



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أخلاقيات العمل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

"دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق"

**Work ethic as an Approach to achieve the Organizational
excellence**

"Applied study on the private banks of the Damascus

"Governorate

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: رزان العواجي.

إشراف الدكتور: زكوان قريط.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم العلم إلا قليلا)

"صدق الله العظيم"

(الإسراء: 85)

الإهداء

في كل المرات التي حالفني بها النجاح أتحاشى الدنيا وأهلها وأرى انعكاس فرحتي بعينها إلى من احتضني قلبها قبل يدها إلى روح أيامي إلى ملجأى الأول والأخير معلمتي وصديقتي أُمي الغالية .

إلى من شرفني بحمل اسمه إلى عوني في هذه الحياة إلى من كنت وسأبقى طفلة الصغيرة المدللة إلى من استمديت قوتي منه إلى من تخفي ملامحه القاسية حنان الكون كله حبيبي الأول أبي الغالي.

إلى معلمي الأول إلى المنعقد جداً في قلبي من تفيض كفيه حناناً من أرسى لدي قواعد الخلق أطل الله في عمرك لتجني ثمار حان وقت طافها إلى معالي الحبيب خالي الأستاذ أسعد الحميدي.

إلى السيدة الموقرة والقذوة الحسنة إلى الحنونة جداً حبيبتي المعلمة القديرة أسمهان العبدلله.

إلى الذي لن ينطفئ نوره في قلبي أبداً إلى من لازلت أسمع صدى كلماته إلى من أفتقد وجوده اليوم بشدة إلى غائبي الحاضر في قلبي المرحوم خالي أسعود الحميدي.

إلى عرابتي مستشارتي الأولى وقدوتي حبة القلب والركن الحنون إلى ملهمتي في نجاحي كل ما أملك وحيدتي أختي الطيبة علا العواجي .

الأخوة أجنحة لا غيب الله أجنحتي، ضلعي الثابت وحصني المتين إلى سندي الدائم إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى من كنت أتمنى حضورهم إلى جانبي أختي وقرة عيني .

أبي الثاني : علي. بهجة القلب : جمال . شقيق روحي : محمد

إلى زهرتي العائلة من يكبرون في قلبي كل يوم في المكانة والحب والشعور (عذاري ، فرح).

إلى المولود الجديد إلى من خطف قلبي في لحظة إلى من استودع الله كل أيامه صغير روحي
(خالد)

إلى عائلتي الكبيرة السند في أوقات الشدة والفرح في أيام الرخاء إلى من أفخر بكوني ابنتهم (آل العواجي أعمامي وعماتي).

إلى أصحاب الطفولة والشباب والمشيب إلى حلو أيامي من تقاسمت معهم الانتصارات والخيبات (أبناء وبنات عمومتي وعماتي)

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا في السنوات العجاف سحاباً ممطراً أنا ممتن

إلى من ساندوا خطواتي المتعثرة وفهموا كلماتي المتلعثمة

إلى صحبة الطريق الوعر إلى من تجمعني بهم المواقف لا السنين إلى كل من استشعر كلماتي.(رفاق الدراسة والحياة)

وأخيراً إلى ذبول ملامحي وشحوب وجنتاي إلى جسدي الذي أنهكته الطرقات إلى كل دمعة ذرفت بها إلى كل دعوة أقيمت ليالٍ أكررها إلى الظروف الصعبة إلى الطفلة التي حلمت وها هي اليوم تتوج بأحلامها إلى ذاتي وإلى كل فتاة حاملة ستصل حتماً إلى ما تريد.

شكر وتقدير

قال تعالى : " وإن شكرتم لأزيدنكم "

فالحمد والشكر لله أولاً وأخيراً الذي هدانا ورزقنا النجاح .

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الدكتور المشرف زكوان قريط الذي كان معطاءً وموجهاً ومعلماً لي طيلة فترة إعداد البحث إذ قدم لي النصيح والإرشاد فقد استفدت من توجيهاته وملحوظاته إلى جانب تشجيعه لي في كافة العقبات التي واجهتها أثناء إعداد البحث فأقول سعيت ابتغاء الشكر فيما صنعت لي فقصرت مغلوباً وإني لشاكر .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول تحكيم رسالتي وشرفوني بوجودهم ونصحهم وتوجيهاتهم التي أضافت الكثير والكثير للبحث .

وأخص بالشكر أسرة بنك الشرق وأسرة بنك الائتمان الأهلي وأسرة المصرف الدولي للتجارة والتمويل على حسن تعاونهم ومعاملتهم .

كما يسرني أن أشكر كل من نصحني أو قدم لي خدمة أو معلومة لإتمام هذا البحث ولو كانت كلمة طيبة فقط في وقت شدة .

لكم مني جميعاً كل الشكر والتقدير والمودة ، جزاكم الله خير الجزاء ووفقكم لكل خير .

الفهرس :

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
الدراسات السابقة	14-23
مشكلة البحث	27
فرضيات البحث	28
أهداف البحث	29
أهمية البحث	30-29
منهج البحث	30
فلسفة البحث	30
مجتمع وحدود الدراسة	31
متغيرات البحث	32
نموذج البحث	32
مصطلحات البحث	33
معوقات الدراسة	33
الإطار النظري للدراسة: الفصل الثاني	
المبحث الأول: أخلاقيات العمل	
ماهية الأخلاق ومفهومها	38-36
تعريف أخلاقيات العمل أو أخلاقيات المهنة	40-38
نظريات أخلاقيات المهنة	41
أهمية أخلاق العمل	44-42
أهداف أخلاقيات العمل	45-44
أبعاد أخلاقيات العمل	47-46
مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة	49-47
أساسيات أخلاقيات العمل	50
ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال	51
العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل	52
العوامل التي ساهمت في وضع معايير أخلاقيات العمل	53
مصادر أخلاقيات العمل	54
كيفية إدارة السلوك غير الأخلاقي	55
أساسيات أخلاق العمل للموظف	55
وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة	56

57	خطوات لزيادة عمل الموظف الأخلاقي
58	العوامل الأساسية لأخلاقيات العمل
59	أخلاقيات العمل لصاحب العمل
	المبحث الثاني : التميز المؤسسي
62	نشأة التميز
64	تعريف التميز
65	تعريف التميز المؤسسي
67-66	أهمية التميز المؤسسي
69-68	أهداف التميز المؤسسي
73-70	أبعاد التميز المؤسسي
75-73	مداخل التميز المؤسسي
76-75	أساسيات التميز المؤسسي
76	تحديات التميز المؤسسي
77	معوقات التميز المؤسسي
80-79	محاور تفسير التميز
81	مبادئ التميز المؤسسي
82	مراحل التميز المؤسسي
83	دوافع التميز المؤسسي
84	خصائص التميز المؤسسي
86	متطلبات التميز المؤسسي
88	مقومات التميز المؤسسي
89	نماذج تحقيق التميز
90	معايير التميز المؤسسي
91	فلسفة التميز المؤسسي
97-92	المبحث الثالث : العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز المؤسسي
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
99	مقدمة
99	مجتمع البحث وأداة الدراسة
102	أدوات التحليل الإحصائي
103	معامل الثبات الفا كرونباخ
109-104	صدق الاستبانة
118-109	تحليل فقرات ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات
126-118	اختبار النموذج المقترح
129-126	نتائج اختبار الفرضيات

	الفصل الرابع :
130	نتائج الدراسة
131	توصيات الدراسة
133	قائمة المراجع
145	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تقسيمات بنود الاستبيان	100
2	تقسيمات بنود الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي	101
3	طول الفئات في مقياس ليكرت	101
4	نتائج الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	103
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستقلالية والموضوعية مع الدرجة الكلية للمحور	104
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأمانة والاستقامة مع الدرجة الكلية للمحور	105
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النزاهة والشفافية مع الدرجة الكلية للمحور	105
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات	106

	فقرات محور التميز القيادي مع الدرجة الكلية للمحور	
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التميز العملياتي مع الدرجة الكلية للمحور	9
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التميز البشري مع الدرجة الكلية للمحور	10
110	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الاستقلالية والموضوعية	11
111	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأمانة والاستقامة	12
112	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى النزاهة والشفافية	13
113	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز القيادي	14
114	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز العملياتي	15
115	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز البشري	16
117	الارتباط بين المتغيرات الفرضية الرئيسية	17
118	التوزع الطبيعي لاختبار كولومجروف سيمينروف	18
122	مؤشرات ملائمة نموذج الدراسة	19

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
120	الشكل البنائي للنموذج
124	منحى المعادلة البنائية بمؤشرات الدراسة (المستقلة والتابعة)

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية أخلاقيات العمل بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية ،النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الثلاث التالية (التميز القيادي، التميز البشري، التميز العملياتي) تناولت الباحثة أخلاقيات العمل كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع وذلك نظراً لأهمية أخلاقيات العمل كأسلوب جديد للمنافسة والاستمرار والحفاظ على الحصة السوقية ،حيث طبقت هذه الدراسة في قطاع البنوك الخاصة في محافظة دمشق والتي كانت عبارة عن (13) بنك خاص وتم اختيار القطاع الخاص نظراً لشدة المنافسة فيه وتحديدأ البنوك نظراً لتزايد عددها.

قامت الباحثة باختيار عينة تتضمن 130 فرداً ممثلين بالعاملين في البنوك الخاصة في مختلف المستويات الإدارية وكما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- 1- يوجد دور بشكل عام لأخلاقيات العمل بأبعادها على التميز المؤسسي
- 2- يوجد دور أكبر لكل من بعدي النزاهة والشفافية/الاستقلالية والموضوعية على التميز المؤسسي بأبعاده مقارنةً ببعد الأمانة والاستقلالية .

الكلمات المفتاحية : الأخلاق ،التميز ، أخلاقيات العمل ، التميز المؤسسي.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة :

1. مقدمة.
2. الدراسات السابقة .
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة .
4. مشكلة البحث .
5. فرضيات البحث.
6. أهداف الدراسة .
7. أهمية البحث .
8. منهج الدراسة .
9. فلسفة الدراسة .
10. مجتمع الدراسة .
11. حدود الدراسة .
12. أدوات جمع البيانات .
13. متغيرات الدراسة .
14. نموذج الدراسة .
15. مصطلحات الدراسة .
16. معوقات الدراسة .

المقدمة:

تتردد اليوم مصطلحات كثيرة كأخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات المهنة، أخلاقيات الإدارة...جميعها تتحدث عن أهمية الأخلاق والمنافع المتحصلة من تطبيقها

في الوقت الذي يشهد فيه العالم تغيرات سريعة متعددة ومتشابكة تزداد معها حدة المنافسة، ظهر التميز المؤسسي لكن من بعد أخلاقي فالمنظمات الذكية اليوم هي التي تدرك أن الاهتمام بأخلاقيات العمل هو مفتاح للنجاح و التميز المؤسسي ومنه نجد أن الالتزام بأخلاقيات العمل أصبح ضرورة ملحة كونها تعكس ثقة المنظمة بأفرادها وكذلك ثقة المجتمع بهذه المنظمة، ومن منظور آخر فإن الالتزام بالأخلاقيات يعمل على الحد من الممارسات غير السليمة التي تهدد مستقبل المنظمة في البقاء الاستمرار و التميز ومنه نجد أن أخلاقيات العمل أصبحت أداة أساسية للتقدم وتحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما أدركته الشركات الكبرى حيث تزايد اهتمامها في الآونة الأخيرة بأخلاقيات المهنة وعملت على ترسيخها في كافة ممارساتها.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً :

- دراسة (النيل، راغب، حسن، سالم، 2023) بعنوان : "أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي وقد تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية مكونة من العاملين بالجامعات والمعاهد التعليمية الخاصة وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود تأثير من الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة ومنظمات ومؤسسات الأعمال بصفة عامة .

- دراسة (سلمى، 2021) بعنوان : "أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية حيث شمل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية سيلاس للإسمنت تم اعتماد الاستبانة في ظل استخدام المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك أثر لأخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي كما قدمت مجموعة من المقترحات أهمها : ضرورة امتلاك المؤسسات الصناعية لرموز وبرامج أخلاقية رسمية ،ولابد من السعي لإيجاد التكامل فيما بين المفاهيم الأخلاقية والممارسات اليومية في إطار مؤسسي .

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (أخلاقيات العمل)

الدراسات العربية:

- دراسة (الهزيلي، 2024) بعنوان: "مستوى تأثير أخلاقيات العمل الإداري على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في جامعات سلطنة عمان في ضوء المتغيرات الديموغرافية "

تناقش هذه الدراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والقدرات الإبداعية لدى العاملين تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في أربع مؤسسات تعليمية حكومية وخاصة في سلطنة عُمان استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة توصلت الدراسة إلى : وجود تأثير إيجابي وطردي للمتغير المستقل على المتغير التابع .

- دراسة (مصطفى ، 2024) بعنوان: "أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الالكترونية"

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في قسم خدمة العملاء بمختلف درجاتهم الوظيفية وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة حيث وزعت على عينة من العاملين واعتمدت الباحثة على العينة العشوائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل بأبعادها ودوران العمل .وقدمت مجموعة من التوصيات أهمها إشراك العاملين في المنظمة في برنامج تطوير الميثاق الأخلاقي والثقافة التنظيمية .

- دراسة (سهام ،حورية، 2023) بعنوان: "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة "

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أخلاقيات العمل وأثرها في السلوك التنظيمي داخل المنظمة ،ومعرفة سلوك الأفراد داخل البيئة التنظيمية ،حيث تكونت عينة الدراسة من 60 عامل وعاملة ، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسفرت النتائج على أن هناك تأثير إيجابي لأخلاقيات العمل على السلوك التنظيمي داخل المنظمة .

- دراسة (القصبي، 2023) بعنوان: "تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة"

يهدف البحث إلى دراسة تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في القطاع الصحي، تم جمع البيانات من مستشفيات جامعة المنصورة بالتطبيق على عينة مقدارها 374 من العاملين، أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ووجود علاقة معنوية إيجابية بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمستشفيات جامعة المنصورة محل الدراسة وأوصت الدراسة بأن على إدارات تلك المستشفيات الاستمرار في الالتزام بالممارسات الأخلاقية من أجل تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية لها .

- دراسة (جلاب وآخرون، 2023) بعنوان: "تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري".

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر أخلاقيات العمل في رضا الزبائن مع محاولة إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على وكالة البنك الوطني وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هناك علاقة ارتباط وتأثير إحصائية موجبة بين أبعاد أخلاقيات العمل ورضا الزبون من وجهة نظر الدراسة وبناء على نتائج البحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة لزيادة تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبائن أهمها : ضرورة توفير درجة عالية من المصداقية والثقة أثناء تقديم الخدمة لكسب ود الزبائن ورضاهم .

- دراسة (سهلاوي وآخرون، 2023) بعنوان: "دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة المياه الجزائرية "

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اتباع منهج وصفي تحليلي، تم توزيع 30 استبيان وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الالتزام بأخلاقيات العمل له دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هناك ترابط قوي بين أخلاقيات العمل وتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (محمد، إسحاق، مريم، 2018) بعنوان: "أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى كشف مدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات ، تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة قارورات الغاز بمعسكر من أهم النتائج المتوصل إليها وجود تأثير إيجابي لكل من الأمانة والاستقامة ، النزاهة والشفافية في تطوير أداء الأفراد ، في حين أنه لا يوجد تأثير للاستقلالية والموضوعية عليه.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2023, Ausat, Suherlan, Harahap) بعنوان :

(تحليل دور التعليم الديني في تحسين أخلاقيات العمل):

يهدف هذا البحث إلى شرح دور التعليم الديني في تحسين أخلاقيات العمل لأصحاب المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتوفير فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل هذا البحث ذو طبيعة نوعية تتضمن تقنية جمع البيانات وتحليلها ، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن التعليم الديني يمكن أن يلعب دور مهم في تحسين أخلاقيات العمل كما يمكن للقيم الأخلاقية التي يتم تدريسها في التعليم الديني أن تساعد أصحاب المشروعات على تطوير أخلاقيات العمل الجيدة وبناء أعمال تجارية ناجحة بشكل مستدام .

