز على إن الأخلاق هي مجموعة معايير إذ عرفها (Nigro) بأنها "المبادئ المدونة التي تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة في ظروف معينة، وهي انعكاسات للقيم والأخلاق التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم". واتفق معه في ذلك (Chandan, 1997) و (Hellrigel, 2001).
- التصنيف الثاني: عد الأخلاق بأنها عبارة عن معتقدات يتمسك بها الفرد ويتصرف على وفقها، إذ عرفها (Carrett, 1992) بأنها "الإطار لمعتقدات شخصية يعتقد بها الفرد بشأن ما يتعلق بالسلوكيات الشاذة أو السوية وهي إشارة إلى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر إلى ما هو صحيح أو خاطئ من السلوك".

ووافق معه (المغربي، 1990) و (Griffin, 1999).

أما باحثو التصنيف الثالث: فقد وصفوا الأخلاق بأنها قاعدة للتصرف الصحيح إذ عرفها (Purtilo) بأنها "قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى إن هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها

مدى استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع" واتفق معه الذهبي.

وجاء التصنيف الرابع: فوصف الأخلاق بأنها علم، فعرفها (أمين، 1985) بأنها "العلم الذي يوضح معنى الخير والشر ويبين ما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس لبعضهم بعضاً ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم وينير السبيل لعمل ما ينبغي".

في حين ينظر التصنيف الخامس: إلى الأخلاق بأنها نمط أو أسلوب أو سلوك يرتبط بها، فعرفها (Thompson, 1994) بأنها "السلوك الذي يتصل بالقيم التي تكمن وراء الأخلاق والتي من أجلها يعطي الإنسان ويجهد نفسه لوصفها أو لشرحها.

بعد تقديمنا لمجموعة من التعريفات السابقة، والتي حددت على شكل تصنيفات، يمكننا وضع التعريف الإجرائي للأخلاقيات بأنها "العلم الذي يحدد قواعد السلوك المعبرة عن مدى استقامة الفرد وإدراكه للقيم للخيرة تجاه الذات والمجتمع، والذي يحكم المعاملات الخاصة والعامة والمؤدية إلى تحقيق الأهداف المعنية لمجال معين".

(2) مداخل دراسة السلوك الأخلاقي Approaches to ethica behaviour study

يواجه السلوك الأخلاقي صعوبات كثيرة طالما إن هذا المجال يركز على معايير ومبادئ تحكم سلوكيات الأفراد في بيئات مختلفة، فالسلوك الأخلاقي المقبول في بيئة معينة قد لا يكون مقبولا في بيئة أخرى ولتصنيف أنماط السلوك الأخلاقي أشار (Chandan, 1997 : 104) إلى وجود طرائق مختلفة من التفكير بشأن التصرف الأخلاقي يمكن إيجازها بما يأتي:

أ. مدخل النظرية الغرضية Teleological Approach

ب. مدخل الواجبات الأدبية Deontological Approach

ت. المدخل العاطفي Emotive Approach

ث. مدخل الحقوق الأخلاقية Moral Rights Approach

في حين استعرض (نجم، 2006 : 57) هذه المداخل في:

أ. مدخل السمات الأخلاقية Ethical trait Approach

وهذا المدخل يقوم على أساس إن المدير الجيد (وكذلك العامل أو الموظف الجيد) يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره وبالتالي فإن الموقف الأخلاقي هنا يكمن في الشخصية أو السمات الموجهة نحو الأخلاق.

ب. مدخل المعايير الأخلاقية Ethical Standards Approach

هذا المدخل خلافاً للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً وإنما يعتمد على خليط من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس، لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هو التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري.

ت. مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي Obligation to a formal Principle

وهذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد في تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير، فأساس هذا المدخل هو وجود حدين من المصالح: الحد الأول يتمثل بالأنانية أي إن الإدارة تحقق أقصى المصالح الشخصية بما يحقق أسبقية الرفاه الشخصي. أما الحد الثاني فهو الإيثار أو الغيرية وتعني حب الغير أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية على وفق مبدأ أقصى سعادة لأكثر عدد.

ويتفق كل من يقوم بالبحث الحالي مع المدخل الثاني والمتمثل بمدخل المعايير الأخلاقية كأساس للسلوك الإداري وصولاً إلى تحقيق هدف البحث وذلك لتحديد معايير أخلاقية يتم بموجبها توجيه وهندسة السلوك وفق ما يتفق مع تلك المعايير المشتركة فيما بين الأطراف الداخلية والخارجية كمعايير عامة للسلوك الأخلاقي تشكل التزام لجميع الأطراف المذكورة أعلاه اتجاه الفرد والمنظمة والمجتمع.

(3) المسؤولية الأخلاقية للسلوك التنظيمي Ethical responsibility of organizational behaviour

يمكن النظر إلى الجهة المسؤولة عن التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية لمنظمات الأعمال عبر وجهتين: الأولى: تلقي بالمسؤولية الأخلاقية عن أفعال المنظمات على عاتق الأفراد الذين يرتكبون تلك التصرفات غير الأخلاقية وليس على عاتق المنظمة أو الثقافة (Dunham, 1984 : 492) فالمديرين من جانبهم مسؤولين عن السلوكيات الأخلاقية في حدود مسؤوليتين تتمثل بضرب أمثلة للسلوكيات الأخلاقية، مساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب، ومساعدة أولئك الأفراد على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع الاختيار عليه (Goetsch & DaviwsIXS, 1997 : 103)

أما وجهة النظر الثانية فأنها تقوم على أساس أن المنظمات ككيان متكامل تعد مسؤولة عن الأخلاق التنظيمية للأفراد فيها عبر مسؤولياتها عن الآتي (Goetsch, 1992 : 137)