- دراسة (Ichsan et al , 2022) بعنوان:

"تأثير أخلاقيات العمل ومهنية العمل على الأداء"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أخلاقيات العمل واحترافية العمل على أداء العمل في شركة PT، مجتمع هذه الدراسة هو جميع العاملين الموجودين في بيئة مكتب PT. فرع Sisingamangaraja BRI في ميدان ويعمل به 77 موظفاً، هذا بحث كمي كانت أداة البحث المستخدمة هي توزيع الاستبيانات على العاملين وبناء على نتائج هذه الدراسة تم الحصول على النتائج التالية أهمها : أخلاقيات العمل لها تأثير كبير في أداء العمل.

• دراسة (ferine et all، 2021) بعنوان "دراسة تجريبية للقيادة التنظيمية ،الثقافة التنظيمية

وأخلاقيات العمل على أداء الموظفين في هيئة التعليم في إندونيسيا":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الصراع والقيادة والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل على أداء عمل العاملين في هيئة التعليم في شمال سومطرة بإندونيسيا، ويصبح هذا مهماً لأن هذه المنظمة ليست منظمة هادفة للربح، لذا فهي تحتاج إلى مزيد من الفهم حول كيفية تعزيز أداء العمل. ومع ذلك، تم استخدام المنهج الكمي لإجراء هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات مباشرة إلى مكتب هيئة التعليم يتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى لتحليل البيانات في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أن الصراع يؤثر سلباً على أداء العاملين في العمل. ومع ذلك، فإن القيادة والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل لها تأثير إيجابي على أداء عمل العاملين.

• دراسة (Aflah et all,2020) بعنوان:

"أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي ،الدور في الدافعية الإسلامية ،الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي

"

تهدف هذه الدراسة إلى إعادة تصميم ومعرفة دور أخلاقيات العمل الإسلامي ة في التأثير على الدافعية الإسلامية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وأداء العاملين. المشاركون في هذه الدراسة هم مجموعات من مختلف العاملين عبر القطاعات والمهن. تم توزيع 220 استبانة على جميع المبحوثين ، لكن عدد الاستبانات المعادة كان 200 استبانة. وبذلك ، فقد حللت هذه الدراسة 200 استبانة، يتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج قبول الفرضيات الثمانية: هناك تأثير إيجابي و هام لأخلاقيات العمل الإسلامية على الدافع الإسلامي. هناك تأثير إيجابي و مهم لأخلاقيات العمل الإسلامية على الرضا الوظيفي.

- دراسة (Nima et al, 2018) بعنوان: "التعاطف مع الذات والصحة العقلية وأخلاقيات العمل والدور الوسيط للتعاطف مع الذات بين ضغوط العمل والصحة العقلية"

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التعاطف مع الذات والصحة العقلية وأخلاقيات العمل والدور الوسيط للتعاطف مع الذات فيما يتعلق بضغوط العمل والصحة العقلية، تم توزيع الاستبانة على 114 عاملاً من خلال أخذ العينات الملائمة واستجابوا لمقاييس التعاطف مع الذات والقلق والاكتئاب واحترام الذات وأخلاقيات العمل، تم تحليل البيانات بوساطة معامل ارتباط بيرسون وتحليل المسار، وفقاً للنتائج فإن التوتر المدرك له علاقة مباشرة مع القلق والاكتئاب وعلاقة عكسية مع أخلاقيات العمل والرضا عن الحياة واحترام الذات.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):

الدراسات العربية:

- دراسة (حسين، 2024) بعنوان " الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي: اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة المصرية) ":

سعى البحث نحو تحديد تأثير الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في ظل وجود رأس المال الفكري باعتباره متغير وسيط، قد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 380 مفردة وقد تم استرداد 336 استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة، وقد توصل الباحث من خلال الاختبارات الإحصائية إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي، كما أكدت النتائج على أن هناك علاقة معنوية طردية بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي .

- دراسة (اليحيان، 2024) بعنوان "تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي"

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والاداريين في الموارد البشرية بمكاتب التعليم وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 165 واستخدم المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة "موافقة متوسطة" وقدم البحث عدد من التوصيات منها : توفير بيئة عمل تشجع على الابداع والتحفيز وتمكين الموظفين ذوي الخبرة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للعاملين.

- دراسة (عيد، 2024) بعنوان "دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالبنوك التجارية المصرية (دراسة تطبيقية)":

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف إلى دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية المصرية وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في البنوك وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغت عينة البحث 32 مفردة وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الصحة التنظيمية لما له من تأثير معنوي على أبعاد التميز المؤسسي من خلال تنمية أبعاد الصحة التي من شأنها المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي المرغوب للبنوك التجارية .

- دراسة (عمار، خالد، صبري، 2024) بعنوان "تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات)"

استهدف البحث التعرف إلى تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة، الكفاءة) على التميز المؤسسي من خلال عينة مكونة من 339 مفردة وقد أسفرت النتائج على وجود توافق مما يعني وجود تأثير مباشر للرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي

- دراسة (زويدى وآخرون، 2023) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية التشغيل لولاية أدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من عدة فقرات لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي .

- دراسة (حماد ،محمد ،2023) بعنوان "أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية على البنوك المصرية "

استهدف البحث دراسة واختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي ،ولتحقيق هدف البحث تم تحليل الدراسات السابقة ثم تم اجراء دراسة تجريبية على عينة من الموظفين في البنوك المصرية وخلص الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية بصفة عامة كما توصل أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم الخدمة بينما لا يوجد تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي كما خلص الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف نوع البنك في البنوك المصرية .

- دراسة (اسماعيل ،2023) بعنوان "أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط : دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر "

استهدف البحث التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الإبداعية في العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب في مصر ،تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشركة الدلتا للصلب (قطاع عام)وبين شركة حديد عز (قطاع خاص)،وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود تمايز جوهري بين الشركات موضع البحث من حيث درجة توافر أبعاد متغيرات البحث ،كما توصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة الإبداعية وتنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي .

- دراسة (سالم، دهليز ،2023) بعنوان "أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدافعية للعاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان ومعرفة درجة تحقيق التميز بالوزارة ،ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوزارة وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لدافعية العاملين على التميز المؤسسي ،أوصت الدراسة بالحاجة إلى إشراك العاملين بشكل دوري من خلال الاجتماعات و ورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية وتقديم المكافآت والحوافز

للعاملين تقديراً لإسهامهم وأفكارهم الإبداعية ،وتعزيز أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإدخال أنظمة جديدة وبرامج تقنية تسهل عمل وتوجهات الوزارة الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي .

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Salman ,al-Obaidi , 2023) بعنوان: "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في وزارة الثقافة العراقية)" .

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة أبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قدرات المسح البيئي، الاختيار الاستراتيجي، وقدرات التكامل) على أبعاد فعالية التميز المؤسسي (التميز القيادي، الموارد البشرية). التميز في العمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي). من خلال دراسة تحليلية أجرتها وزارة الثقافة العراقية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إعدادها باستخدام معايير جاهزة. اشتملت الاستبانة على عينة قوامها (130) فرداً في (3) دوائر ومؤسسات تابعة لوزارة الثقافة، وعينة الإدارة العليا ممثلة في (المدير العام، مساعد المدير العام، مدير الدائرة، مساعد مدير الدائرة، مسؤول القسم ، ومسؤول الوحدة) حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات فقرات الاستبيان، وتبين من خلال النتائج أن هناك دور للاستشراف الاستراتيجي في أبعاده (قدرات المسح البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل) في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة (alshamsi,sulaiman,2023) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال نظام الإدارة الحديث كمتغير وسيط"

ناقشت هذه الدراسة الكمية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال نظام الإدارة الحديث كمتغير وسيط، في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة . تكون مجتمع الدراسة من (874) ضابطاً وفنياً وقيادياً إدارياً .اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغت (267) فرداً . الأساليب الإحصائية المستخدمة: معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، التحليل الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار الهرمي المعتدل .(HMRA) وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بنسبة 53.7% للمتغير التابع .توجد علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير الوسيط، ونظام الإدارة الحديث، والمتغير التابع؛ بحيث أن 57.2% من المتغير التابع يفسر وجود علاقة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، مما يفسر 57.6% من المتغير المتوسط .مما يؤكد

أثر المتغير الوسيط في توسطه في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي.

- دراسة (Abdelkarim، Assad، 2020) بعنوان " دراسة استكشافية لتحديد تأثير أساليب القيادة على التميز المؤسسي في القطاع العام ":

كان الغرض الرئيسي من الدراسة هو استكشاف تأثير أساليب القيادة على التميز المؤسسي لمعرفة أفضل المؤشرات لتطوير القيادة الإماراتية، استخدمت الدراسة منهجاً كمياً تم جمع البيانات من خلال استبيان، أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين النموذج التحويلي والتميز، كانت النتائج التي توصلت إليها أساليب القيادة الأكثر ثباتاً في المؤسسات الإماراتية هي القيادة التحويلية.

- دراسة (Abdalqader et all، 2019) بعنوان: " الإعلان الالكتروني وتأثيره في الوصول إلى التميز المؤسسي في كلية فلسطين التقنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإعلان الالكتروني على التميز المؤسسي في كلية فلسطين التقنية في دير البلح، حيث استخدم الباحثون أسلوب المسح الشامل وتم توزيع 70 استبانة على مجتمع الدراسة، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين الإعلان الالكتروني والتميز المؤسسي، أوصت الدراسة بإجراء مسوحات مستمرة للتعرف على الاحتياجات المتنوعة للعملاء، يجب على الكلية مراقبة مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة، ويجب أن تتبنى الإدارة العليا أهدافاً استراتيجية مبنية على احتياجات ورغبات العملاء.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- من حيث موضوع الدراسة : حيث أن الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً ولكن كل متغير ككتلة واحدة ما يميز دراستنا الحالية بأنها ستقوم بدراسة تأثير كل بعد من أبعاد أخلاقيات العمل في كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي وهو ما يؤدي إلى نتائج أكثر دقة
- من حيث مجتمع الدراسة : تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي يتكون من قطاع البنوك الخاصة في محافظة دمشق نظراً لكثرة عددها نوعاً ما وبالتالي شدة المنافسة والسعي للوصول إلى التميز والبقاء.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

السبب الرئيسي الذي دفع الباحثة لاختيار موضوع الدراسة هو عدم وجود دراسات كثيرة على المستوى المحلي تهتم بموضوع أخلاقيات العمل وندرة الدراسات التي تجمع المتغيرين معاً (أخلاقيات العمل ، التميز المؤسسي) حيث لوحظ بأن أغلب الدراسات تمحورت حول الأخلاقيات فقط مع إهمال دورها المهم كمدخل جديد لتحقيق التميز المؤسسي وأيضاً رغبة الباحثة في تقديم معلومة وإضافة علمية جديدة في هذا المجال وذلك عن طريق طرح موضوع جديد لم يُسبق أن تم طرحه أو التطرق إليه.

❖ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل الملاحظة الشخصية تبين أن هناك تراجع ملحوظ في قيم وأخلاقيات العمل عن معظم مؤسساتنا العامة والخاصة في الوقت الذي يتزايد الاهتمام بأخلاقيات العمل من قبل معظم الشركات الكبرى وكذلك تعميم واضح للجانب الأخلاقي في العمل ، واستناداً إلى الدراسات السابقة وماتلعبه أخلاقيات العمل من دور واضح في تحسين مستوى وأداء المؤسسات كل هذه الأسباب أثارت الرغبة لدى الباحثة للقيام بهذا البحث للوصول إلى نتائج ومقترحات من شأنها الارتقاء بالمستوى الأخلاقي لدى البنوك محل الدراسة كأداة للوصول إلى التميز ومن هنا ظهرت مشكلة البحث التي يمكن تلخيصها في السؤال التالي:

✓ ماهو أثر أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي في المصارف الخاصة في محافظة دمشق؟

يتفرع عنها عدة أسئلة فرعية:

✓ ماهو أثر الاستقلالية والموضوعية في التميز القيادي؟

✓ ماهو أثر الاستقلالية والموضوعية في التميز العملياتي؟

✓ ماهو أثر الاستقلالية والموضوعية في التميز البشري؟

✓ ماهو أثر الأمانة والاستقامة في التميز القيادي؟

✓ ماهو أثر الأمانة والاستقامة في التميز العملياتي؟

✓ ماهو أثر الأمانة والاستقامة في التميز البشري؟

✓ ماهو أثر النزاهة والشفافية في التميز القيادي؟

✓ ماهو أثر النزاهة والشفافية في التميز العملياتي؟

✓ ماهو أثر النزاهة والشفافية في التميز البشري؟

❖ فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية بمثابة تفسير مبدئي لأسئلة الدراسة واعتماداً على ذلك يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

يتفرع عنها عدة فرضيات فرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقلالية والموضوعية في التميز القيادي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقلالية والموضوعية في التميز العملياتي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقلالية والموضوعية في التميز البشري لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة في التميز القيادي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة في التميز العملياتي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

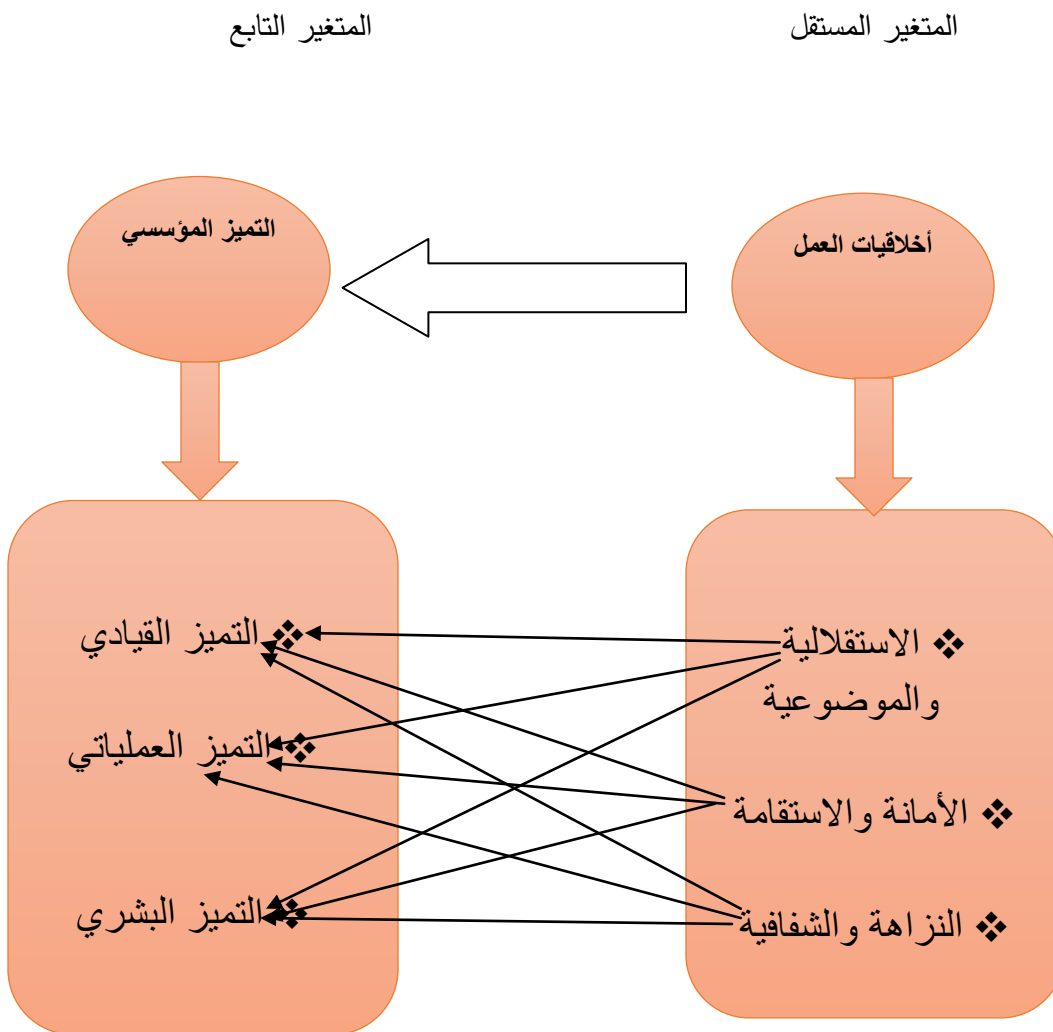
✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة في التميز البشري لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية في التميز القيادي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية في التميز العملي لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية في التميز البشري لدى العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