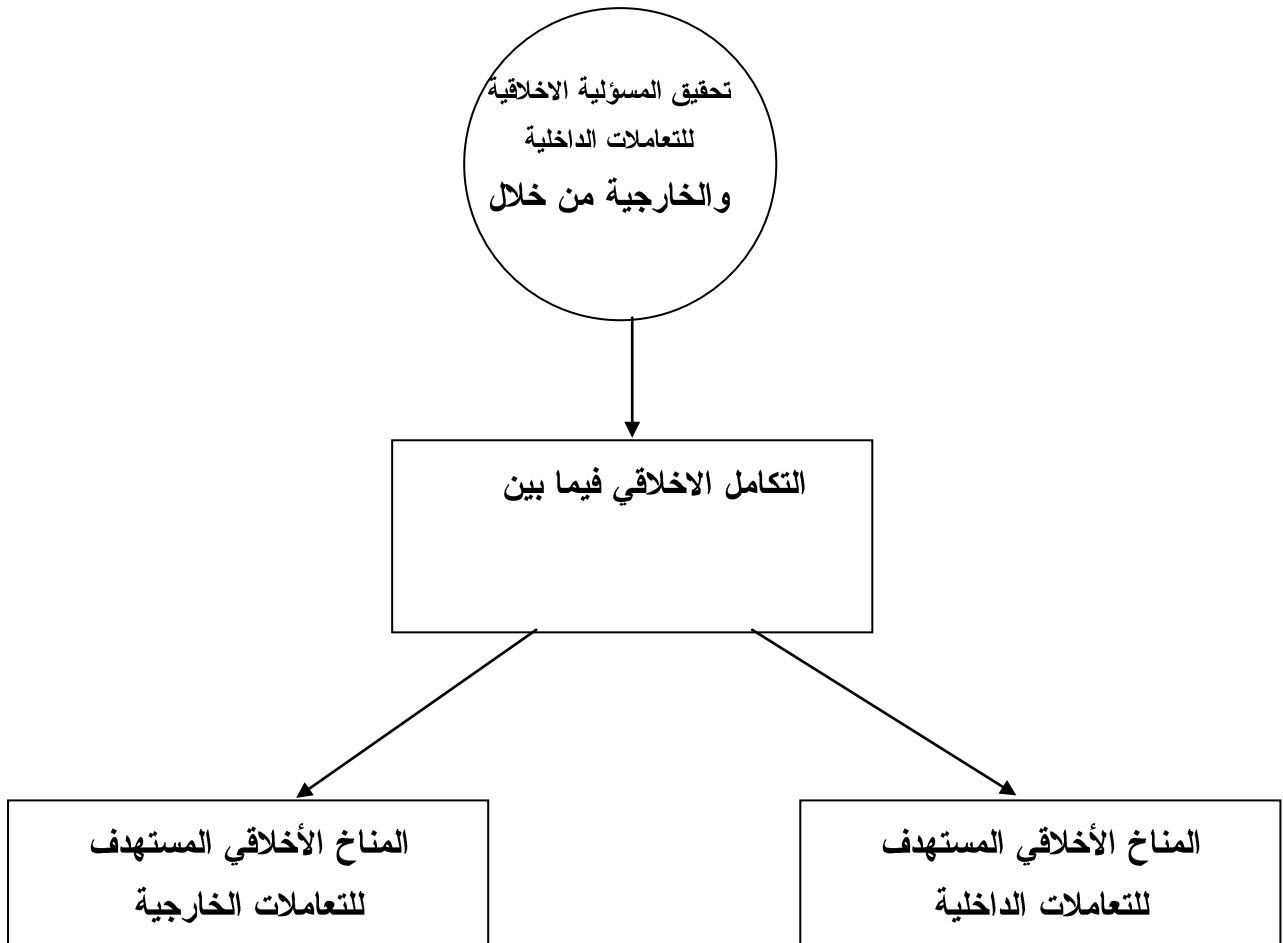
(1) توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة وذلك عن طريق تحديد السياسات والممارسات التي تضمن معاملة جميع الأفراد على نحو أخلاقي فضلاً عن تطوير فلسفة أخلاقية يتم العمل بموجبها.

(2) التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية سواء مع الزبائن أم أصحاب المصالح.

وترتأى الباحثتين أن عملية التكامل الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية والريادة والتميز الحالي والمستقبلي هو أن تركز على مناخ أخلاقي راقى لجميع التعاملات الداخلية والخارجية بما يضمن جودة وحكمة هذه التعاملات والشكل الآتي يجسد وجهة النظر هذه:

شكل (2)

مرتكزات المسؤولية الأخلاقية



المصدر اعداد الباحثتان

ثانياً هندسة السلوك التنظيمي: Organizational behaviour engineering

1. مفهوم السلوك التنظيمي: Concept

لقد أصبح مفهوم السلوك التنظيمي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت القيادات الادارية في المنظمات كافة لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية من دون فهم لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاكم في هذا المجال، ولقد قدمت عدة مفاهيم للسلوك التنظيمي (النجار، 1978: 151) بناتج ومحصلة للسلوك الفردي والجماعي والعلاقات بينهما داخل العمل من جهة ونوع العلاقة بين المنظمة والبيئة من جهة أخرى. ويعبر عنه بفعل أو قول أو تفكير أو شعور الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين، أو هو (الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لعلاقته بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية). ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات (المدهون والجزراوي، 1995).

وبشكل عام يمكن أن نعبر عنه بأنه جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد أو هو سلسلة من الاختيارات التي يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر. ومن بين أهداف دراسة السلوك هو زيادة القدرة على التحكم في السلوك وضبطه ومحاولة نمذجته، هذا بالإضافة إلى هدف تحسينه وتطويره في مجال العمل الذي يمثل مرآة عاكسة للسلوك العام، وهذا التحسين أو التطوير يمثل عملية تعديل بالسلوك وهو ذاته يمثل هندسة السلوك لما يكون مرغوب به حالياً ومستقبلياً.

2. مفهوم هندسة السلوك: Concept of behaviour engineering

جاءت كلمة هندسة Ingenious Engine من الجزء اللاتيني Ingenerare التي تعني Create بمعنى "يكون أو يبتكر" وأن الفعل هو Engine التي تعني ينشأ أو يبتكر. وعرف مجلس المهندسين للتطوير المهني الأمريكي "الهندسة" بأنها "التطبيقات المبتكرة" وأنها المبادئ العلمية لتصميم أو تطوير الأبنية، المكنات، الأجهزة، عمليات التصنيع أو أعمال يستفاد منها بمفردها أو مجتمعة (متوافقة) وإنشاء وتشغيل هذه الأشياء مع معرفة التصميم أو التنبؤ بسلوكياتها في ظل معرفة عملية محددة. ولقد قام العالم الأمريكي سكينر Skinner عام 1995 بإطلاق هذه التسمية بقصد المماثلة مع الأساليب التقنية التي يستخدمها المهندسون، إما الغرض منها فهو تسيير التصرفات الإنسانية والسيطرة عليها، أو ضبط السلوك وتسييره" (موسوعة علم النفس، 1977: 328).

ويشير (Umstot, 1988) بأن هناك العديد من المديرين يرغبون عادة بتغيير أو تعديل السلوك التنظيمي للعاملين لأسباب عدة، وإن عملية تغيير السلوك بواسطة التحكم في النتائج أو الآثار التي تعقب سلوك معين في المواقف التنظيمية تسمى عادة بهندسة السلوك التنظيمي.

تستند هندسة السلوك على مبادئ الإشراف الإجرائي وعلى فكرة إن السلوك يتشكل من خلال نتائجه، لذلك يمكن التأثير في سلوك العاملين من خلال التأثير في نتائج سلوكهم، ويعتمد تعديل السلوك على قانون علم النفس السلوكي المسمى قانون الأثر Law of Effect. ويلخص (Davis & Newstrom, 1985) هذا القانون في إن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي يصحبه أو يتبعه تعزيز إيجابي، كما ينزع إلى ترك السلوك الذي يصحبه أو يتبعه عقاب.

إذ إن الفرد يقوم بالسلوك على قدر معرفته، مما يحمله المسؤولية عن هذا السلوك الذي قد يكون صائباً أو خاطئاً وهذا بدوره يؤدي إلى الثواب والعقاب من أجل تعديل ذلك السلوك، ومن أجل تعزيزه، وهذه هندسة السلوك التنظيمي (بوتو، 2001) فالإنسان بإمكانه من خلال إرادته اتخاذ القرارات العقلية والقيام بأفعال معينة، كما يمكنه أيضاً أن يتوقف أو يمتنع عن القيام بأفعال أخرى.