❖ نموذج الدراسة :



❖ أهداف الدراسة :

1. إن الهدف من هذا البحث كأى بحث علمي آخر هو الإجابة على التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث ومن ثم يكون الهدف بالدرجة الأولى معرفة دور أخلاقيات العمل في تحقيق أو عدم تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البنوك الخاصة في محافظة دمشق.
2. أيضاً تسليط الضوء على مدى تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع البنوك الخاصة
3. وكذلك معرفة أي من أبعاد أخلاقيات العمل هي الأكثر حضوراً في هذه البنوك وبالتالي هي الأكثر تميزاً لأن وجود تطبيق فعال لأخلاقيات العمل يحتم الوصول إلى التميز المؤسسي
4. كذلك محاولة إثراء البحث العلمي بدراسة علمية جديدة نظراً لندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً.

❖ أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية البحث العلمية في النقاط التالية:

1. تكتسب الدراسة أهمية كبيرة من خلال تقديمها عرضاً لأخلاقيات العمل وأهمية تطبيقها في البنوك للوصول إلى مستوى أعلى من التميز.
2. كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مايمكن أن تضيفه إلى الأبحاث والدراسات السابقة من معرفة كونها تناولت موضوعين مهمين جداً في قطاع البنوك ولا سيما الخاصة منها .
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على المستوى المحلي التي تناولت المتغيرين معاً في قطاع البنوك الخاصة (أخلاقيات العمل،التميز المؤسسي). (على حد علم الباحثة)
4. توفر هذه الدراسة عدة بيانات لمساعدة الباحثين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تتجلى أهمية البحث بما يمكن أن تضيفه من منفعة إيجابية ملموسة على أرض الواقع من خلال تنمية الوعي لدى البنوك بضرورة الوصول إلى التميز المؤسسي ولكن على أساس أخلاقي، وأيضاً التوصل إلى نتائج ذات دلالة إحصائية توضح العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز المؤسسي مما يحفز إدارات البنوك الخاصة تحديداً على الارتقاء أكثر بالمستوى الأخلاقي ومنحه أولوية في جميع التعاملات، كذلك تقديم توصيات من شأنها الارتقاء بمستوى البنوك الخاصة.

❖ منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي لتحديد العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز المؤسسي.

فلسفة الدراسة :

نوعها: فلسفة برغماتية.

الاستراتيجية: المسح.

أداة جمع البيانات: الاستبيان.

الأسلوب: استنتاجي وهو يقوم على نظرية أو فرضية نريد إثبات صحتها أو نفيها أو تطويرها.

❖ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الخاصة في محافظة دمشق والبالغ عددها أربعة عشر مصرفاً وهي (بنك الشرق، بنك الائتمان الأهلي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سوريا والمهجر، بنك سوريا الدولي الإسلامي، سوريا والخليج، بنك الأردن سوريا، بنك قطر الوطني، بنك بيلوس سوريا، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الشام، بنك البركة، البنك العربي، البنك الوطني الإسلامي)، حيث تم زيارة جميع البنوك المذكورة وتمت الاستجابة الورقية على أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل ثلاث بنوك فقط هم (بنك الشرق، بنك الائتمان الأهلي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل) حيث تم استرداد (30) استبانة من هذه المصارف مع رفض باقي المصارف ملء الاستبانة الورقية فاضطرت الباحثة للجوء إلى الاستبانة الالكترونية حيث تم ملء (120) استبانة وكان العدد الكلي للاستبانات القابلة للتحليل هو 123 استبانة .

❖ متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: أخلاقيات العمل بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية ،الأمانة والاستقامة،النزاهة والشفافية)

المتغير التابع: التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز العملياتي ، التميز البشري)

❖ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم إعداد البحث على مدار عامي 2021-2024

الحدود المكانية: جرت الدراسة على البنوك الخاصة الواقعة في محافظة دمشق.

الحدود البشرية : جميع العاملين في البنوك الخاصة بمختلف المستويات الإدارية كون موضوع الأخلاقيات ليس حكراً على فئة أو مستوى إداري معين .

❖ أدوات جمع البيانات ومصادرها :

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم توزيع استبيان مخصص لهذا الغرض ويغطي كافة أبعاد الدراسة حيث تم تصميمه بالاعتماد على محددات أبعاد أخلاقيات العمل وأبعاد التميز المؤسسي وصيغت فقراته بما يلائم تساؤلات الدراسة .

المصادر الثانوية: إذ تم صياغة الإطار النظري من خلال هذه المصادر والمتمثلة في الكتب والمقالات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والأبحاث والدراسات السابقة .

❖ مصطلحات الدراسة :

وجد(Ravangard et al) بأن أخلاقيات العمل هي: مجموعة من المعايير الثقافية التي توفر الأسس الإيجابية للقيام بعمل صحيح وجيد في المجتمع وتستند إلى الاعتقاد بأن العمل نفسه له قيمة جوهرية¹ عرف أبو جربوع التميز المؤسسي على أنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء "2

❖ معوقات الدراسة :

واجهت الباحثة العديد من المشكلات أثناء إعدادها لهذه الدراسة سواء من ناحية الجانب النظري أو العملي وتمثلت بما يأتي :

1. صعوبة الوصول إلى بعض المواقع والمجالات المحكمة للحصول على أحدث الدراسات والأبحاث والمراجع المكمل للبحث .
2. صعوبة الحصول على المعلومات التي تخص مجتمع الدراسة كون مجتمع الدراسة قطاع خاص ولا يسمح بأي تسريب لمعلوماته .
3. رفض العديد من البنوك التجاوب الورقي مع أداة الدراسة (الاستبانة) لأن سياسة بعض البنوك تمنع ذلك .
4. عدم التجاوب الالكتروني السريع مع أداة الدراسة (الاستبانة) في ظل حرص الباحثة بأن يتم ملؤها من قبل الأشخاص المعنيين حصراً.

¹ Ravangard et al,2014, The association between work ethics and attitudes towards organizational changes among the administrative, financial and support employees of general teaching hospitals, Journal of Medical Ethics and History of Medicine,p.3

² أبو جربوع ،2022، أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي،مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ،ع 76،ص.ص83

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة :

أخلاقيات العمل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

المبحث الأول : أخلاقيات العمل .

المبحث الثاني : التميز المؤسسي .

المبحث الثالث : أخلاقيات العمل وعلاقتها بالتميز المؤسسي .

المبحث الأول

أخلاقيات العمل

1. تمهيد .
2. ماهية الأخلاق ومفهومها.
3. تعريف أخلاقيات العمل أو اخلاقيات المهنة.
4. نظريات أخلاقيات المهنة.
5. أهمية أخلاقيات العمل .
6. أهداف أخلاقيات العمل
7. أبعاد أخلاقيات العمل.
8. مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة.
9. ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال .
10. العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل الوظيفي.
11. العوامل التي ساهمت في وضع معايير أخلاقيات العمل الإداري
12. مصادر أخلاقيات العمل .
13. كيفية إدارة السلوك غير الأخلاقي في المنظمة.
14. أساسيات أخلاق العمل للعامل.
15. وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة.
16. خطوات لزيادة عمل الموظف الأخلاقي .
17. العوامل الأساسية لأخلاقيات المهنة.
18. أخلاقيات العمل لصاحب العمل

تمهيد :

لطالما كان موضوع الأخلاقيات محط اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين سواء في المجال الاقتصادي أو غيره ، نظراً لأهميته الكبيرة ودوره الهام في تحسين سمعة المنظمة وضمان بقائها واستمراريتها ، إذ تشكل الأخلاق جانب هام وأساسي ومحوري في أي عمل وبالذات في وقتنا الحالي في ظل تدني مستوى الأخلاق وانعدام الثقة بين المجتمع والمؤسسات بشكل عام وازدياد شدة المنافسة أصبح لأخلاقيات العمل دور واضح كأسلوب جديد للمنافسة ولكن على أساس أخلاقي فهي قادرة على مساعدة المنظمات على البقاء وبناء حصة سوقية قوية وبالتالي وجب الاهتمام أكثر وتبسيط الضوء بشكل أكبر على موضوع الأخلاق بشكل عام وأخلاقيات العمل أو المهنة بصورة خاصة .

1. ماهية الأخلاق ومفهومها:

لقد أصبح التزام الأمم بالقيم الأخلاقية ضرورة للاستمرار ومعيّاراً للتفاضل والتنافس بين المنظمات وأسلوباً للتواصل مع المجتمع

كما حظي موضوع الأخلاق باهتمام كبير من قبل المفكرين و ذلك لما تضمنه الأخلاق من فوائد في حال تطبيقها ونستطيع القول بأن مفهوم الأخلاقيات يتضمن معاني عدة يدور معظمها حول سلوك الأفراد وتحديد ماهو مقبول وماهو غير مقبول ماهو صحيح وماهو خاطئ.

هناك تعريفات عدة للأخلاق وهي تختلف من مجتمع لآخر باختلاف الأفكار والمعتقدات التي تحكم هذا المجتمع

و يمكن القول بأن مذاهب الفلسفة والمفكرين قد اختلفوا على تحديد مفهوم دقيق ومتفق عليه للأخلاق وسوف نستعرض عدة تعريفات توضح هذا الاختلاف:

حيث رأى (الكبيسي وآخرون) بأن الأخلاق :هي شكل من أشكال الوعي الإنساني يقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في كافة مجالات الحياة الاجتماعية بدون استثناء ،في المنزل مع الأسرة في التعامل مع الناس ،في العمل وفي السياسة ،في التعليم أو في الأمكنة العامة .3

بينما وجد(الحميدان،عصام) بأن الأخلاق هي : مجموعة القواعد والمبادئ المجردة ،التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ،ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ،توصف بالحسن أو القبح .4

³الكبيسي وآخرون ،2012،أخلاقيات وآداب مهنة التدريس الجامعي ،العراق،مركز ديونو لتعليم التفكير

وتأتي الأخلاق من الكلمة اليونانية ETHOS والتي تعني العادة أو الشخصية ،والأخلاق تأتي من الكلمة اللاتينية MOS والتي تعني طريقة الحياة أو العادة من هذا المصطلح يأتي مصطلح أخلاقي.5

ومنهم من عاد إلى مفهوم الأخلاق في اللغة: حيث ذكر (et all Elshwehdi)

قال ابن منظور في "لسان العرب": الخُلُق: الخليفة، أعني الطبيعة والمجتمع.

وبعبارة أخرى فإن الخُلُق عبارة عن هيئة في النفس راسخة ،عنها تصدر الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة إلى فكر أو روية.6

كما ذكر (Mathani,blal) بأنه يمكن القول بأن الأخلاق تمثل مجموعة من قواعد السلوك التي يلتزم بها الفرد في المجتمع ويتكيف معها.7

وقد عرفها (عودة،قصير) بأنها مايؤمن به الفرد من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين.8

أما (Osibanjo et all) فقد رأوا بأن الأخلاق : مجموعة من القواعد والقيم تعمل كمعايير أو مقاييس لتقييم نزاهة السلوك الفردي إنها تحدد ما الذي يجعل السلوك صحيح أو خاطئ.

وأيضاً الأخلاق : هي مجال يتضمن دراسة السلوك البشري في العلاقات وما هو متوقع منه.9

ويذهب (آل ياسين ،محمد) إلى أن الأخلاق هي "مجموعة من القواعد الإلزامية ،المبادئ والقيم والفضائل ، الخصائص التي توضح وتوجه سلوك الفرد ، فهي سلوك الأفراد اتجاه بعضهم البعض ،واتجاه أنفسهم"10

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة وفهمها تستطيع الباحثة أن تستنتج بأن الأخلاق بشكل عام هي سلوك الأفراد وهذا السلوك دائماً ما يشجع لفعل الصواب وينبذ الشر يؤيد الصح ويرفض الخطأ لكن يؤخذ

⁴الحميدان، عصام، 2010، أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، ط3، ص21

⁵Ichsan, Nasution, Setiadi, 2022, THE INFLUENCE OF WORK ETHICS AND WORK PROFESSIONALISM ON PERFORMANCE AT PT. BRI BRANCH SINGAMANGARAJA MEDAN, JURNAL DARMA AGUNG, Vol 30, No1, p.119

⁶ Elshwehdi et all، 2021، أخلاقيات العمل الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة من منظور إسلامي، Al-qanatr international journal of Islamic studies، vol24، no1 ، p.82

⁷ Mathani,blal, 2016, The Significance Of Work Ethics In Human Resource Management For Upgrading The Performance Of Employees: An Applied Study, European Scientific Journal, vol.12, No.4, p.232

⁸ عودة، قصير، 2023، دور أخلاقيات المهنة ومتطلبات الحوكمة في تفيل جودة الحياة الوظيفية (QWL)، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج02، ع03، ص.ص.30.

⁹Osibanjo et all, 2015, Work Ethics and Employees' Job Performance, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, vol12, p.3

¹⁰ آل ياسين ،محمد، 2021، أثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل ،العراق، المجلة العربية للإدارة، مج41، ع3، ص.ص.226.

بعين الاعتبار اختلاف مفاهيم الصبح والخطأ من مجتمع لآخر أي يمكن القول بأن المجتمع هو الذي يحدد مفاهيم الأخلاق.

2. تعريف أخلاقيات العمل أو أخلاقيات المهنة:

لقد أصبح مصطلح أخلاقيات العمل من المفاهيم الهامة ومحط للاهتمام من قبل مختلف الحكومات والمنظمات والجامعات حيث أصبحت تدرس كمادة دراسية أساسية في مختلف الجامعات كما تزايد الاهتمام بها كعنصر مهم ومؤثر للاستمرارية والتنافس وإن مصطلح أخلاقيات العمل يحتوي معاني عدة وقد عمل المفكرين من أجل تحديد مفهوم واضح لها ونستعرض فيما يلي وجهات نظر لباحثين عدة عملوا على توضيح وتعريف أخلاقيات العمل :

بدايةً يذكر (العيدروس،أغادير) بأنه "أخلاقيات المهنة : العلم الذي يُعالج الواجبات التي تفرض على الشخص بحكم ممارسته لمهنة معينة" 11

كما وصفها Baiq El Badriatia et all بأنها مجموعة من المثل التي تتمحور حول ضرورة العمل الجاد 12

ويُعرفها (Demirezena, Kulaksiz) كمصطلح أخلاقيات العمل على أنه " إيمان بالقيمة الأخلاقية وأهمية العمل "في قاموس لونغمان للغة الإنجليزية المعاصرة. 13

كما يتم تعريف أخلاقيات العمل وفق (AFLAH) على أنها قواعد السلوك التي تحددها المنظمة للإشراف على سلوك الموظفين وإجراءاتهم لضمان التزامهم بالمبادئ المحددة 14.

ومنهم من ميز بين أخلاقيات العمل من جهة وبين أخلاقيات العمل والعاملين من جهة أخرى حيث أنه وفقاً لتعريف نجم (2006) فإن

أخلاقيات العمل هي عبارة عن عقد بين المؤسسة وأصحاب المصالح ليتسع مداه ليشمل الثقة والتعاون لتقليل الفرص الضائعة وتحقيق الميزة التنافسية.

¹¹ العيدروس،أغادير، 2015، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط 1، ص.ص 53

¹² Baiq El Badriatia et all, 2022, The work ethics of muslim woman Songket weavers in increasing family income: Sukarare tourism village, Indonesia, journal homepage: www.cell.com/heliyon,,vol,p.p2.

¹³ Demirezena, Kulaksiz, 2015, Correct pronunciation as work ethics in teacher education, Social and Behavioral Sciences 199,p.p714.

¹⁴ AFLAH, 2020, Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol 8, No 1,p.p998

بينما أخلاقيات العمل والعاملين : هي المبادئ والمعايير التي تعد أساس السلوك الذي يفضل القيام به من قبل أفراد العمل ، ويتعهد أفرادهم بالالتزام به لاتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة ومفيدة.15

و وجد الهزيلي ،أشرف بأن مفهوم أخلاقيات العمل يشتمل على حزمة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير التي تحكم تصرفات الفرد أو مجموعة من الأفراد أثناء تأدية الأعمال. 16
كما يُعرف (عوين ،رتيمي)أخلاقيات المهنة على أنها :المواثيق والقيم والمبادئ التي يتحلى بها العاملون أثناء تأديتهم أعمالهم وواجباتهم.17

و ربطها (الكاظم وأخرون) بالعمل الإداري حيث ذكر بأن أخلاقيات العمل الإداري تعني :مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد وتتوثر على أدائهم المهني.18

ومن منظور آخر وجد(Ravangard et al) بأن أخلاقيات العمل هي: مجموعة من المعايير الثقافية التي توفر الأسس الإيجابية للقيام بعمل صحيح وجيد في المجتمع وتستند إلى الاعتقاد بأن العمل نفسه له قيمة جوهرية.19

بينما وضح أحد المفكرين ماهية مدونة أخلاقيات الشركة : هي بيان مبادئ الشركة والأخلاق وقواعد السلوك وقواعد الممارسة أو فلسفة الشركة فيما يتعلق بالمسؤولية اتجاه الموظفين أو المساهمين أو المستهلكين أو أي جوانب أخرى في المجتمع.20

ومن وجهة نظر (Khan,Diwan) اختصرت أخلاق العمل على : مجموعة من المبادئ القائمة على العمل الجاد والاجتهاد.21

¹⁵قاسم وآخرون،2020، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء المالي ،مجلة جامعة حماه ،المجلد الرابع ، العدد الثاني ،ص.ص92

93

¹⁶ الهزيلي ،أشرف،2024، مستوى تأثير أخلاقيات العمل الإداري على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في جامعة سلطنة عمان في ضوء المتغيرات الديموغرافية ،كجلة الشريعة والقانون ،جامعة الأزهر ، ع 36،ص.ص1748

¹⁷عوين ،رتيمي،2023، أخلاقيات المهنة الاستشفائية ودورها في تشكيل الهوية التنظيمية للمورد البشري بالمستشفيات،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،مج11،ع04،ص.ص24.

¹⁸الكاظم وآخرون،2023، أخلاقيات العمل الإداري وتحفيز القدرات الإبداعية ،مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية،ع35،ص.ص473.

¹⁹ Ravangard et al,2014, The association between work ethics and attitudes towards organizational changes among the administrative, financial and support employees of general teaching hospitals, Journal of Medical Ethics and History of Medicine,p.p3

²⁰ Salahudin et al,2016, The Relationship between Work Ethics and Job Performance, International Conference on Business and Economics,p.p466

²¹ Khan,Diwan,2019, Understanding Essentials of Work Ethics in Global Perspective, International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS),vol 6,p.p44

وأخيراً وجد (Harahap,Ausat,Suherlan) بأن أخلاقيات العمل هي: هي موقف الشخص وسلوكه تجاه العمل والذي يتضمن الجدية المثابرة الانضباط ،والابداع والابتكار في العمل 22

من جميع ما تقدم تستطيع القول بأن الوصول إلى تعريف موحد لأخلاقيات العمل أمر غاية في الصعوبة إذ أن هذا المفهوم م أو التعريف يمثل سلوك الأفراد في بيئات مختلفة والذي حكماً يختلف لكن يمكن القول بأن الأخلاق لا تتجزأ مهما اختلفت البيئات ومجتمعات العمل فهي دائماً توجه نحو الصواب وتستنتج الباحثة أن أخلاقيات العمل هي: عبارة عن قواعد و وقيم يتحلى بها الأفراد خلال أدائهم أعمالهم والتي دائماً توجههم نحو الالتزام والمصادقية وغيرها من الصفات الأخلاقية التي يجب على الفرد أن يتحلى بها في عمله .

3. نظريات أخلاقيات المهنة :

تعددت النظريات الأخلاقية، سنستعرض بإطلالة مختصرة بعض هذه النظريات ،لأن جزءاً كبيراً من أخلاقيات العمل تستند على هذه النظريات :

النظرية التجريبية : تقوم هذه النظرية على ما يمكن تسميته بالواقعية النسبية ،وأن الأخلاق مشتقة من التجربة الإنسانية ،وأن ماهو أخلاقي وغير أخلاقي يقدره الاتفاق العام ،وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا بالتجربة ،وكذلك من الملاحظات المتكررة التي يمكن ملاحظتها بمعناها الحسي ويمكن اختبار دقتها .

بموجب هذه النظرية فإن أخلاقيات الإدارة لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في آثاره الإيجابية والسلبية ،فالقرار الأخلاقي والأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضعا لتحليل التكلفة /العائد فالموقف الأخلاقي ربما يعود أحياناً بعائد مادي أكبر من تكلفته ،وفي جانب آخر يكون الموقف للأخلاقي هو صاحب العائد الأكبر .

نظرية الاختيار العقلاني : ترى هذه النظرية أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ماهو جيد وماهو سيء وهذه التحديات المنطقية هي الأكثر استقلالاً عن التجربة والخلاصة أن هذه النظرية تقوم على عدد من الافتراضات التي منها ،أن الأفراد بصورة عقلانية يسعون وراء مصالحهم الذاتية وليس المصلحة العامة ،ويسعى الأفراد إلى تحقيق أقصى قدر من المكاسب وتقليل الخسائر .

²² Harahap,Ausat,Suherlan,2023,Analysing the Role of Religious Education in Improving the Work Ethic of MSME Owners,Journal of Education ,vol 05,no 04

نظرية الحدس : إن الفكرة الأساسية لنظرية الحدس تقوم على أن الناس يمتلكون نظريات بديهية لعدد من المجالات الحياتية المختلفة ، كما أنها ترى بأن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة والمنطق ، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من قدرة حسية تمكنهم من التمييز ما بين صالح وطالح ، أما سوء التصرف الأخلاقي فإنها تفسره إلى البيئة الفاسدة السيئة والتربية الناقصة .

نظرية الوحي (أو الإلهية): ترى نظرية الوحي أن تحديد الصواب أو الخطأ هي مسألة أعلى مما لدى الإنسان من قدرات وأن مسألة الأخلاق تعتمد أساساً وبشكل ما على الله ، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ وأن الالتزام الأخلاقي يتكون من طاعة أوامر الله ، ومحتوى هذه الأوامر الإلهية يختلف بحسب الأديان.

نظرية الواجب : تحمل كلمة الواجب في دلالتها اللغوية على شيء من معنى الإكراه أو الضرورة ، ويعتقد أصحاب هذه النظرية إلى أن الشخص يعتمد على العقل عند ممارسة الفعل ، بغض النظر عن الربح أو الخسارة المترتبة على ذلك الفعل ويعد الفيلسوف "كانت" من أشد دعاة نظرية الواجب في مسألة الأخلاق.²³

4. مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة :

تشير الأدبيات إلى أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الإدارة ، وكما يأتي :

✓ مدخل النفعية: وينظر إلى السلوك الأخلاقي باعتباره يحقق أكبر منفعة لأكثر عدد من الأشخاص و يقيم المنطق النفعي الجوانب الأخلاقية عن طريق النتائج التي يكونها وتؤمن وجهة النظر المنفعية بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية .

✓ مدخل الفردية : ويعتبر السلوك الأخلاقي كونه ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية ، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير ، لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن عمله في المدى القصير لم يكن أخلاقياً ، وهكذا إذا وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد ، فإن الأعمال على المدى القصير ستكون أخلاقية.

²³ السامراءي، مهدي، 2021، أخلاقيات العمل ، ط1، ص، ص 23-28.

✓ مدخل الحقوق الأخلاقية :ويعتبر السلوك الأخلاقي ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر ،وهذه الرؤية تميل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان ،والتي تتعلق بالحياة ،الحرية، والمعاملة العادلة من قبل القانون وفي المنظمة نعكس هذه المبادئ في مسائل متعددة مثل الحرية الشخصية ،حرية التحدث ، فالسلوك الأخلاقي لا يتعدى على أي من هذه الحقوق الأساسية للبشر .

✓ مدخل العدالة : يصف السلوك الأخلاقي بأنه ذلك السلوك الذي يكون عادل وغير متحيز عند التعامل مع الأشخاص ،وهذه النظرة تعتمد على مبدأ المساواة بين الجميع وفي السلوك التنظيمي نتيجتان تهتم بنظرة السلوك الأخلاقي أولهما : إجراءات العدالة وهي الدرجة التي تحدد بها القواعد والإجراءات من قبل المنظمة والتي من المحتمل أن تتبع في جميع الحالات وثانيهما : توزيع العدالة وهي الدرجة التي يعمل بها جميع الأفراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المنظمة بغض النظر عن الجنس ،الانتماء العرقي،العمر أو أي خاصية أخرى²⁴

و بمراجعة الأدبيات السابقة ومن و رأي آخر يجد بأنه يمكن أن نخلص مداخل أخلاقيات العمل وفقاً للتقسيم التالي حيث أضاف مدخلين آخرين للباحث السابق سنستعرضهم فيما يلي :

✓ مدخل النفع العام :طبقاً لهذا المدخل فإن مفهوم الأخلاق يتمثل بالسلوك الأخلاقي بمعنى أن السلوك المتبع يولد المنفعة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص ،ويؤكد هذا المدخل على اتخاذ القرار أن يختار القرار الذي يحقق أكبر نفع عام ممكن للأفراد.

✓ المدخل الشخصي أو الفردي:يفترض هذا المدخل أن الفرد ينظر على المدى البعيد في القرار الذي تم اتخاذه على مصالحه الفردية ، وبالتالي من المستحسن أن يتم تقييد القوى الخارجية التي تعرقل تحقيق هذا المدخل ،لأن الأفراد ذاتهم يقيمون المزايا والفوائد من أي قرارات متخذة على الاستفادة من ذلك في المدى البعيد.

✓ مدخل الحقوق المعنوية (الأخلاقية): وفقاً لهذا المدخل يتمثل مفهوم الأخلاق بأن يحفظ القرار الحقوق الإنسانية للأفراد المتأثرين به ، بمعنى أن حقوق الأشخاص أساسية لاكتسب بقرار وبالتالي فإن أي قرار أخلاقي بشأن أي عمل يجب أن يحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وتم توثيق ذلك

²⁴الدوري ،صالح ،زكريا ،أحمد ،2020، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ،ص.ص436

بوثائق مثل وثيقة حقوق الإنسان ، ومن هذه الحقوق حرية الحركة والتعبير والأمان والحماية من التعذيب والاضطهاد.

✓ مدخل العدالة: يُعبر مفهوم الأخلاق وفقاً لهذا المدخل على أن جميع القرارات التي تصدر اتجاه الأشخاص يجب أن تكون مرتكزة على معايير العدالة والمساواة في التعامل ، وعدم الانحياز الشخصي لفئة على حساب فئة ، بمعنى أن يعاملوا الأفراد دائماً على أنهم بشر بغض النظر عن الجنس أو اللون ، ويُعد الخروج عن هذه القوانين تصرف غير أخلاقي ، ويؤكد هذا المدخل على صانعي القرارات داخل المنظمة أن يكونوا عادلين في توزيع التكاليف والمنافع على الأفراد ، بالإضافة إلى تطبيق آلية الثواب.

✓ مدخل الالتزام (مدخل التوازن): يقوم هذا المدخل على محاولة إقامة التوازن في الاستفادة من أطراف المصالح من وراء اتخاذ أي قرار ، بمعنى إيجاد نقطة توازن بين نقطتي الأنانية والإيثار وحب الآخرين.

✓ مدخل السمات: يرتكز هذا المدخل على أن التصرفات الأخلاقية للمدير أو الموظف ترجع إلى أنهم يمتلكون خصائص وسمات أخلاقية تميزهم عن غيرهم ، ويفسر ذلك أن التصرف الأخلاقي في المواقف التي يتعرض لها الأفراد ترجع لشخصياتهم المميزة الملتزمة بالأخلاقيات.25

²⁵ أبو ليفة ، العقول، 2021، دور القدرات المميزة في العلاقة بين أخلاقيات العمل والمواطنة التسويقية ، المجلة العربية للإدارة مج41، ع1، ص.ص149.

5. أهمية أخلاقيات العمل:

مما لا شك فيه أن الالتزام بأخلاقيات العمل أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحالي لما نلاحظه من تراجع واضح في المبادئ القيم والضوابط الأخلاقية حيث من المهم التحلي بالسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الداخلي في المنظمات في التعامل مع الزملاء أو على الصعيد الخارجي في التعامل مع العملاء والمنظمات الأخرى.

ونستعرض فيما يلي أهمية أخلاقيات العمل من وجهات نظر عدة:

فأحدهم فصل بين أهميتها للفرد وأهميتها للمجتمع

فوجد بأن أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد تتمثل بما يلي :

✓ تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.

✓ المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهه

✓ تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.

✓ تؤدي دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

✓ تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات

أما بالنسبة للمجتمع:

✓ تحفظ للمجتمع تماسكه ، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

✓ تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات ، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية ولايستقيم

المجتمع بدونه²⁶.

²⁶قاسم وآخرون، 2021، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء المالي، مجلة جامعة حماة، مج 4، ع 2، ص.ص 93.

وقد وضع الغالبي والعامري (2005) أن أهمية وفوائد الأخلاق في مجال العمل تتضح في :

✓ أن المنظمة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية وغيرها .

✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود إيجابي على المنظمة .