3. أنواع السلوك التنظيمي: Types

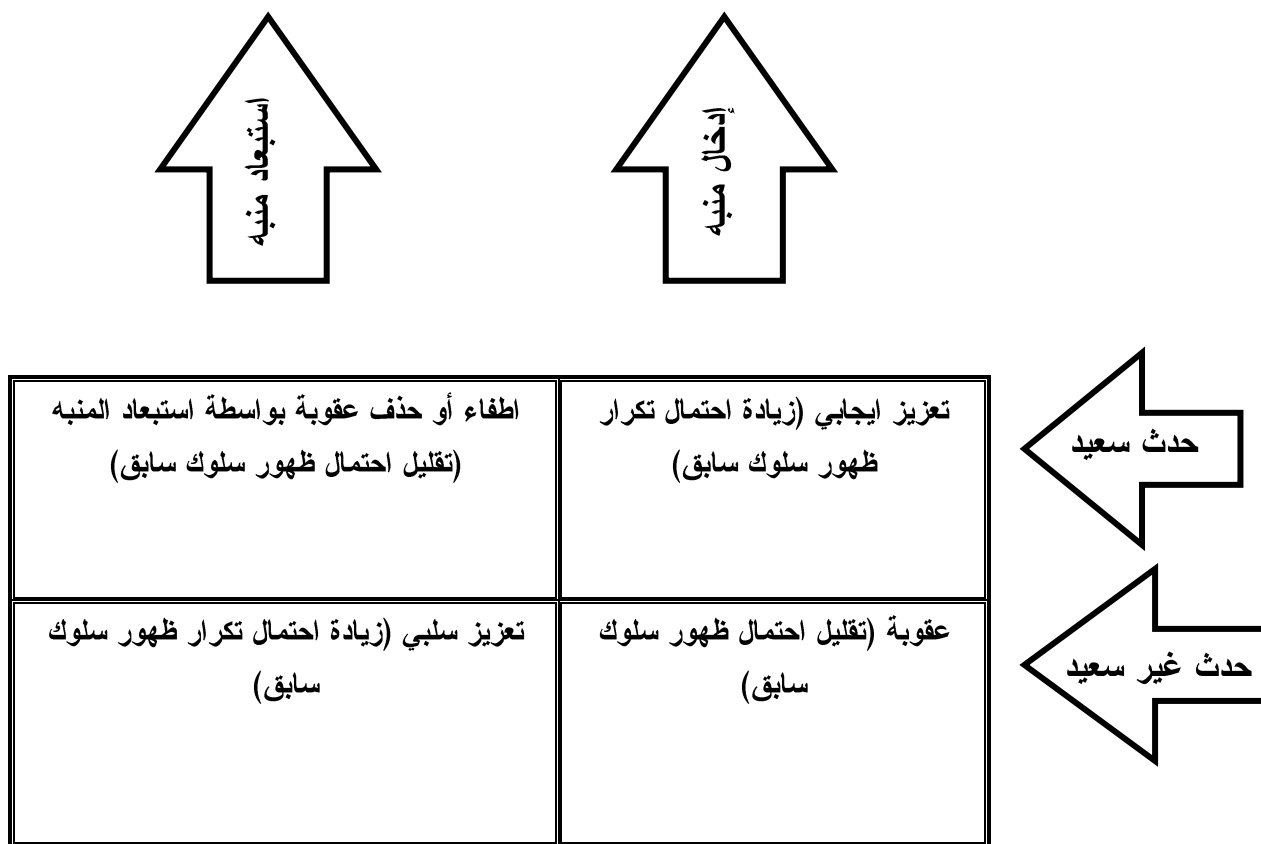
هناك نوعين من السلوكيات التنظيمية الصادرة من قبل الأفراد منها الإيجابية ومنها السلبية وعلى المنظمة أن تعمل جاهدة باتجاه تعزيز وتدعيم الأولى منها والحد من الثانية بهدف تحقيق الوضع الأفضل لها حالياً ومستقبلياً. وتعتمد عمليات التعزيز حسب (الهنداوي، 2007، ص 53) يرى أنه هناك نوعين من السلوكيات وهي الإيجابية مثل:

زيادة الإنتاجية، تنمية المهارات، الرضا الوظيفي، الأداء العالي، التصرفات الأخلاقية، الإبداع، تطور المنظمة، السلوك المدني.

والسلوكيات السلبية مثل:

زيادة معدل دوران العمل، عدم الرضا، انخفاض الإنتاجية، الصراعات، التصرفات اللاأخلاقية. وحسب رأي (البغدادى و العبادى، 2010، ص 171) على أربعة أنواع من التعزيزات على وفق ظروف استخدامها يوضحها الشكل الآتي:

شكل (3)
أنواع التعزيز وظروف استخدامها



المصدر: البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، هاشم فوزي دباس، "التعلم التنظيمي والمنظمة المغلقة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (الطبعة الأولى) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2010.

أما حسب رأي (حسن، 2004، ص139) فإن عمليات التدعيم تؤثر على توجيه السلوك من خلال الاعتماد على مبادئ التعلم لإكساب الفرد السلوكيات الصحيحة والتركيز على العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على دوافع سلوكيات الأفراد. وهذا ما يتفق مع مضمون البحث وفرضياته ومشكلته التي تسعى الباحثتان لاختبارها ومعالجتها.

4. أهداف هندسة السلوك: Aims

لكل عمل هدف، وإن ما ينفذ من أجل تعديل سلوكيات العاملين بالتأكيد يقود ويؤدي إلى تحقيق أهداف تتمثل في مصالح الأطراف الداخلية للمنظمة ذاتها وفي مصالح الأطراف الخارجية أيضاً، وهذه الأهداف هي:

1. التميز والريادة.
2. الميزة التنافسية.
3. المسؤولية الاجتماعية.
4. الشفافية والإبداع.
5. تعزيز المناخ الأخلاقي للأفراد داخلياً وخارجياً.
6. الارتقاء بمستوى العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية بما يضمن الاستمرارية والنمو والبقاء.
7. تعزيز القيم وبناء ثقافة مشتركة وموحدة للمنظمة تتماشى مع ثقافة المجتمع.

5 . إجراءات هندسة السلوك التنظيمي: Procedures:

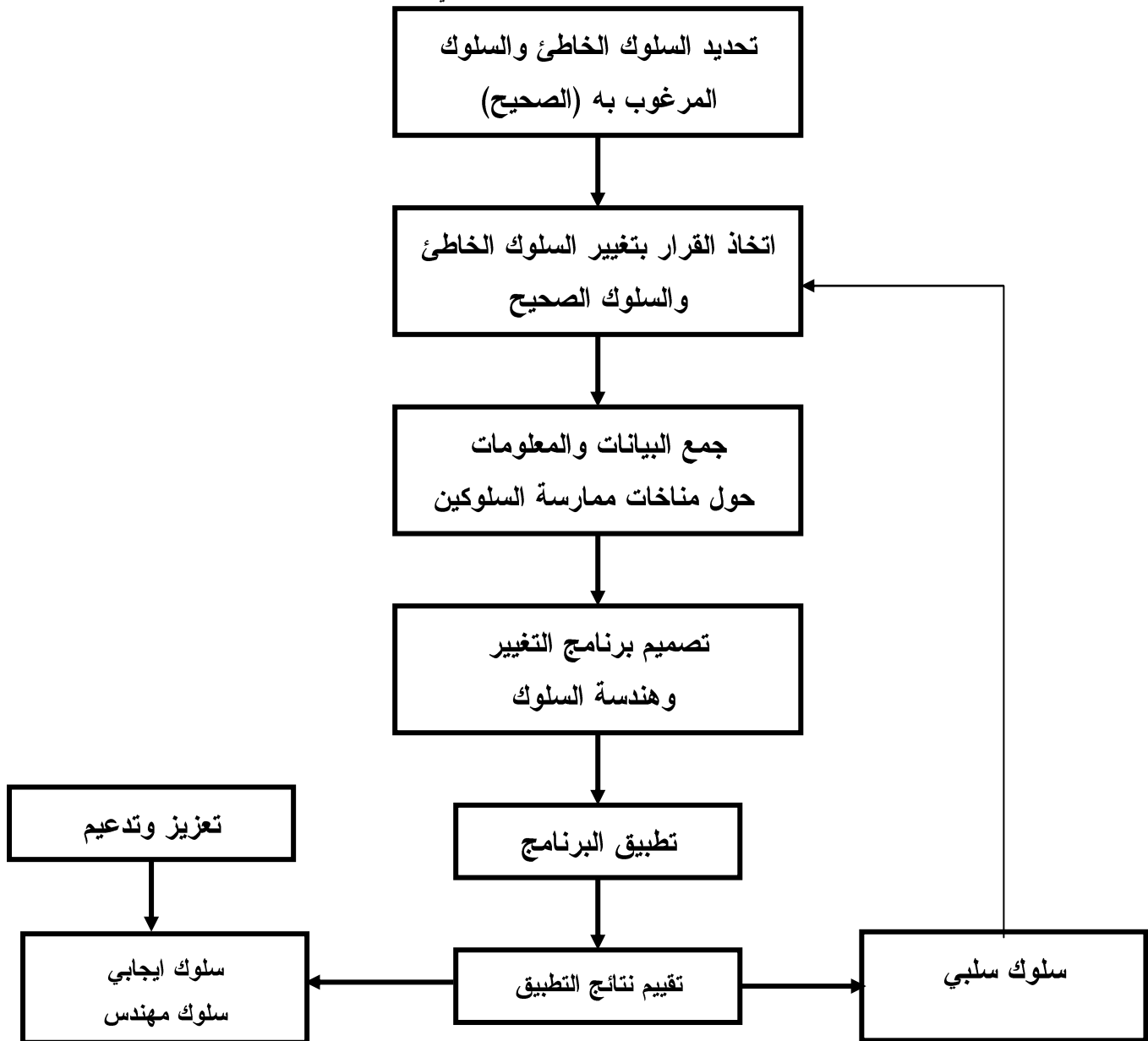
يشير (Santrock, 2003) إن هندسة السلوك التنظيمي تستخدم لمساعدة الأفراد في تحسين قدرتهم على الضبط الذاتي Self control والذي يتضمن خمس خطوات فرعية هي:

1. تحديد السلوك المراد تغييره بعبارات محددة واضحة.
2. الالتزام بعمل التغيير في السلوك.
3. جمع معلومات عن السلوك المراد تغييره وتحديد الظروف والمناسبات التي يظهر أو يزداد في وجودها.
4. تصميم برنامج للضبط الذاتي.
5. تطبيق برنامج الضبط الذاتي وهندسة السلوك.
6. السيطرة على عمليات التغيير ومعالجة مقاومة هذا التغيير بطرق سليمة.
7. تقييم نتائج تطبيق برنامج الضبط الذاتي وهندسة السلوك.

وترتينا الباحثين من إنه هناك عدة خطوات مكملة أو مساندة لما سبق يوضحها الشكل الآتي

شكل (4)

إجراءات هندسة السلوك التنظيمي



المصدر: اعداد الباحثان

6. الوسائل المستخدمة في هندسة السلوك: Tools of behaviour engineering

تستخدم في عمليات هندسة السلوك الكثير من الوسائل ومن هذه الوسائل:

1. تصميم نظام تدريبي يعلم ويطور التصرفات الأخلاقية.
2. تصميم نظام إرشادي للتعامل الداخلي والخارجي.
3. تصميم نظام تعلم للخصائص السلوكية الجيدة.
4. تصميم نظام اتصالات فعال داخلي وخارجي.
5. تصميم نظام الثواب والعقاب على وفق المعايير الأخلاقية وفق نظريات التدعيم للسلوكيات الصحيحة وتعزيزها ونظريات التغيير للسلوكيات السلبية.

7. دور تعزيز الأخلاقيات التنظيمية في هندسة السلوك: The role of organizational ethical in behaviour engineering

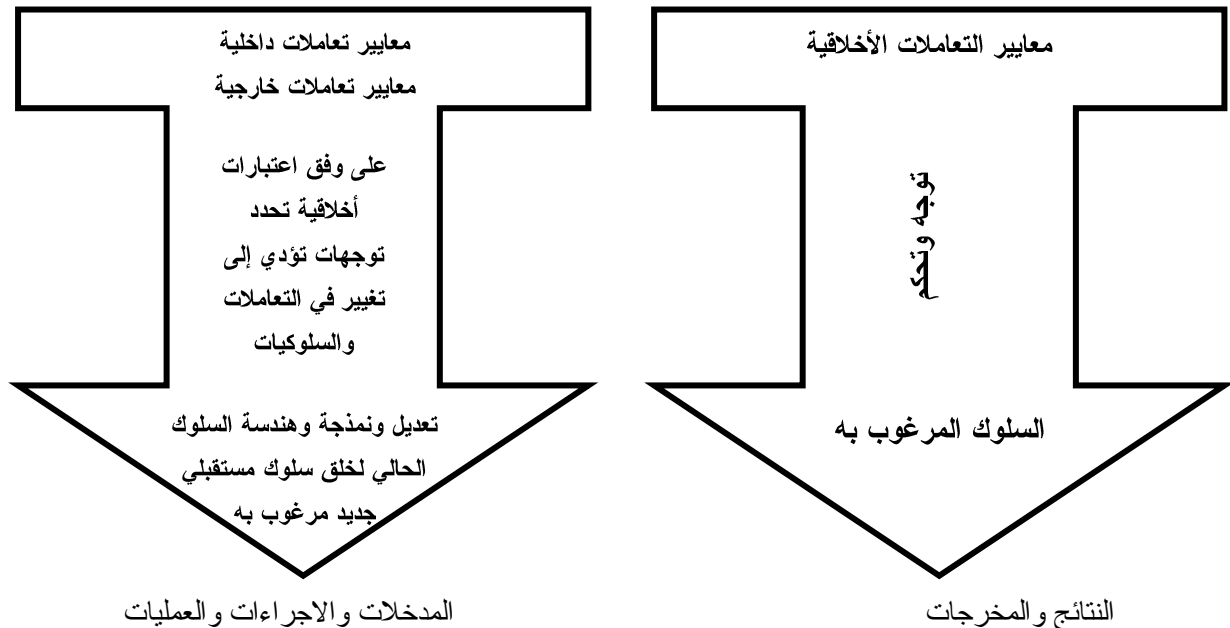
تهتم الأخلاقيات بدراسة سلوك الأفراد فهي تبحث في صحة دوافع السلوك الإنساني للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ.

ومن هنا تتضح العلاقة بين الأخلاقيات والسلوك، فالأخلاقيات تضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن تتحلّى به جميع أطراف المنظمة الداخلية والخارجية من عاملين ومدراء وزبائن عند التعامل فيما بين بعضهم مع بعض. ونتيجة للتطور الاقتصادي الذي شهده العالم ظهرت أنواع من السلوكيات الأخلاقية الذي اتصف بها المديرين في تعاملهم مع العاملين والزبائن، مفادها ابتداء الوسائل الشرعية وغير الشرعية للتوصل إلى أهدافهم وطغت على عقولهم فكرة الربح المادي السريع بغض النظر عن الوسائل التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا الهدف وتؤدي أحيانا بعض أو كل السلوكيات في حكم التعاملات الداخلية والخارجية الحالية من الناحية الأخلاقية إلى الفشل في تحقيق الأهداف ومن ثم خلق الأزمات للمنظمة مما يتوجب على إدارة المنظمة من أن تعمل بنجاح في إدارة هذا الفشل وتحويله إلى ميزة تنافسية تحقق التميز المطلوب في المستقبل وذلك كله يرتبط بعملية تعديل وهندسة هذه السلوكيات وحكمها بالمعايير الأخلاقية التي تضمن جودة وتحقيق صفة التميز والتفرد في التعامل الأخلاقي الداخلي والخارجي والذي يكون شخصية منفردة وذات طابع ثقافي أخلاقي خاص بالمنظمة.

ووضح (المغربي، 2004) العلاقة بين علم الأخلاق والسلوك التنظيمي إذ تهتم الأخلاق بالبحث والدراسة في سلوك الفرد، وتختلف عن علم النفس في مجال عمل كل منهما، فبينما يعمل علم النفس على دراسة سلوك الإنسان للتعرف على العوامل البيئية والوراثية التي حدثت بالفرد لاتباع سلوك معين بينما تقوم الأخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر ومن هنا تتضح العلاقة بين علم الأخلاق وعلم السلوك التنظيمي على وفق رأي الباحثين وبموجب الشكل الآتي:ـ

شكل رقم (5)

دور تعزيز الاخلاقيات التنظيمية في هندسة السلوك



المصدر: إعداد الباحثان.

الفصل الثالث الاطار التحليلي للبحث

أولاً: مستوى متغيرات البحث لممارسة الأخلاقيات التنظيمية المستهدفة:

1. المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية:

يظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بوجهة نظر المديرين بخصوص مستوى ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط المعياري إذ بلغ (3.375) وبانسجام عال في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.66). أما على مستوى الفقرات فقد تم قياسها بالفقرات من (1،...،12) من الاستبانة تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أقل متجه حققتها الفقرة (X₁) إذ بلغت (2.37) وبانحراف معياري (0.51)، وحصلت الفقرة (X₇) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري بلغ (1.79).

جدول (1)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير المناخ الاخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية

المتغيرات	رمز الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
يمتلك المدراء الحرية لانجاز المسؤوليات المطلوبة منهم	X ₁	2.37	0.51
لا يميز المدراء بين الأفراد على أساس الجنس أو اللون أو صلة القرابة	X ₂	3.88	0.15
تدعم الإدارة العليا المديرين ممن يتصرفون على نحو أخلاقي	X ₃	2.51	1.36
يكون التعامل بين الأفراد العاملين على وفق معايير أخلاقية ذات جودة عالية	X ₄	2.45	0.29
لا يتردد أعضاء المنظمة في قول الصدق مهما كانت النتائج	X ₅	3.71	0.51
يستثمر أعضاء المنظمة أوقات العمل استثماراً أمثلاً كالالتزام أخلاقي	X ₆	4.00	1.39
يسعى المدراء دائماً إلى تقديم النصيحة بدلاً من استخدام نظام الجبر والعقاب	X ₇	4.25	1.79
لا يتردد المدراء من تقديم المساعدة للأشخاص الذين يحتاجونها مهما كان موقعهم الوظيفي تواضعاً منهم	X ₈	3.24	0.27
ينظرون إلى ممتلكات المنظمة بنزاهة وكأنها ممتلكاتهم الخاصة	X ₉	3.00	0.31
يستمر الأفراد في العمل حتى في الظروف الصعبة كولاء أخلاقي تجاه المنظمة	X ₁₀	3.72	0.59
يسعى أعضاء المنظمة إلى حماية منظمته من أي شيء يسيء لها	X ₁₁	3.59	0.95
لا يفضل المدراء استخدام القدرات الصارمة والبعيدة عن الإنسانية وتقدر في الوقت ذاته الظروف الشخصية الحرجة التي قد يتعرض لها أحد الأطراف الداخلية	X ₁₂	3.78	1.26
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الإجمالي		3.375	0.66

2. المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية:

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين عينة البحث بخصوص مستوى ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية، إذ عكس وسطاً حسابياً عاماً للإجمالي بلغ (2.67) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.87). أما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة (X₁₉) أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.95) أما الفقرة (X₁₄) فقد حصل على أقل وسط حسابي مرجح بلغ (2.16) وبانحراف معياري (1.87).

جدول (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية

المتغيرات	رمز الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
تضع الإدارة العليا مسألة الوفاء بالتزاماتها المالية في مقدمة أسبقيات العمل	X ₁₃	3.25	0.58
لدينا مسؤوليات اجتماعية تجاه أبناء المنطقة التي نعمل فيها ينبغي التقيد بها (كالتلوث البيئي)	X ₁₄	2.16	1.87
الشركة مسؤولة عن الوفاء بوعودها وتعهداتها في الوقت المحدد ولا يجوز تعديلها مطلقاً	X ₁₅	2.24	0.69
تقدر الإدارة العليا الظروف الشخصية الحرجة التي قد يتعرض لها أحد الأطراف الخارجية	X ₁₆	3.42	0.16
يتجنب العاملون المحسوبية في التعامل مع الأطراف الخارجية	X ₁₇	2.64	1.88
يحرص العاملون على تقديم أقصى ما يستطيعون إلى الأطراف الخارجية دون عرقلة الإجراءات أو التباطؤ في الانجاز	X ₁₈	1.26	0.31
تحرص الشركة على تقديم سلع وخدمات ذات كلف متناسبة مع مستويات دخل الزبائن	X ₁₉	3.61	0.95
تحقق الشركة الالتزامات الأخلاقية تجاه الأطراف الخارجية من ناحية تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية	X ₂₀	2.55	0.78
تتعامل الشركة مع الأطراف الخارجية وفق أخلاقيات مرنة قابلة للتفاوض والتعديل	X ₂₁	2.37	0.24
تراعي الشركة الالتزام الأخلاقي في تقديم المنتجات حسب المواصفات المحددة مسبقاً	X ₂₂	3.44	1.27
إقامة علاقات خارجية قوية مع المنظمات الأخرى	X ₂₃	2.36	0.99
تحت الإدارة العليا جميع الأفراد العاملين على إحترام التزامات الشركة الخارجية	X ₂₄	2.74	1.29
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الإجمالي		2.67	0.87

نستنتج مما سبق:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكل جزئي وتتم صياغتها كالآتي:
"ارتفاع مستوى ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) من قبل الأفراد عينة البحث"
"انخفاض مستوى ممارسة الأخلاقيات التنظيمية (للمناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) من قبل الأفراد عينة البحث".

ثانياً: مستوى متغيرات البحث حول ممارسة هندسة السلوك التنظيمي:

1. مستوى تحديد الأهداف (السلوك المرغوب به)
من خلال التمعن في الجدول (3) نجد إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.304) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3.00) وبانحراف معياري بلغ (0.25).