✓ الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة ،ويقترن التزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات 27

أما من رأي آخر وجد بأنه لأخلاقيات العمل القوية في المنظمات أهمية للأسباب التالية :

✓ حفظ الأداء الحقيقي : تنتج أخلاقيات العمل لأصحاب الوظائف أداء واجباتهم بطريقة أكثر تركيز أو عقلانية بدون محاباة ، وبالتالي تجنب الممارسات الحادة أو السلوك غير الأخلاقي.

✓ التكيف مع الظروف المتغيرة : لا يتم تنفيذ العمل بمعزل عن الآخرين ولكن في بيئة مليئة بالشكوك ، وقد تتغير ظروف العمل بسرعة لا شك أن مدونة قواعد السلوك التفصيلية "أخلاقيات العمل" ستساعد صاحب العمل على المراقبة والاستجابة لتغيير الظروف.

✓ التقليل من الأخطاء : لا يوجد خطأ صغير في العمل لأنها سوف تتراكم وتصبح مشاكل كبيرة في نهاية المطاف سوف تؤثر على الأداء الوظيفي ،إن السلوك الجيد سيتوقع الأخطاء ويتخذ إجراءات وقائية لتجنب الأخطاء .

✓ التعامل مع تعقيد العمل:

✓ قد تكون الزيادة في وظيفة العمل بسبب إعادة التصميم مما يؤدي إلى ضعف الأداء من أجل تلبية توقعات العمل وتجاوزها يمكن أن تساعد مدونة السلوك في أداء المهمة بكفاءة.

²⁷الجعيد ،ولاء ، 2024، دور القيادة المدرسية في تعزيز أخلاقيات الهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظرهن،المجلة التربوية ،كلية التربية بالغرقة ،مج 7، ع 1،ص.ص670.

✓ تقليل التكاليف:

تساعد أخلاقيات العمل على تقليل إهدار الوقت في العمل وتقليل التكلفة المتكبدة عن أداء العمل ستعمل الإجراءات الموجهة جيداً على مهاجمة جميع أنواع الهدرو الخسائر سواء على المدى القصير أو الطويل.28

بمراجعة ماسبق نستطيع ملاحظة مدى أهمية تطبيق أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة وماتحققه من فوائد على المدى الطويل ومن وجهة نظر الباحثة يمكن تلخيص أهميتها انطلاقاً من تعزيز سمعة المنظمة وبناء الثقة فيما بينها وبين العميل مروراً بزيادة الإنتاجية وصولاً إلى بيئة عمل صحية وإنجاز الأعمال بأفضل الطرق .

6. أهداف أخلاقيات العمل:

من خلال التدقيق والملاحظة يمكن القول بأن تطبيق أخلاقيات العمل داخلياً فيما بين أعضاء المنظمة نفسها أو خارجياً من خلال التعامل بشكل أخلاقي مع عملائها يحقق فوائد عديدة وذلك لأن أخلاقيات العمل تهدف إلى (وفاء، 2020)

- ❖ ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- ❖ تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية ،وتحصين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ❖ ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات الممارسة الوظيفية ،واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- ❖ تطبيق الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
- ❖ ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني والوظائف
- ❖ تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحریات وحقوق الموظفين (ضبطها وتقنينها)
- ❖ ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

²⁸ مرجع سبق ذكره ، P.80 Work Ethics and Employees' Job Performance

❖ تقريب عمل الإدارة من العملاء بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.

❖ إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.

❖ إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها .29

ومن وجهة نظر (مصطفى،أمل،2024) فإن أخلاقيات العمل تهدف إلى مايلي :

❖ الحفاظ على العلامة التجارية :تساعد الصورة الجيدة للعلامة التجارية في الحفاظ على العملاء المخلصين وتمنح الشركة ميزة تنافسية وتعزز سمعة المنظمة وهذا له مردود إيجابي على المنظمة .

❖ بناء قوة عاملة منتجة : تساعد أخلاقيات العمل في الحفاظ على قوة عاملة منتجة من خلال تحفيز الثقافة الإيجابية ويساعد مكان العمل على تعزيز ولاء الموظفين وجذب أفضل المواهب في السوق .

❖ بناء الثقة : تساعد الممارسات الأخلاقية للأعمال على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وهو عنصر أساسي لضمان ربحية الأعمال على المدى الطويل والمستدام .

❖ تحسين رضا العملاء : غالباً ماتقوم الشركات الأخلاقية ببناء قاعدة عملاء مخلصين من خلال تقديم منتجات عالية الجودة والاهتمام بخدمة مابعد البيع .

❖ معنويات الموظفين ومشاركتهم ودعم الولاء تجاه أصحاب العمل عندما يتبعون الممارسات

والسلوكيات الأخلاقية ،وكلها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل .30

من كل ماتقدم يمكن القول أنه في حال تم تحقيق جميع أهداف أخلاقيات العمل السابقة فإن ذلك سيقود إلى منظمة سليمة أخلاقياً ذات سمعة جيدة في الوسط المحيط وهو مايضمن لها استمراريته وتحقيق الولاء لها من قبل عملائها.

²⁹وفاء،2020،ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة،مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية،المجلد 04،العدد02،ص.ص1787.

³⁰مصطفى،أمل،2024،أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الالكترونية،المجلة العربية للإدارة،مج 44،ع2،ص.ص5.

7. أبعاد أخلاقيات العمل:

تعددت الدراسات حول أبعاد أخلاقيات العمل وكان للمفكرين والباحثين وجهات نظر متعددة تتوافق بعضها وتختلف أخرى فمنهم من وجد بأن أبعاد أخلاقيات العمل تتمحور حول :

الأمانة : وهي تتركز على المعاملات في المنظمة مثل الموضوعية في القرار ،حفظ الودائع ،حفظ أسرار المنظمة ،حفظ الحواس والجوارح .

النزاهة : هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل دون أن يشوبها الفساد .

العدل :هو المساواة والقيم والأخلاق الأساسية التي يجب أن تتوفر في الادارة العامة .

الصدق : وهو مطابقة القول لما هو موجود فعلاً.³¹

بينما يرى قاسم وآخرون أن الأبعاد الأكثر شيوعاً هي :وفقاً ل(طه،حسين،2023)

الاستقلالية والموضوعية : وتعني أن يكون العاملين محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية ،ويتمتعون باستقلال فكري في جميع أعمالهم ،ويتجنبوا أي علاقات تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بالأعمال.

الأمانة والاستقامة: وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

النزاهة والشفافية : وتعني اتصاف العاملين بالعدل وأن يتحلوا بالصدق عند قيامهم بعملهم كما ينبغي عليهم ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.³²

³¹مرجع سبق ذكره، أثر الثقة في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات العمل وأداء العاملين

³²طه،حسين،2023،أثر أخلاقيات العمل على الرافعة المعرفية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ،مج 15، ع 3،ص.ص9.

وهي نفس الأبعاد التي ذكرها (عزام، الجالي) في مقاله لكن هناك اختلاف من حيث تعريف كل بعد على حدا
فعرف الأبعاد على النحو التالي:

- ❖ الأمانة والاستقامة: الأمانة هنا تعني انجاز العمل بكل حرفية وإخلاص أما الاستقامة فتعني استقامة سلوك العاملين في العمل من حيث الأعمال والمقاصد .
- ❖ النزاهة والشفافية: قيام العاملين بالترفع عن الأمور الدنيوية والمحافظة على المسؤوليات المناطة بهم تلك هي النزاهة أما السافية فهمي تعني الوضوح والعمل بجد لحل المشاكل.
- ❖ الاستقلالية الموضوعية: الاستقلالية هي القدرة على القيام بالمهام بطريقة مستقلة أي القدرة على اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل بينما الموضوعية تعني التفكير العلمي والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية 33

8. مما لا شك فيه بأن لكل شيء أساسيات وقيم أخلاقية يقوم عليها فما هي أساسيات أخلاق العمل للموظف:

- ❖ الصدق: هذا هو العنصر الأساسي لأخلاقيات العمل. تستند جميع العناصر الأخرى على صدق الموظف حيث تتطلب أخلاقيات العمل أن يكون الموظف صادق في عمله.
- ❖ النزاهة : ما يعتقده الموظف أنه جيد أو حق ،يجب عليه بذل كل جهوده لتحقيقه.
- ❖ الحياد / الإنصاف: كن عادلاً للجميع ، ولا تمارس المحاباة،عامل الجميع على قدم المساواة.
- ❖ الانفتاح :يجب على الموظف أن يشارك أفكاره ونتائجه وموارده مع أعضاء الفريق الآخرين ، حتى يحصل الجميع على نفس الفرصة ،
- ❖ احترام الآخرين: يجب على الموظف أن يحترم الجميع في المنظمة.
- ❖ اتخاذ المبادرات: الموظف الذي يتمتع بأخلاقيات عمل قوية مستعد دائماً لمواجهة التحدي. لا يمكن أن تمنعه العوائق لأنها تمثل تحدياً يجب التغلب عليها وتقبل التحديات بشكل إيجابي ويعلم أن دوره / دورها هو حل المشكلات بهدف ومرونة.
- ❖ التقاني: تتطلب أخلاقيات العمل أن يقوم الموظف دائماً بعمله بالتزام وتقاني كاملين

³³عزام، الجالي، 2023، أثر أخلاقيات المهنة على الأمان الوظيفي في القطاع البلدي (أمانة منطقة عسير)،مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا
،مج19، ع31، ص.ص406

- ❖ الموثوقية والاعتمادية: تعني أن تكون دقيقًا في مواعيد العمل والاجتماعات..
- ❖ المساءلة: يجب أن يتحمل الموظف المسؤولية بشكل شخصي عن أفعاله ونتائجه في جميع المواقف.
- ❖ الشرعية: من الضروري للموظف أن يعمل دائماً ضمن الحدود القانونية .
- ❖ إبلاغ القواعد واللوائح إلى جميع الموظفين :يجب إبلاغ سياسات الشركة بوضوح لكل موظف بشفافية على جميع مستويات التسلسل الهرمي.
- ❖ التواضع: تتطلب أخلاقيات العمل أن يقر الموظف دائماً بمساهمة الآخر .
- ❖ الكفاءة: الموظف الأخلاقي مرن دائماً ويؤمن بالتعلم مدى الحياة.
- ❖ الاحتراف: من الطريقة التي يرتدي بها المرء نفسه ويعرض نفسه في عالم الأعمال ، إلى كيفية معاملة الآخرين.34

9. ضرورة السلوك الأخلاقي للأعمال :

- لعل أهم المبررات التي تدفع المنظمات بشكل عام ومنظمات قطاع الأعمال بوجه خاص إلى الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية للسلوك هي مايلي :
- ❖ إن التصرف بالأخلاقي يمكن أن يكون مكلفاً بشكل لا يمكن تبريره ،حتى من الناحية الاقتصادية الصرفة .
 - ❖ إن التصرف الأخلاقي يُشير أحقاد الشركات الأخرى المتضررة منه ،كما أن السمعة السيئة التي تلحق بالشركة تجعل الآخرين يحجمون عن التعامل معها .
 - ❖ إن وجهة النظر الحديثة أصبحت أكثر تقبلاً لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تدفع أي يمكن أن يكون لها عائد إن لم يكن ذلك على المدى القصير فسيكون على الأرجح على المدى الطويل .
 - ❖ إن وجهة النظر الحديثة أخذت تقرر تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة لأن بعض المفكرين يرى أن متخذ القرار أمام واحد من أمرين :إما أن يكون إثاراً أو يكون أثرة(مصلحة ذاتيةفي حين أن المصلحة الذاتية المتنورة تسعى للجمع بين الاثنين .

³⁴ Khan,2019, Understanding Essentials of Work Ethics in Global Perspective,International Journal of Engineering and Applied Sciences, Volume-6, Issue-7

- ❖ إن سمة الرشد كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي يمكن أن توجد كذلك في النموذج الأخلاقي فكما تكون الكفاءة معياراً لمدى تحقق الأهداف فإن الأخلاق تكون معياراً كذلك .
- ❖ إن بعض الممارسات الأخلاقية قد تكون جريمة والجريمة بكل المقاييس لا يمكن أن تنتمي إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ،ولا إلى مبادئ الاقتصاد.
- ❖ إن بقاء المنظمة ناشطة في السوق مرهون بمدى التزامها بالقواعد الأخلاقية ومراعاتها للمسؤولية الاجتماعية فإذا فقدتهما فقدت مكانها وخرجت من السوق بسمعة سيئة .35

10. العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل الوظيفي :

- يمكن القول بأنه يوجد عوامل عديدة من شأنها أن تؤثر في أخلاقيات العمل الوظيفي وذلك لأن المنظمة تعمل ضمن مجتمع تؤثر وتتأثر به وبظروفه والموظف جزء من هذا المجتمع يحمل قيمه وتقاليده التي لا يمكن تغييرها كلياً مهما قامت المنظمة بوضع لوائح وقوانين لحكم تصرفات الأفراد العاملين فيها.
- ولعل من أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في الأخلاقيات المهنية في المنظمات هي ما يأتي :
- ❖ البيئة الاجتماعية : ويمكن تعريفها البيئة التي تجمع بين المنزل ، الحي ، العمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد والتي تساهم بشكل كبير في تشكيل سلوكه واتجاهاته.
- ❖ البيئة الاقتصادية : تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد من غنى ، فقر ، تدني مستوى الأجور دور كبير في تكوين الأخلاقيات الوظيفية.
- ❖ البيئة السياسية : يقصد بها المناخ السياسي الي يعيشه المجتمع ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير حيث أنها تلعب دور في تكوين أنماط سلوكه.36

³⁵الصبيحات،ابراهيم،2017،أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية،ص.ص17.

³⁶سلام وآخرون،2023،أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين بمصرف الجمهورية فرع سوق الجمعة،African Journal of Advanced pure and Applied Sciences،مج2،ع2،ص.ص315.

11. العوامل التي ساهمت في وضع معايير أخلاقيات العمل الإداري ومصادرها :

هناك العديد من العوامل التي ساهمت وتساهم في وضع معايير لأخلاقيات العمل الإداري ،منها ما أشار إليه (Daft)، 2001، وهي

ثقافة المنظمة : حيث أشار (نجم، 2006) إلى أنه مع مرور الزمن تتكون في الشركة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة ، وهي المؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة الشركة.

2- القيم : وقد تم تعريف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه مثل المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات ،وقسم القيم إلى فئتين هما: (العميان، 2010)

- قيم قليلة التأثير في سلوك الفرد.

- قيم كثيرة التأثير في سلوك الفرد.

3- أنظمة المنظمة: تستطيع الشركات من خلال بعض الأنظمة الداخلية التي غالباً ماتتمثل بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية أو من خلال إيجاد الآلية المناسبة لاختيار الأفراد الأخلاقيين الذين يحملون قيماً عالية ،أو من خلال تنظيم برامج التدريب الأخلاقية ،وإيجاد بيئة عمل أخلاقية

4-الجمهور الخارجي : الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل بمجملها القوى الرابعة التي تساهم في تكوين أخلاقيات العمل الإداري وتوجيهها باتجاه معين دون غيره³⁷

سنستعرض فيمايلي آراء متعددة تتحدث عن مصادر أخلاقيات العمل

حيث يجد أحدهم بأنه يمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات الإدارة مما يلي :

• الدين في المجتمع

• قيم وأخلاقيات المجتمع

• قيم وأخلاقيات أسر العاملين في المنظمة

• التشريعات والقوانين

• تعليمات ولوائح المنظمة. 38

³⁷ حسين، 2020، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي ،المجلة العربية للإدارة، مج40، ع 1، ص.ص 57

وجد آخر بأنه الفرد يستمد قيمه وأخلاقياته في العمل مما يلي

✓ التربية الأسرية والبيئية، القيم والعادات الثقافية للمجتمع

✓ النظام المدرسي والتعليمي في المجتمعات

✓ الدعاية العصرية ،وسائل الإعلام مؤسسات الرأي

✓ السلطة القديمة والقيم الشخصية المتأصلة بين العمال

✓ القوانين الأنظمة والتشريعات الحكومية

✓ تراكم الخبرة وضمير الإنسان الصالح،

✓ جماعات الضغط في المجتمع المدني³⁹

وفقاً للآراء السابقة يمكن القول بأن الأفراد يستمدون أخلاقيات عملهم بالغالب إما من الأسرة أو المجتمع أو تعليمات المنظمة التي يعملون بها وكل تعامل غير أخلاقي يمكننا إسناده إلى أحد تلك المصادر وهو ما يستوجب علينا أن نستعرض في الفقرة التالية كيفية إدارة السلوك غير الأخلاقي تجنباً لتكراره.