جدول (3)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير تحديد الأهداف

المتغيرات	رمز الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
الوصول إلى السلوك القويم	Y ₁	4.11	0.29
تقليل حالات الصراع	Y ₂	3.21	0.31
رفع الروح المعنوية	Y ₃	3.81	1.26
ارتفاع نسبة الرضا	Y ₄	2.28	0.45
زيادة الولاء التنظيمي	Y ₅	3.16	0.99
تطوير وتحسين الأداء وزيادة معرفة المنظمة	Y ₆	3.55	0.64
زيادة الإبداع	Y ₇	3.71	0.72
تحقيق التميز والريادة	Y ₈	2.17	0.18
عكس صورة جيدة للمنظمة في المجتمع تمثل ثقافة المجتمع	Y ₉	3.76	1.24
تحقيق الشفافية التنظيمية في جميع التعاملات	Y ₁₀	3.28	1.36
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الإجمالي		3.304	0.25

- أما على مستوى الفقرات (Y₁) حصلت على أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.29) أما الفقرة (Y₈) فحصلت على أقل وسط حسابي مرجح بلغ (2.17) بانحراف معياري (0.18).
2. مستوى الارتقاء بالسلوك (أي وسائل تحقيقه)

يتضح من الجدول (4) إن المتغير المعتمد والمتمثل بوسائل الارتقاء بالسلوك قد حصل على وسط عام بلغ (2.56) وبانحراف معياري (1.34) وهو أقل من الوسط الفرضي. أما على مستوى الفقرات ($Y_{20}, \dots, Y_{11}$) والتي عكسها الجزء الثاني من الاستبانة فقد حصلت الفقرة رقم (Y_{20}) على أقل وسط حسابي مرجح إذ بلغ (1.24) وبتشتت قليل للإجابات أما الفقرة (Y_{11}) فقد حصلت على أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (0.97).

جدول (4)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمتغير الارتقاء بالسلوك

المتغيرات	رمز الفقرة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
تدريب الأفراد على التصرفات الأخلاقية	Y_{11}	4.00	0.97
وضع خطوط إرشادية للتعامل مع الآخرين	Y_{12}	2.31	0.74
زيادة قدرة الفرد على تعلم بعض الخصائص السلوكية الجيدة	Y_{13}	3.42	1.27
الاهتمام بوسائل الاتصال	Y_{14}	2.33	1.37
اتخاذ القرارات الجماعية	Y_{15}	1.94	0.79
مراقبة الإدارة لممارستها	Y_{16}	2.77	0.29
قبول المجتمع لبعض الممارسات الإدارية	Y_{17}	3.00	0.90
تطبيق نظام الضبط الذاتي	Y_{18}	2.81	1.28
بناء منظومة ثقافية مشتركة تعزز السلوكيات الرافقة	Y_{19}	1.78	1.70
بناء أنظمة تدعيم السلوكيات الإيجابية	Y_{20}	1.24	0.35
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الإجمالي		2.56	1.34

نستنتج مما سبق قبول الفرضية الرئيسية الثانية بشكل جزئي وتتم صياغتها كالاتي:
 "ارتفاع مستوى ممارسة هندسة السلوك التنظيمي لتحديد السلوك المرغوب به (أي تحديد أهدافه) لدى الأفراد عينة البحث"
 "انخفاض مستوى ممارسة هندسة السلوك التنظيمي لوسائل تحقيقه لدى الأفراد عينة البحث".

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات الارتباط:

تم اختبار العلاقة بين الأخلاقيات التنظيمية وهندسة السلوك باستعمال معامل ارتباط الرتب Spearman الذي يعد من الطرق الإحصائية المناسبة بين متغيرين رئيسيين.

جدول (5)

العلاقة بين أبعاد الأخلاقيات التنظيمية المستهدفة وهندسة السلوك

N=40

المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية	المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية	X أخلاقيات تنظيمية Y هندسة السلوك
0.181	0.219*	تحديد الأهداف (السلوك المرغوب به)
0.165	0.372*	وسائل الارتقاء بالسلوك

* معنوية عند مستوى 0.05

أظهر الجدول (5) النتائج التي يمكن الركون إليها لأختبار صحة تلك الفرضية وكما يأتي:
 إن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) حقق علاقة ارتباط موجبة ذات معنوية مع المتغير المعتمد (تحديد الأهداف) أي السلوك المرغوب به بمعدل الارتباط (0.219) بمستوى معنوية 0.05.
 وحقق أيضاً علاقة ارتباط موجبة معنوية مع المتغير المعتمد (وسائل الارتقاء بالسلوك) بمعدل ارتباط (0.372) بمستوى معنوية 0.05.

إن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) لم يحقق أية علاقة ارتباط معنوية مع المتغير التابع والمتمثل بـ (تحديد الأهداف) أي السلوك المرغوب به و (وسائل تحقيقه) أي وسائل الارتقاء بالسلوك. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة:
 "توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل الارتقاء بالسلوك أي تحقيقه)".

وترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة وتصاغ كالاتي:

"لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) وهندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل الارتقاء بالسلوك أي تحقيقه)".

2. اختبار فرضيات التأثير:

تم اختبار الأثر للأخلاقيات التنظيمية المستهدفة في هندسة السلوك باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة نلاحظ النتائج التي توصل إليها الجدول (6).

جدول (6)

اختبار أثر الأخلاقيات التنظيمية المستهدفة في هندسة السلوك

N=40

المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية			المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية			الأخلاقيات التنظيمية
F	R ²	Sig	F	R ²	Sig	هندسة السلوك
3.04	0.032	0.347	5.02	0.047	0.04	تحديد الأهداف (السلوك المرغوب به)
2.29	0.027	0.245	4.91	0.138	0.13	وسائل الارتقاء بالسلوك

إن قيمة F الجدولية = 4.08

يتضح من الجدول (6) إن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية) حقق علاقة تأثير معنوية مع المتغير المعتمد (تحديد الأهداف) السلوك المرغوب به إذ بلغت قيمة F المحسوبة (5.02) وهي أعلى من الجدولية البالغة (4.08). وحقق أيضاً علاقة تأثير معنوية مع المتغير المعتمد (وسائل الارتقاء بالسلوك) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.91) وهي أعلى من قيمة F الجدولية.

إن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية) لم يحقق أية علاقة معنوية مع المتغير المعتمد (تحديد الأهداف) إذ بلغت قيمة F المحسوبة 3.04 وهي أقل من قيمة F الجدولية. وكذلك مع المتغير المعتمد (وسائل الارتقاء بالسلوك) إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.29 وهي أقل من قيمة F الجدولية.

نستنتج مما سبق قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها: "يوجد تأثير معنوي لممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية في هندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)".

ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة وتعاد صياغتها كآلاتي: "لا يوجد تأثير معنوي لممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية في هندسة السلوك التنظيمي (لتحديد السلوك المرغوب به ووسائل تحقيقه)".