³⁸ Hussein, Adhwaa,2020, The Impact of Business Ethics on Organizational Performance: An The Impact of Business Ethics on Organizational Performance: An Exploratory Study in a Number of Colleges Working at the University of Mosul, Arab Journal of Administration,vol40,no1,p.p56

³⁹ Mathani,Belal,2016, The Significance Of Work Ethics In Human Resource Management For Upgrading The Performance Of Employees: An Applied Study, European Scientific Journal,vol 12,no 4, p.p237

12. كيفية إدارة السلوك غير الأخلاقي في المنظمة:

مما لا شك فيه بأنه يجب على الإدارة داخل أي منظمة مكافحة السلوك غير الأخلاقي داخل المنظمة بكافة الطرق والوسائل وذلك لضمان جودة العمل والحفاظ على السمعة الجيدة التي تعتبر من أساسيات استمرار المنظمة في ظل التنافس الشديد في الوقت الحالي ونستعرض فيما يلي بعض التدابير التي من شأنها أن تعزز السلوك الأخلاقي:

✓ القيادة : برر عدد من الأبحاث الحاجة إلى القيادة الأخلاقية كطريقة لإدارة التصرف غير الأخلاقي في المنظمات حيث يرى الآخرون القيادة باعتبارها إظهاراً للسلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك للمتابعين من خلال اتجاهين التواصل والتعزيز واتخاذ القرار وبالتالي لضمان الممارسات الأخلاقية السليمة في التنظيم يجب ضمان القيادة الأخلاقية حيث تم اكتشاف أنه توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظف ، حيث أن كبار المديرين يجب أن يكون سلوكهم اليومي مثلاً عن النمو الأخلاقي.

✓ المناخ الأخلاقي : يشير المناخ الأخلاقي إلى الانطباع الشامل لدى الأفراد فيما يتعلق بالسياسات الأخلاقية الممارسات والإجراءات داخل المنظمة، توفير المناخ الأخلاقي هو مسؤولية جميع أصحاب المصلحة في بيئة العمل المعاصرة ، حيث أن المناخ الأخلاقي يجعل الناس يميلون إلى الامتثال له دون أي اعتراض حيث يعتبرونه بمثابة قاعدة.

✓ الانفتاح : لضمان السلوك الأخلاقي ، يجب على كل فرد تعزيز الانفتاح في العمليات ، يجب أن تعزز الثقافة المفتوحة التي يمكن أن تمنع السلوك غير الأخلاقي من القمة إلى جميع الرتب والملفات ، حيث يتم طرح القضايا الأخلاقية والتعامل معها قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة.

✓ التنشئة الاجتماعية الأخلاقية والتدريب : من الضروري للمؤسسات أن تزيل الجمود عن السلوك المتأصل للموظفين الجدد حيث يجب الدخول وغرس المعايير والقيم المقبولة للمنظمة والطريقة للقيام بذلك هي التنشئة الاجتماعية والتدريب الذي سيساعد الموظفين على معرفة ما الذي يشكل السلوك الأخلاقي للمنظمة.

✓ القوانين واللوائح : يمكن للنقابات العمالية وأرباب العمل والحكومة أيضاً المساعدة في إدارة السلوك غير الأخلاقي من خلال وضع مبادئ توجيهية بشكل قانون وأنظمة للسلوك الأخلاقي وضمان تنفيذه.

- ✓ أولويات أصحاب المصلحة : يتم تحفيز كل أصحاب المصلحة ليصبحوا أكثر أخلاقية.
- ✓ حماية المبلغين عن المخالفات : المبلغ عن المخالفات هو الشخص الذي يفضح أخطاء الآخرين في المنظمة في محاولة للحفاظ على المعايير الأخلاقية حيث يجب أن يحصلوا على دعم متزايد له حيث يمكن أن يضمن الحماية القانونية له.
- ✓ مدونة قواعد السلوك الرسمية : هذه هي الإرشادات الرسمية المكتوبة حول الكيفية التي يجب أن يتصرف بها العمال ، الأفراد و يمكن للمنظمات أيضاً تعيين موظف للعمل في منصب مستشارون أخلاقيون⁴⁰.

13. بعد أن تحدثنا عن أهم أساسيات أخلاقيات العمل للعامل سنحاول فيما يلي

التعرف على أهم وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

- لأي مهنة أخلاق مهما اختلف مجال عملها والمجتمع الذي تعمل به فالأخلاق عنصر مهم وأساسي لأي عمل ويتوجب علينا ترسيخه بوسائل عدة وأهم هذه الوسائل هي :
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية : فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول ، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية .
- ✓ وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة ، لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحها .
- ✓ القدوة الحسنة : فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات المهنة فهم كذلك من باب أولى .
- ✓ تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة : فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- ✓ محاسبة المسؤولين والموظفين : فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام .

⁴⁰Adewale et al ,2015, Work Ethics and Employees' Job Performance, Journal of Leadership Accountability and Ethics Vol. 12

✓ التقييم المستمر للموظفين : وهو ما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يُقيم تقييماً صحيحاً وينال مكافأته على ذلك والتقييم يُعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ، ومواطن إبداعهم 41

14. كما ذكر أحد الباحثين هناك خطوات عدة لزيادة عمل الموظف الأخلاقي هي :

الخطوة الأولى : توقع من مديرك أن يكون قدوة حسنة

يميل الموظفون إلى تقليد سلوك شخصيات السلطة إذا كان مدراءك لا يؤدون وظائفهم أو يقضون معظم اليوم في إيجاد طرق مبتكرة لتجنب العمل فمن المحتمل أن يحذو موظفوك حذوهم تأكد من أن مديروك يعرفون بالضبط ما هو متوقع منهم وتابع معهم بانتظام للتأكد من أنهم يمثلون قدوة لبقية موظفيك.

الخطوة الثانية : إنشاء نظام التعرف العام يمكن أن تكون مكافأة أخلاقيات العمل الجيدة للموظف حافزاً كبيراً للموظفين الآخرين الذين قد لا يكونون منتجين.

الخطوة الثالثة: حدد أهداف ومعالم واضحة. ففي بعض الحالات ، قد يشعر الموظفون بالإرهاق من المشروع إذا لم يكونوا متأكدين تماماً من كيفية إكماله أو إذا بدا أنه لا يمكن التغلب عليه. قسّم المشاريع إلى مهام لها أهداف واضحة. قم بتعيين معالم مع تواريخ مستهدفة واضحة حتى يعرف الموظفون بالضبط ما تتوقعه منهم والمدة التي يتعين عليهم إكمالها.

الخطوة الرابعة : مراقبة مثيري الشغب المحتملين يوجد في كل مكتب تقريباً شخص واحد على الأقل موجود للحصول على راتب وليس أي شيء آخر .

الخطوة الخامسة: إنشاء نظام مكافآت نقدية. لن يتم تحفيز بعض الموظفين إلا من خلال الوعد بتلقي مكافأة أو علاوة إذا أكملوا مهاماً معينة وحسنوا من أدائهم. على الرغم من أنه قد لا تمتلك جميع الشركات الموارد اللازمة لمنح جوائز مالية كبيرة لموظفيها ، إلا أن تحديات بطاقات الهدايا البسيطة والمنتجات المجانية يمكن أن تشجع الموظفين المفتقدن للحياة 42.

⁴¹ القناديلي، جواهر، 2015، قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط1، ص.ص 55-57

⁴² مرجع سبق ذكره Understanding Essentials of Work Ethics in Global Perspective، مرجع سبق ذكره

15. العوامل الأساسية لأخلاقيات المهنة:

تم تحديد العوامل التالية كعناصر أساسية لأخلاقيات المهنة:

1-الاستقلال المهني للأخلاقيات العلمية: يجب أن يعكس هذا العامل مثل الأخلاقي في أي نظام احترافي والمعايير الداخلية للمهنة والشعور بالالتزام الأخلاقي من قبل المهنيين ومعايهم الفنية بدلاً من فرض قيد لهم أو تحذيرهم في وحدة الأخلاق يفعل وما لا يفعل.

2-الفهم الذاتي المهني: أساسيات الأخلاق في فهم الذات المهني من خلال فهم العمل والأنشطة المهنية وفلسفتها وعلاقتها بالحياة البشرية ,ويحصل الناس على فهم أخلاقي لها ويجدون نوعاً من الالتزام الداخل بهذه القيم في علاقاتهم مع الطبيعة والبيئة المحيطة بهم.

3-الموضوعية وعدم التحيز والحيادية :من المبادئ المهمة التي أكدت عليها معظم الوثائق والنقاشات حول أخلاقيات المهنة العلمية مراعاة الموضوعية وعدم التحيز يجب ألا يكون لدى الشخص الذي يستخدم الأخلاق المهنية في حياته المهنية انحياز غير عقلاني تجاه المصدر الذي له سمات أخلاقية كبيرة⁴³ .

⁴³ Ghasemzadeh, Esmaeili,2018, Professional Ethics and Workplace Safety Behaviors, International Journal of Ethics & Society (IJES) ,vol 1,no 1,p.p

16. أخلاقيات العمل لصاحب العمل:

عندما يلتزم العاملون بالقيم والأسس الأخلاقية فهم ينتظرون بالمقابل تعامل أخلاقي من المدير أو صاحب العمل اتجاههم وسنذكر فيما يلي أهم التصرفات الأخلاقية المطلوبة من صاحب العمل اتجاه العامل (الأخلاقيات اتجاه العامل)

- أن يعرف العامل ماهية العمل المطلوب منه بالإضافة لتبيان مايتعلق بالمدة والأجر.
- عدم تكليف الموظف فوق طاقته وأن يعامله بالحسنى.
- ألا ينقص من حقه على أي عمل من الأعمال فيجب أن يكون أجره على قدر عمله.
- أن يوفيه حقه عند انتهائه من عمله دون تأخير أو مماطلة وأن يتعامل بالرحمة مع العامل حال الخطأ وأن يعفو عنه إذا لم يكن هناك تقصير حتى في حال تكرار الخطأ⁴⁴.

خاتمة :

من كل ماتقدم تجد الباحثة بأن موضوع الأخلاقيات هام وأساسي ويحتاج المزيد والمزيد من البحث وتسليط الضوء عليه وبصورة خاصة أخلاقيات العمل أو أخلاقيات المهنة و إن التزام الأشخاص بأخلاقيات العمل ضمن منظماتهم يجب ألا يكون بناء على معتقداتهم وقناعاتهم الشخصية فقط وإنما وفقاً للوائح وقوانين المنظمة فعدم الالتزام بها يؤثر تأثير سلبي على تقييم وأداء المنظمة لذلك يجب على الإدارة التعامل بجدية وبشكل قانوني مع كل تصرف غير أخلاقي يصدر من أحد العاملين لديها ويجب عليها التعريف بشكل واضح عن كل ما هو غير أخلاقي ليتجنبوه ووضع قواعد صارمة في حال المخالفة .

⁴⁴الحرازي، كوثر، 2022، أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع9، ص.ص 70.

المبحث الثاني :

التميز المؤسسي :

1. نشأة التميز .
2. تعريف التميز .
3. تعريف التميز المؤسسي.
4. أهمية التميز المؤسسي .
5. أهداف التميز المؤسسي.
6. أبعاد التميز المؤسسي.
7. مداخل التميز المؤسسي.
8. أساسيات التميز المؤسسي.
9. تحديات ومعوقات التميز المؤسسي.
10. محاور تفسير التميز المؤسسي.
11. مبادئ ومراحل التميز المؤسسي.
12. مراحل التميز المؤسسي.
13. دوافع التميز المؤسسي.
14. خصائص التميز المؤسسي.
15. متطلبات التميز المؤسسي.
16. المقومات الرئيسية لإدارة التميز
17. نماذج التميز المؤسسي.
18. معايير التميز المؤسسي وفلسفة التميز المؤسسي

تمهيد :

لطالما اتصفت بيئة الأعمال بالمنافسة الشديدة والمستمرة والتي تتطلب من المنظمات التميز للبقاء والحفاظ على الحصة السوقية والتميز المؤسسي هو مفهوم يهدف إلى تحقيق تفوق للمؤسسة على منافسيها سواء بالخدمة أو المنتج الذي تقدمه وبنفس الوقت تكون المؤسسة قادرة على البقاء في ظل المنافسة وتحقيق نمو مستدام وربح مستقر على المدى الطويل لذلك فالتميز عنصر هام ومحوري لأي مؤسسة ترغب بالاستمرار والحفاظ على مركزها ومكانتها في سوق العمل ونظراً لما سبق سنتناول الباحثة في هذا المبحث موضوع التميز المؤسسي من عدة جوانب (الأهمية ، الأهداف ، المداخل ، المبادئ ، الأبعاد ومحاور أخرى هامة في التميز ستبديها بنشأة التميز).

1. نشأة التميز :

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينيات عندما ألف (tom,p.,&Robert,W.,1982)

كتابهما الشهير (In Search Of Excellence)أو البحث عن التميز ، وذلك نظراً للتميز الذي حققته الشركات اليابانية منذ مطلع الستينيات والسبعينيات ،وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا على ضوءها عوامل تميزها 45.

ومنهم من يرى بأن مفهوم التميز المؤسسي قد بدأ بالتكون في آخر ثمانينيات القرن الماضي وأخذ يتطور صعوداً،وكان الحدث الأهم في خروج التميز عن عباءة الجودة الشاملة في عام 1999،حيث تم الاستغناء عن كلمة جودة من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز" 46

حيث وجد (عودة،مراد،)بأن مفهوم التميز قد نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل للتميز يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة ، وينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ،ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (مورين،2014)وقد مر تطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي(اللوكان2011)

⁴⁵هنذال،طه،2022،تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،مج3،ع3،ص.ص1183.

⁴⁶ابراهيم وآخرون،2018،أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية،مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية،مج2،ع11،ص.ص4.

المرحلة الأولى : التيسير :

عرفت بالموجة الأولى للتميز ،وقد ظهرت في بداية الثمانينات حيث حصل تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية ،الأمر الذي أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق ،وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7S" الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي : الاستراتيجية والبنية التنظيمية ،والنظم وثلاث عناصر متغيرة هي : المعلمين ،والقيم المشتركة ،والأسلوب الإداري ،وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل معتمد يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار ،ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

المرحلة الثانية : التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات ،وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع ،ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية ،وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

المرحلة الثالثة: التعلم

جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليم وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية ، واعتبار العمل في قمة الأولويات ، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز ،ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة.

المرحلة الرابعة : تطبيق نماذج التميز :

تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز ،وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز .

المرحلة الخامسة :التطوير التنظيمي المتكامل :

اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيداً من التكامل بين المداخل والأساليب ،وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم ،وتبني مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.47

2. تعريف التميز:

حيث وجد(جمعة،محمد)،بأن التميز في اللغة : يعني الانفراد والاختلاف فحينما نقول أن فلان يختلف عن قومه فإنه يتفرد عنهم بصفات معينة .48

كما التميز اصطلاحاً أنه التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين ، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهرًا.49

فيما يعرف Alhafiti et all التميز بأنه الجودة أو الحالة أو شرط التفوق بالإضافة إلى ذلك فإن مصطلح التميز مشتق من الكلمة اللاتينية التي تسمى Exceller والتي تعني الصعود.50

ووجد (مدحت،2010) أن التميز يعني قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة.51

يمكن القول بأنه وعلى مر السنوات لم يتم الاتفاق على تعريف موحد وثابت للتميز من قبل العلماء والباحثين فهو يختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر طبعاً لقيم أفراد ذاك المجتمع وتلك المنظمة ودرجة الأهمية التي يمنحونها لشيء ما حتى يمكن اعتباره مميزاً وسنستعرض فيما يلي تعريفات عدة ومتنوعة للتميز كمصطلح وكمفردة

⁴⁷ عودة،مراد،2022،دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء ،مجلة العلوم التربوية والنفسية،مج6،ع45،ص.ص82-83.
⁴⁸ جمعة،محمد،2022،دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط ،المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية،مج1،ع17،ص.ص329.
⁴⁹ عيد،نور،2022،التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية،مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية،مج10،ع4،ص.ص158.

⁵⁰ Alhafiti et all,2019, The Effect of Strategic Planning and Organizational Culture on the Organizational Excellence within Public Organizations in the UAE: A Proposed Research Framework , International Journal of Management and Human Science (IJMHS),vol3,

⁵¹ أبو النصر،مدحت،2010،الأداء الإداري المتميز ،ص.ص67

3. تعريف التميز المؤسسي:

نظراً لما تشهده المجتمعات من تطورات وتغيرات في البيئة وأساليب التنافس أصبح التميز المؤسسي من أهم الموضوعات وضمن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لضمان البقاء والاستمرار حيث يعد التميز من أكثر الموضوعات حداثة وبالطبع في حال وجود اختلاف لتحديد مفهوم دقيق للتميز سيكون هناك اختلاف في تحديد مفهوم دقيق للتميز المؤسسي وهو ماسنلاحظه في التعريفات التالية :

حيث عرفه أبو جربوع على أنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" 52

بينما توصل Alsuwaidi,Sultan بأن التميز المؤسسي هو :

"تحقيق أداء أفضل بشكل مستمر من قبل المنظمة مثل المخرجات التي تتجاوز الحدود ، وتحقيق الأهداف أو الاحتياجات أو التطلعات " 53.

والتميز المؤسسي كمفهوم هو : ما تتمتع به المؤسسة من سمات خاصة بها ، من قبيل مايتوافر فيها من موارد وقدرات لا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة لها تقليدها أو مجاراتها 54.

أما الوكيل فقد وجد بأن التميز المؤسسي يعني

"فاعلية أكبر للأداء الكلي ودرجة تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية فيما يخص المواصفات الكمية والجودة ، والارتقاء بفاعلية الأداء الكلي للمنظمة" 55.

و التميز التنظيمي: هو قدرة المنظمات على متابعة أهدافها من خلال تبني واستخدام الأساليب الحديثة للوصول إلى أهداف مختلفة ،مثل تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتوليد المزيد من الأرباح لتحقيق ميزة تنافسية. 56

⁵² أبو جربوع ،2022، أثر البقطة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي،مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ع 76،ص.ص83

⁵³ Alsuwaidi,Sultan,2023,The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within Abu Dhabi ,International Journal of professional Business Review,n4,p.1-19.

⁵⁴ الحبسي،2021، دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،مج 2، ع 2، ص.ص 557

⁵⁵ الوكيل ،2021، علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي،المجلة العربية للإدارة ،مج41، ع3، ص.ص131

⁵⁶ i AlHalaseh,Ayoub,2021,Strategic flexibility mediates the influence of entrepreneurship and excellence orientation,international journal of Management and Marketing,vol 11,no6,p.22

أضاف (Anastasia A.Katou) بأن التميز التنظيمي يعني: تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية 57.

وكما ذكرنا سابقاً نجد أنه من الصعوبة توحيد مفهوم التميز المؤسسي وبمراجعة التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تتوصل إلى أن التميز المؤسسي وفقاً لوجهة نظرها هو: سعي المنظمة إلى التفرد في مواردها المادية والبشرية والتي ستمكنها من تقديم الخدمة أو المنتج بطريقة مبتكرة ووفقاً لتطلعات العملاء وهو ماسيوصلها إلى الحفاظ ومن ثم التوسع في حصتها السوقية.

4. أهمية التميز المؤسسي :

تكمّن أهمية التميز المؤسسي في :

- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها.
- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ،حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية .
- ✓ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء .
- ✓ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز 58

ومن وجهة نظر أخرى تبرز أهمية التميز من خلال قدرته على استحداث فضاءات واسعة وتوليد نوع من الحماس والتشجيع على الجديد من الأفكار، وفي مختلف المستويات والدخول في صراع نحو تحقيق النجاح المطلوب ،إن تحقيق التميز في العمل أو التنظيم هو جوهر إدارة الجودة الشاملة كون النتائج هي معالم الانجاز والتقدم، وإن عدم تنفيذها وفق أساس منتظم، يجعل من الصعب الحفاظ على الزخم والالتزام، وهذا يتطلب فهماً أساسياً لكيفية تحقيق نتائج تنظيمية ممتازة ومستدامة (Tannre & porter2004) إن معظم

⁵⁷الرحمن وآخرون،2024،عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات)،مجلة البحوث الإدارية،مج42،ع1،ص.ص5.
⁵⁸داود ،محمد،2020،إدارة التميز والإبداع الإداري ،دار ابن نفيس للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1،ص،ص28-29.

المؤسسات ذات المستوى العالمي تقوم بنقل التركيز في التحكم من خارج الفرد إلى الداخل، والهدف من ذلك هو جعل كل شخص مسؤول عن أدائه الخاص، وحملهم على الالتزام بتحقيقه بأسلوب قوي.59

كما حظي مفهوم التميز المؤسسي بأهمية كبيرة عند أغلب الباحثين لأسباب عدة نوردتها فيما يلي :

✓ يساعد في بناء مكانة مرموقة وموقع مميز للمنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات وبالتالي بناء سمعة ممتازة للمنظمة (Halaseh&Ayoub,2021).

✓ يشكل حافزاً رئيسياً للمنظمة لمواكبة التطورات على كافة الأصعدة، والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها وفعاليتها(سمر الدين،2020)

✓ يساعد المنظمة في وضع الرؤى والاستراتيجيات للعاملين فيها والمتعاملين معها بحيث تلبى حاجات وطموحات العملاء وتتجاوز توقعاتهم.(غازي،2022)60

5. أهداف التميز المؤسسي :

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.61

⁵⁹السوداني، الفهداني، 2020، الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، ص.ص58

⁶⁰زهره، أحمد، 2023، مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة البعث، مج45، ع23، ص.ص23.

⁶¹الباسل وآخرون، 2021، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة في الكويت، مجلة كلية التربية، ع78، ص.ص11.

كما ذكر (ابراهيم ،محمد) بأن للتميز المؤسسي أهداف عدة تتمثل فيما يلي :

✓ التفوق التنافسي على المنافسين من خلال تحقيق الجودة، الكفاء، الإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة.

✓ التركيز على العناصر ذات القيمة بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين

✓ بقاء المؤسسة ونموها والانتقال من المحلية إلى العالمية.

✓ التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وتطوير نظم إدارة الأداء مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع للعملاء وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.

✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين وتنمية العلاقات معهم وإدارتها وتوظيفها مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

✓ التركيز على إدارة العمليات وإدارة المخاطر والأزمات التعليمية وإدارة الجودة الشاملة والفرص والتحديات وإدارة المعرفة والمعلومات وإدارة التواصل والعلاقات مع المعنيين وتمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة.62

وذكر حسين ،رامز أيضاً بأن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً كثيرة من أهمها :ضمان بقاء ونمو المنظمة والتفوق على المنافسين داخل البيئة المحلية وأيضاً ضمان المنافسة في السوق العالمي والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الجودة والميزة والوصول إلى عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح وتقوية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها 63.

⁶²ابراهيم ،محمد،2022،متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية،مجلة تطوير الأداء الجامعي،مج17،ع1،ص.ص61.

⁶³حسين ،رامز ،2024،الجيئات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي : اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،جامعة دماط،مج5،ع1،ص.ص1192

وتوصل مصطفى، الجوهري من خلال مراجعته لدراسات عدة أن أبرز أهداف التميز المؤسسي تتمثل في :

- ✓ تطبيق أفضل الممارسات لتحسين الأداء في المؤسسة .
- ✓ تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين الأفراد العاملين .
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الفئة المستهدفة من خلال رفع مستويات الخدمة.
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين نوعية المخرجات.
- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي ونشر معايير التميز .64

6. أبعاد التميز المؤسسي:

من وجهة نظر (اسماعيل،رضا)يشمل التميز المؤسسي على خمسة أبعاد هي :

- ✓ التميز في القيادة :يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة حيث تعد القيادة المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز .
- ✓ تميز الاستراتيجية : فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة كما تشير إلى تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها .
- ✓ تميز الموارد البشرية : ويقصد بها درجة تمتع أعضاء المنظمة بالسلوك المتميز في تأدية مهام المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال امتلاكها لقدرات ومهارات وإمكانيات إبداعية متميزة .
- ✓ تميز العمليات ونظام التشغيل : يختص هذا البعد بقياس مدى منهجية إدارة العمليات ونظم التشغيل الداخلية ومدى استخدام الطرق الإبداعية لتحسين العمليات وتصميم المنتجات التي تلبي كافة احتياجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم .
- ✓ تميز الثقافة التنظيمية : وتشير إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد والدور الفعال في تحقيق التكامل بين الافراد في المنظمة والعمل بروح الفريق فضلاً عن تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية .65

⁶⁴ مصطفى، الجوهري، 2024، واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز ،مجلة كلية التربية ،مج 90،ص.ص189.

أما Abu joma فقد وجد بأن أبعاد التميز هي :

- ✓ رضا المستفيدين: من خلال اطلاع المؤسسة على رأي المستفيد الخارجي (متلقي الخدمة) في خدماتها لتلبية احتياجاتهم بالشكل المناسب، حيث تعد من أبرز آليات التقييم والمتابعة، وكذلك تقصي الفرص التي يمكن لمؤسسة الاستفادة منها .
- ✓ الموارد البشرية : هي معرفة ووعي الموظفين في تنظيم كافة الممارسات والأعمال الإدارية، ومعرفة أهمية العوامل المختلفة التي تؤثر على إرضاء المستفيدين، وتؤثر على تنميتهم وتميزهم .
- ✓ الإدارة الالكترونية: وهي معرفة الموظفين بجوانب الإدارة الالكترونية التي تتعلق بأعمالهم .
- ✓ الإدارة الإدارية والتنظيمية: وهي معرفة الموظفين بالجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بوظائفهم في الشركة والقيام بها على أكمل وجه.66

ليذكر (شحاتة،ياسر) بأن الأبعاد الأكثر شيوعاً في الأدبيات البحثية هي:

- ✓ التميز القيادي: هو ركيزة أساسية تقوم على اسلوب تنمية الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية، حيث أن الإدارة الحديثة تتطلب قدرات تتمتع بالتفوق لتكون قادرة على مواكبة التحديات التي يفرضها التطور ، ويؤكد ذلك على أهمية القادة باعتبارهم القدوة الذي يتبعه العاملون ،ولتحقيق التميز القيادي لابد من التطوير الدائم لرؤية ورسالة المؤسسة ،وتبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير، وذلك لقدراتهم العالية للتعرف على المشاكل وطرق الحلول ،وأخيراً التميز القيادي هو أحد أدوات التميز ،وأن تميز القائد يُمكن من توقع التغيير والتعامل مع المتغيرات .
- ✓ التميز في تقديم الخدمة :تُعرف بأنها قدرات مُنظمة تقدم المشورة بشكل دائم للعملاء المميزين، ترتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة ولا تشمل فقط قسم خدمة العملاء، ولكن الموظفين الآخرين الذين يساهمون في تحقيق تميز الخدمة ،إن تميز الخدمة هو أحد التحديات التي تواجه المنظمة ويعكس أبعاد تنظيمية رئيسية هي:الاستراتيجية والثقافية والإبداعية والتشغيلية، تتميز الخدمة بتقديم خدمات مميزة تعبر عن الرضا الناتج عن الأداء الجيد وبالتالي ،فإن المؤسسة يتطلب منها ليس فقط إرضاء العملاء ،بل يجب استحداث خدمات وأساليب جديدة في تقديم الخدمة.

⁶⁵اسماعيل،رضا،2023،أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر)،المجلة العربية للإدارة،مج47،ع 2،ص.ص4-5.

⁶⁶ Abu joma،2021،الإدارة لاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز بين القادة العاملون في شركة القدس للتأمين،مجلة الاقتصاد والتمويل والدراسات الإدارية،مج4،ع 07،ص.ص1176

✓ التميز في المعرفة: أصبحت المعرفة من الأمور المهمة في المؤسسات التي تحفز القدرة على جمع البيانات وتحويلها لمعرفة، أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ضرورياً للقدرة التنافسية، حيث تكمن المعرفة في الابتكار والإبداع وهما يمثلان العناصر الرئيسية التنافسية، إن استخدام المعرفة سيؤدي إلى تحقيق فوائد مهمة لتطوير الخدمات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، لقد أصبحت المعرفة حلاً استراتيجياً لأنها تشارك بفعالية وتستخدم الكفاءة البشرية والخبرات والمهارات والمواهب والأفكار ثم دمجها كمصادر للمعلومات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى التميز 67.

ومن وجهة نظر (سعد، ابراهيم) فإن أبعاد التميز المؤسسي هي :

✓ التميز القيادي: التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة.

✓ التميز الخدماتي (العملياتي) : عندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنهم يلجئون للتعامل مع المنافسين وفي ظل إدارة التميز فإن ذلك يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر .

✓ التميز المعرفي : المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة، والمورد الأكثر أهمية من رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أرخص، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه. 68

بعد ذكر وجهات نظر عدة حول أبعاد التميز المؤسسي سنقتصر في دراستنا على الأبعاد التالية

كونها الأكثر تداولاً وملائمة مع موضوع الدراسة وهي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز العملياتي)

⁶⁷شحاتة، ياسر، 2021، أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج2، ع2، ص.ص 180.

⁶⁸سعد، ابراهيم، 2022، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج23، ع4، ص.ص 20-21.