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- أولاً: الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغير البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية:
1. ارتفاع مستوى ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية من قبل الأفراد عينة البحث وهذا يدل على ارتفاع مستوى إدراكهم لمتغيرات ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية، وعلى اتفاق الأفراد عينة البحث حول هذه المتغيرات. وهو مؤشر إيجابي لصالح المدراء عينة البحث.
 2. انخفاض مستوى امتلاك المديرين عينة البحث للحرية اللازمة لانجاز المسؤوليات المطلوبة منهم، وهذا يدل على تراجع مستوى مواقف المديرين هؤلاء من امتلاك هذه الحرية.
 3. ارتفاع مستوى تميز المديرين للأفراد على أساس الجنس واللون أو صلة القرى، واتفاق الأفراد عينة البحث حول هذا المتغير يدل على ارتفاع مواقفهم حول هذا التمييز المرتبط بتغير الظروف البيئية الحالية وتدهورها.
 4. انخفاض مستوى ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية لدى الأفراد عينة البحث مما يدل على عدم اتفاقهم حول مستوى ممارسة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية، أي إن قيمتها أقل من قيمة الوسط المعياري (4). وهذا قصور واضح لعدم مبالاة المدراء بأهمية بناء علاقات أو سلوكيات أخلاقية مناسبة مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

5. ارتفاع مستوى اتفاق المديرين عينة البحث حول حرص الشركة على تقديم سلع وخدمات ذات كلف متناسبة مع مستويات دخل الزبائن.
6. انخفاض مستوى اتفاق الأفراد عينة البحث حول امتلاكهم المسؤوليات الاجتماعية تجاه أبناء المنطقة التي تعمل فيها والتي ينبغي التقيد بها.
7. ارتفاع مستوى إمكانية الأفراد عينة البحث من تحديد الأهداف أو السلوك المرغوب به لدى عينة البحث ويؤشر هذا ارتفاع مستوى اتفاق وإدراك الأفراد عينة البحث حول إمكانيةهم في تحديد أهداف السلوك المرغوب به حالياً ومستقبلياً.
8. أظهرت النتائج ارتفاع الوسط الحسابي حول مدى قدرة الأفراد عينة البحث على تحديد الأهداف للسلوك المرغوب به وبخصوص فقرة القدرة في الوصول إلى السلوك القويم وهذا يعني اتفاقهم حول الإجابات وقلة التشتت عن وسطها الحسابي.
9. وأما فيما يخص القدرة على تحقيق التميز والريادة فإن تركيز الإجابات للأفراد عينة البحث حقق وسط حسابي منخفض مما يؤشر زيادة تشتتها عن وسطها الحسابي وعدم اتفاقهم حول تحقيق هذه القدرة.
10. انخفاض مستوى ارتقاء المدراء عينة البحث بالسلوك أي وسائل تحقيقه، إن ارتفاع هذا المستوى يدل على ارتفاع إدراك المديرين عينة البحث لتحديد وسائل الارتقاء بالسلوك وتحقيقه بما يكون مرغوب أن يكون عليه في الحال والمستقبل.
11. ولقد كان أقل وسط متحقق في هذه الفقرة هو ما يخص عدم القدرة على بناء نظام ثواب وعقاب وتطبيقه وفق الضوابط الأخلاقية والمعايير المتفق عليها، أي يفسر ذلك بعدم اتفاق المديرين عينة البحث وتشتت إجاباتهم حول هذه الفقرة.
12. أما فيما يخص على اتفاق تحقق لهذه الوسائل فهو كان لإمكانية وضع خطوط إرشادية للتعامل مع الآخرين حيث إن الوسط المتحقق أكبر من الوسط المعياري (4) مما يدل على ارتفاع إمكانية وضع هذه الخطوط التي تمثل معايير ومقاييس للسلوك.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار العلاقات الارتباط بين متغيرات البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية:

1. اتضح إن الشركة البحث استفادت بشكل كبير من توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية في تحديد الأهداف أو السلوك المرغوب به هذا ما أظهرته العلاقة المعنوية بين المتغيرين. حيث يرتبط توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية بعلاقة معنوية مع تحديد الأهداف وهو السلوك المرغوب به. ويدل ذلك مؤشراً حقيقياً يدل على تمتع الأفراد عينة البحث بإدراك عالي لتوفير مناخ أخلاقي مستهدف للتعاملات داخلية ذات سلوك مرغوب به وبشكل مهندس ومنمذج.
2. واستفادت الشركة أيضاً من توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية في تحديد وسائل الارتقاء بالسلوك وذلك عن طريق إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية وعمليات تحديد وسائل الارتقاء بالسلوك لهذه التعاملات.
3. لم تظهر علاقة معنوية بين متغيري توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية وإمكانية تحديد الأهداف أو السلوك المرغوب به وكذلك إمكانية تحديد الارتقاء بالسلوك لدى الأفراد عينة البحث، وهذا يدل على ضعف الإدراك لأهمية الترابط فيما بين عمليات تهيئة المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية وبين عمليات السلوك المرغوب به وكيفية استخدام وسائل الارتقاء به للحالات الأفضل حالياً ومستقبلياً.

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية:

1. أظهرت النتائج تأثير إمكانية توافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية في كلاً من تحديد الأهداف أي تحديد السلوك المرغوب به ووسائل الارتقاء بالسلوك وبدلالة معنوية، ويدل ذلك أن الأفراد عينة البحث يدركون قوة تأثير وأهمية توفير المناخ الأخلاقي اللازم للتعاملات الداخلية ولتحديد السلوك المرغوب به كهدف وفي تحديد وسائل الارتقاء به.
2. لم تظهر النتائج وجود أية تأثير لتوافر المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية في إمكانية تحديد الأهداف أي السلوك المرغوب به ووسائل الارتقاء بالسلوك لدى الأفراد عينة البحث. وجاء ذلك نتيجة حتمية لعدم وجود علاقة ترابطية ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات.

التوصيات:

1. تم التوصل من خلال اختبار فرضيات البحث إلى ضرورة قيام الإدارة للشركة مجتمع البحث بما يأتي:
ربط ارتفاع مستوى النظام المعرفي برقي الخلاق والسلوك لأتھما يشكلان أجزاء من هذا النظام المؤثر في هندسة السلوكيات.
2. جعل كل من الهدف والوسيلة والغاية بمواصفات أخلاقية وأن عمليات تحقيقها واستخدامها مشروعة.
3. تصميم برامج التعليم والتعلم والتدريب على القيم التي تعزز ممارسات السلوك الأخلاقي.
4. رفع مستوى الوعي والحس الأخلاقي فيما بين أفراد المنظمة.
5. تصميم دستور أخلاقي يتضمن الأخلاقيات التي تمثل معايير السلوك المقبول من غير المقبول، أي دليل أخلاقي يعد وثيقة عمل.
6. الاهتمام بموضوع الأخلاق وعدم إهمالها بسبب العوامل البينية المتعددة التي تؤدي إلى فقدانها كممارسات وسلوكيات مقبولة وسليمة.
7. جعل النخبة ذات سلوكيات أخلاقية نموذجية تمثل قدوة وتكون بمثابة معيار ومقياس للأفراد الآخرين في المنظمة.
8. تعزيز القيم الإسلامية والاهتمام بالدراسات الدينية التي تؤكد على متجه الأخلاق والتعاملات والسلوكيات الأخلاقية.
9. عدم وصف السلوكيات الأخلاقية بأنها ضعف أو حالات استسلام أو إنها حالات مثالية شاذة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع.
10. خلق عوامل مساعدة وواقعية تدعم الممارسات والسلوكيات الأخلاقية التي تعد وكأنها نقاط قوة للمنظمة يمكن عن طريقها استغلال الفرص البينية وتجنب تهديداتها.
11. التركيز على تنوع الأخلاقيات وبيئات العمل، حيث تخلق سياقات للتعاملات تتناسب مع كل البيئات المرتبطة بالمنظمة وبما يتناسب مع أخلاقيات بينتها الداخلية وبما لا يتنافى مع المقاييس والمعايير العامة للسلوك الأخلاقي.
12. ضرورة تحديد لجنة خاصة لمتابعة السلوكيات وتعديلها وفق المعايير الأخلاقية، حيث تراقب وتعديل وعلى وفق الأحكام الأخلاقية وتكون هذه اللجنة بمثابة ضمير المنظمة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- الكتب العربية:

- رزوق، اسعد "موسوعة علم النفس" المؤسسة العربية، دراسات والنشر، 1977.
- النجار، فريد راغب، "نظريات ونماذج العلوم السلوكية" وكالة المطبوعات. الكويت، 1978.
- المدهون، موسى والجزراوي، ابراهيم "تحليل السلوك التنظيمي" المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- بوتو، ادواردري، ترجمة ياسين عادل عبد الكريم "تعليم التفكير" دار الرضا للنشر، 2001.
- المغربي، كامل "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم" الطبعة الثانية، دار الفكر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- حسن، راوية، "السلوك في المنظمات" الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
- نجم، نجم عبود، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- البغدادي، عادل هادي حسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، 2010.

- الرسائل والأطاريح:

- الهنداوي، زينب عبد الرزاق عبود "أثر اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية في السلوك المدني"، اطروحة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، 2007.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- Dunham, R.B "Organizational Behavior people & processes in management, Richard trwin, Inc (1984).
- Umstot, Dennis D., "Understanding organizational Behavior" st. Paul, West publishing Co. (1988).
- Dym, C.L., Levit, R.E "Knowledg, Based systems in engineering" Mc. Graw-Hall, Inc. (1991).
- Goetsch, D.L. "Industrial Supervision in the Age of High technology, Columbs, OH: Macmillan (1992).
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B "Introduction to total Quality: Quality Management for production- Processing & services, 2ed prentice- Hall (1997).
- Chanden, "Management concepts and slragie 5 new Delhi, printed at modern prihers (1997).
- Hansen G.A. "Automating Business Process Reengineering" 2nd. Ed. Prentice Hall, PTR (1997).
- Griffin, R.W. "Management" 6th Ed Boston, Mifflin, New york, (1999).
- Bruce, R. & Wyman, S. "Pceliminary Results A study of the Relation ship of ethical working climate and organizational cluture in puplic organization puplic administration national conference university of taxasat Arlington phonenix Arizona (2002).
- Daft, R, "Organizational Behavior" Philadelphia, Harcourt college. Publishers (2010).

الجامعة المستنصرية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبانة

حضرة الأستاذ الفاضل المحترم....

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لاستكمال الجانب العملي للبحث الذي جاء بعنوان (أثر تعزيز الأخلاقيات التنظيمية في هندسة السلوك التنظيمي) دراسة تطبيقية في عينة من المديرين العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ الوزارية.

وبما إنكم المعنيون بالأمر وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراسة في ميدان عملكم، نرجو منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة حيث إن نجاح الدراسة بدقة إجابتكم، لذا يرى اعتماد الدقة والموضوعية في تأثير الاستجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم.

علماً إن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الأسماء، شاكرين تعاونكم.

الأستاذة المساعدة

سماح مؤيد محمود

قسم إدارة الأعمال

الأستاذة المساعدة

الدكتورة لمياء الزبيدي

قسم إدارة الأعمال

الأخلاقيات التنظيمية

1) المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الداخلية

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
يملك المدراء الحرية لإنجاز المسؤوليات المطلوبة منهم					
لا يميز المدراء بين الأفراد على أساس الجنس أو اللون أو صلة القرابة					
تدعم الإدارة العليا المديرين ممن يتصرفون على نحو أخلاقي					
يكون التعامل بين الأفراد العاملين على وفق معايير أخلاقية ذات جودة عالية					
لا يتردد أعضاء المنظمة في قول الصدق مهما كانت النتائج					
يستثمر أعضاء المنظمة أوقات العمل استثماراً أمثلاً كالالتزام أخلاقياً					
يسعى المدراء دائماً إلى تقديم النصيحة بدلاً من استخدام نظام الجبر والعقاب					
لا يتردد المدراء من تقديم المساعدة للأشخاص الذين يحتاجونها مهما كان موقعهم الوظيفي تواضعاً منهم					
ينظرون إلى ممتلكات المنظمة بنزاهة وكأنها ممتلكاتهم الخاصة					
يستمر الأفراد في العمل حتى في الظروف الصعبة كولاء أخلاقي تجاه المنظمة					
يسعى أعضاء المنظمة إلى حماية منظمته من أي شيء يسيء لها					
لا يفضل المدراء استخدام القدرات الصارمة والبعيدة عن الإنسانية وتقدر في الوقت ذاته الظروف الشخصية الحرجة التي قد يتعرض لها أحد الأطراف الداخلية					

(2) المناخ الأخلاقي المستهدف للتعاملات الخارجية

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
تضع الإدارة العليا مسألة الوفاء بالتزاماتها المالية في مقدمة أسبقيات العمل					
لدينا مسؤوليات اجتماعية تجاه أبناء المنطقة التي نعمل فيها ينبغي التقيد بها (كالتلوث البيئي)					
الشركة مسؤولة عن الوفاء بوعودها وتعهداتها في الوقت المحدد ولا يجوز تعديلها مطلقاً					
تقدر الإدارة العليا الظروف الشخصية الحرجة التي قد يتعرض لها أحد الأطراف الخارجية					
يتجنب العاملون المحسوبية في التعامل مع الأطراف الخارجية					
يحرص العاملون على تقديم أقصى ما يستطيعون إلى الأطراف الخارجية دون عرقلة الإجراءات أو التباطؤ في الانجاز					
تحرص الشركة على تقديم سلع وخدمات ذات كلف متناسبة مع مستويات دخل الزبائن					
تحقق الشركة الالتزامات الأخلاقية تجاه الأطراف الخارجية من ناحية تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية					
تتعامل الشركة مع الأطراف الخارجية وفق أخلاقيات مرنة قابلة للتفاوض والتعديل					
تراعي الشركة الالتزام الأخلاقي في تقديم المنتجات حسب المواصفات المحددة مسبقاً					
إقامة علاقات خارجية قوية مع المنظمات الأخرى					
تحث الإدارة العليا جميع الأفراد العاملين على إحترام التزامات الشركة الخارجية					

هندسة السلوك التنظيمي

(1) مستوى تحديد الأهداف (السلوك المرغوب به) ويتحقق من خلال

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
الوصول إلى السلوك القويم					
تقليل حالات الصراع					
رفع الروح المعنوية					
ارتفاع نسبة الرضا					
زيادة الولاء التنظيمي					
تطوير وتحسين الأداء وزيادة معرفة المنظمة					
زيادة الإبداع					
تحقيق التميز والريادة					
عكس صورة جيدة للمنظمة في المجتمع تمثل ثقافة المجتمع					
تحقيق الشفافية التنظيمية في جميع التعاملات					

(2) وسائل الارتقاء بالسلوك

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
تدريب الأفراد على التصرفات الأخلاقية					
وضع خطوط إرشادية للتعامل مع الآخرين					
زيادة قدرة الفرد على تعلم بعض الخصائص السلوكية الجيدة					
الاهتمام بوسائل الاتصال					
اتخاذ القرارات الجماعية					
مراقبة الإدارة لممارساتها					
قبول المجتمع لبعض الممارسات الإدارية					
تطبيق نظام الضبط الذاتي					
بناء منظومة ثقافية مشتركة تعزز السلوكيات الراقية					
بناء أنظمة تدعيم السلوكيات الإيجابية					
بناء نظام الثواب والعقاب وتطبيقه بصيغ أخلاقية					

.....