7. مداخل التميز المؤسسي:

حدد الباحثين في مجال الإدارة أربع مداخل للتميز المؤسسي التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأسس والمرتكزات اللازمة للتميز وهي كما يلي :

- ✓ الإدارة الاستراتيجية: وهي طريقة في التفكير والتصرف الذي يؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمنشأة وتحديد رسالتها وغاياتها على المدى البعيد وتحديد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها وتحديد نقاط القوة والضعف بداخلها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد التي تقودها إلى التميز الدائم.
 - ✓ إدارة الجودة الشاملة : وهي استراتيجية إدارية تشمل القيادة والتخطيط والتنظيم والمتابعة لكل أنشطة المنشأة والعاملين فيها والتي تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة للسلع والخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن والاستمرار في عمليات التحسين المستمر على مستوى المنشأة ككل.
 - ✓ إعادة الهندسة : وتعني البدء من الصفر ،أي ليس ترميم أو إصلاح الوضع الحالي أو إجراء تعديلات عليه وهي طريقة جديدة للتفكير والتغيير الجذري الذي يهدف إلى التطوير والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بطريقة جديدة ومختلفة عن كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات بما يلبي رغبات الزبائن .
 - ✓ المقارنة المرجعية: تعد المقارنة المرجعية مدخل شامل ومتكامل يدعو إلى مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط المنشأة حيث يمثل طرقاً مبتكرة للعمل تساهم في تطوير الأداء ويتوقف نجاح العمل به على الرؤية الواعية للقيادة الإدارية وللعاملين والاهتمام بالزبائن وتوفير المعلومات والأساليب الحديثة للعمل وتخصيص الموارد المادية الكافية وإدارة الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية من جهة ومن جهة أخرى تفعيل العلاقات الخارجية للمنشأة مع العالم الخارجي
- 69.

⁶⁹حسون،ليث،2018، دور نظام التكاليف على أساس النشاط المبرز على الأداء في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة ميدانية مصرف بابل)،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،مج4، ع 44،ص.ص36.

كما حدد (العايق ، نورا)مداخل التميز المؤسسي على النحو التالي:

✓ مدخل الفاعلة : وقد حدد مفهومها بأنه(الحكم الإنساني على مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض)وتشكل هذه الأحكام للقادة الأساس للتغيير المنظم.

✓ أصحاب المصالح والمنتفعين الاستراتيجيين: يركز هذا المدخل على المنتفعين الاستراتيجيين ويفترض هذا المدخل أن فاعلية المؤسسة في قدرتها على مدى تحقيقها رضا الأطراف المطلوب دعمها للمنظمة.

✓ القيم التنافسية: يركز على بعدين البعد الأول القيمة التنافسية يتعلق بالتركيز التنظيمي أما البعد الثاني القيمة التنافسية يتعلق بهيكل المؤسسة .

✓ مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي: يجلب القادة لبحث وخلق ونشر وتطبيق المعرفة المتعددة الثقافات .لمساعدة المؤسسات في سعيها للتميز .

✓ مدخل جوائز الجودة: تعمل جوائز الجودة الوطنية كنموذج لإدارة التميز التنظيمي ،وكل جائزة تضم مجموعة معايير تعبر عن كيفية إدارة جميع جوانب المؤسسة.70

بينما يرى (القحطاني ، عايض) أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:

✓ مدخل تعددي للقيم :وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها .

✓ مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة : ليكون موضع التقدير العام ،وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات 71.

⁷⁰العايق ، نورا ، 2023،رضا طلاب جامعة المنصورة عن الخدمات المقدمة لهم في ضوء مدخل التميز المؤسسي،مجلة تطوير الأداء الجامعي،مج 1، ع ،ص.ص257

⁷¹القحطاني ، عايض ، 2023 ، دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف "سكاي تيم"،مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع 1 ، مج 1، ص.ص.22.

8. أساسيات التميز المؤسسي :

فيما يلي مجموعة من العوامل الأساسية للتميز المؤسسي وهي :

- ✓ بناء نظام للعمل : خلق نموذج معين للعمل وذلك بوضع نظام قابل للتكرار بطرق مختلفة مما يساعد على خلق بيئة تحافظ على عملائها .
- ✓ استمرارية التطور : وذلك ببناء نظام يحفظ تقدم المؤسسة وتميزها بين المنافسين في سوق العمل من خلال تقديم خدمات ذات جودة أفضل وأعلى .
- ✓ الحفاظ على الزخم : من أهم عوامل التميز والنجاح المستدام هو الحرص على كيفية الحفاظ على الزخم والحماس الإيجابي وذلك بتشجيع فريق العمل وخلق بيئة تعزز من قدرتهم على الابتكار والنمو مما يساعد في تحقيق مكاسب ونتائج أفضل على المدى الطويل .
- ✓ المرونة في مواجهة التغيرات والتحديات :تعمل الشركات التي تسعى للتميز على تدريب الموظفين على مهارة المرونة في التعامل مع أي تغيير يطرأ على خطة العمل مما يساعدهم في الحفاظ على تركيزهم والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
- ✓ التعاون بين أفراد فريق العمل : يُعد التعاون بين الموظفين في العمل من السمات الرئيسية لثقافة التميز التي تحرص عليها العديد من المؤسسات، حيث تسعى إلى تشجيع طاقم العمل على التعاون ومشاركة المعلومات والخبرات العملية من خلال تقديم المكافآت بغض النظر عن المنصب والدرجة الوظيفية وبالتالي لا يجد الموظف سبباً لاحتكار معرفته وخبراته .
- ✓ غرس عقلية رائدة : تسعى الشركات المتميزة إلى تحطيم الأرقام القياسية ، وتحقيق نتائج فوق التوقعات فلا تقبل بتحقيق مستويات متوسطة لذلك تعمل على خلق حالة من التوتر الإيجابي بين الموظفين مما يساعد في تمكينهم وتشجيعهم على استكشاف الاهداف المشتركة .
- ✓ وضع سقف عالي للتوقعات : تقدم الشركات في هذا الإطار المكافآت والتدريب اللازم للموظفين مما يشجعهم على تحسين أدائهم فلا مكان لأصحاب الأداء المتوسط في الشركات التي تسعى للتميز .

✓ فهم رؤية وأهداف المؤسسة : لتحقيق التميز يجب أن يدرك كل فرد في المؤسسة سبب وجودها ورؤيتها التي تتطلع إلى تحقيقها ،ومعرفة دور كل منهم ومسؤوليته في سبيل تحقيق هذه الرؤية

72.

9. تحديات التميز المؤسسي :

تقف أمام التميز المؤسسي في المنظمات تحديات ادارية كثيرة ومتنوعة قد تجعل منظمات الأعمال في حالة من عدم الثبات والاستقرار ومن هذه التحديات الآتي:

✓ الاعتمادية :وذلك عندما تكون المنظمة أسيرة لجهة أخرى وتابعة ولا تقوى على اتخاذ قرارات رشيدة لخدمتها بسبب اعتمادها على الغير .

✓ تداخل العمل الوظيفي والشخصي: يجب أن تسعى المنظمة دائما إلى توعية وتثقيف الأفراد العاملين إلى ضرورة الفصل بين أعمالهم الوظيفية وظروفهم العائلية او الشخصية .

✓ ضعف دعم الإدارة العليا : ويقصد به إن خلو الأعمال من الدعم والتوجيه من قبل الإدارة العليا سيفقدها بوصلة القيادة وينتج قرارات هزيلة .

✓ انعدام الثقة : يتوجب على المنظمة مد جسور الثقة وحسن الظن بالأفراد العاملين والعمل على تطويرهم لتضمن خلق كادر مهني متطور كما تضمن عدم لجوئها للعمالة الخارجية التي تعتبر عبء مالي إضافي ومصدر تهديد في حال تسرب المعلومات .

✓ ضعف الجانب الرقابي : بمعنى أن وجود نظام رقابي متكامل يتمتع بالمهارة سيؤثر على نقاط القوة والضعف في نشاط المنظمة وبالتالي سيتمكن من تشخيص الانحرافات التي تحصل في مراحل

التنفيذ 73.

⁷²الطلحي، عادل، 2023، أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام، المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع

3، ص.ص 6

⁷³العدي، سعد، 2022، إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري للنشر، ص، ص32-33.

10. معوقات تحقيق التميز :

مما لا شك فيه بأن أي سعي نحو التقدم والنجاح والوصول إلى التميز في أي منظمة سيواجه العديد من العقبات والمعوقات ولعل أهم معوقات الوصول إلى التميز أو تحقيقه هي كما يلي :

1- غياب التخطيط الاستراتيجي : وذلك نتيجة ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها بالإضافة لاضطراب البيئة الخارجية ، أيضاً حاجة التخطيط الاستراتيجي لوقت وتكلفة كبيرة .

2- غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: في دراسة شملت استطلاع آراء (1500) مسؤول في كبرى الشركات الأمريكية ، تبين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية .

3- قلة كفاءة العامل البشري :العنصر البشري أصبح فاعل يمكن أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تمكنها من التفوق على المنافسين .

4-تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية : كثير من المؤسسات تعاني من مشكلات تقف حاجزاً أمام قدرتها على المنافسة والارتقاء .

5-عدم تحديد معايير الأداء : والتي تخضع للقياس والتقييم وفق النماذج المعروفة في تقييم الأداء .

6-عدم مواكبة التغيرات والتحديات العالمية : حيث تواجه الإدارة في الدول النامية الكثير من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد .74

و صنف (سليمان ،إيناس)معوقات التميز المؤسسي على النحو التالي :

معوقات تنظيمية :تتمثل في البيروقراطية ومايرافقها من جمود.

معوقات بشرية : تتمثل في القيادة الاستبدادية ،الخوف من الفشل ،وقصور وجود مناخ تنظيمي ملائم ،وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع ،وضعف مساندة العمل الجماعي وقصور الرغبة في التغيير .

معوقات مالية :تتمثل في ضعف وجود الداعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز ،وضعف بناء شراكات مع المجتمع المحلي .

⁷⁴الحوارني ، الزبيدي ، دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية في تحقيق معايير التميز المؤسسي،مجلة وادي النيل،ص.ص817-818.

معوقات تكنولوجياية : تتمثل في الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة وضعف وجود إدارة لنظم المعرفة ،وقصور مواكبة التقنيات المستجدة ،وضعف استثمار الموارد التقنية المتوفرة 75

11. عوامل فشل التميز التنظيمي

حدد (Barnawi, Maryam)مايلي باعتباره العوامل الأساسية المرتبطة بفشل التنفيذ للتميز التنظيمي :

✓ الافتقار إلى الالتزام والمشاركة من جانب الإدارة العليا .

✓ عدم وضوح الرؤية .

✓ غياب التخطيط .

✓ محدودية توافر الموارد الضرورية .

✓ عدم كفاية إدارة التغيير .

✓ تحميل الموظف بالعمل الزائد.

✓ الافتقار إلى التدريب والتعليم اللازمين .

✓ عدم التركيز على العملاء .

✓ عدم وجود أنظمة لقياس الأداء.

✓ عدم تمكين الموظفين ومشاركتهم .76

⁷⁵ سليمان ،إناس،2023،متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ،المجلة العلمية لكلية التربية ،جامعة أسيوط ،مج 29، ع 1،ص.ص25-26

⁷⁶Barnawi, Maryam,2022, Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation, Open Journal of Business and Management,

12. محاور تفسير التميز :

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجدت الباحثة بأنه هناك ثلاث محاور أساسية يفسر التميز على أساسها وهذه المحاور هي:

1- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة :

أوضحت المنظمة الأوروبية EFQM أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال ،والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء .

2- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة عن مثيلاتها:

وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى .

3- تفسير التميز من خلال تحقيق اداء يفوق التوقعات :

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين ،كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين ،بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.77

ومن وجهة نظر (الواحد،إيمان) تتفق مع الأولى من حيث تعداد المحاور مع اختلاف تفسيراتها :

✓ تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة :يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي واستغلال الفرص في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال بدلاً من التركيز على المشكلات.

✓ تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها :

✓ يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لإنتاج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلاً مع عناصر بياناتها الداخلية والخارجية ،والتي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات .

⁷⁷القرزعي،مها،2018،فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"،ص.ص22-24.

✓ تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء :

يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات .78

13. مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم التميز المؤسسي ،وهي كالتالي :

- ✓ القيادة :سلوك القادة يخلق وحدة التوجه ،ووضوحه في المؤسسة و يهيء بيئة تشجع على التميز .
- ✓ تطوير العاملين ومشاركتهم : حيث أن التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- ✓ التوجه نحو تحقيق النتائج : فالتميز يعني بتحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة .
- ✓ التوجه المتصل بالعمل : التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء ،بحيث يمثل العميل الحكم الأول والأخير على جودة المخرجات والخدمات .
- ✓ الإدارة بالعمليات : التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات .
- ✓ التعلم المستمر ، والتحسين والابتكار: التميز هو تحدي الوضع الراهن .
- ✓ صنع القرارات بالاعتماد على الحقائق : يتم صنع القرارات بمشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة ،ومن ثم يتم اتخاذ القرار بناء على الحقائق أو بيانات رسمية مؤكدة 79

⁷⁸الواحد،إيمان ،2022، دور قيادات رياض الأطفال في تحقيق الميز المؤسسي للروضات الدامجة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ،مجلة الطفولة ،ع 42، ص.ص 1048

⁷⁹ خليل ،ياسر،2021،مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية ،ط1،ص.ص156-157.

فيما يجد (Karam,kitana) بأن مبادئ التميز هي :

- ✓ مبدأ ديمقراطية القيادة: ويعني الخروج من الأنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة صنع القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية .
- ✓ مبدأ التباين :يعني وجود مناخ صحي ،ومواقف إيجابية وثقافية كافية .
- ✓ مبدأ الاستقلالية : وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي من أجل تحديد التميز واتخاذ مآثره مناسباً للتميز والاستمرارية ،حيث يعني اعتماد نهج إداري لا مركزي وشبه مستقل للإدارات وفتحها وسيلة لخلق المنافسة بين الإدارات مع المراقبة الدقيقة لأنظمة العمل السائدة .
- ✓ مبدأ الاقتراب من العملاء : من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة عالية وضمان جودة المنتج.
- ✓ مبدأ الإنتاجية : يعني التركيز على آليات واجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة .
- ✓ مبدأ الابتكار: ويقصد به إيجاد طرق إبداعية ودائمة لتحسين والتحسن المستمر.⁸⁰

14. مراحل التميز المؤسسي

- بحسب (المقابلة، المالكي، منصور ،عبد الهادي) تمر عملية التميز المؤسسي بثلاث مراحل منفصلة :
- إحكام السيطرة على المنظمة : وفي هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء القواعد الأساسية بالمنظمة ،والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل ،وتتطلب تحديد السياسات ،والإجراءات ، وأنظمة الجودة ،والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة .
- بناء أفضل الممارسات :بعد ترسيخ التحكم في المنظمة ، يتم اتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبني أفضل الممارسات ، باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي .
- تقديم نتائج ذات مستوى مميز : بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل ،وهذه يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة .

⁸⁰ Karam,kitana,2020,An exploratory study to determine the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector ,international journal of Business and management,vol 6,hgp.p20

يتضح مما سبق أن عملية التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز ولا بد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى يمكن الاحتفاظ بالتميز على المدى البعيد .81

15. دوافع التميز :

إن للسعي المستمر نحو التفوق والتميز أسباب عدة ودوافع تتعلق بالمجتمع المحيط أو بالمنظمة ذاتها ولعل أهم دوافع التميز كما ذكرها أحد الباحثين هي :

- ✓ التغير والتطور السريع :حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير في البيئة الحديثة للعمل و كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة .
- ✓ المنافسة العالمية : من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي وذلك بسبب التطور غير المحدود وخصوصاً بعد العولمة الاقتصادية فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق .
- ✓ المحافظة على مكانة المنظمة: وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها ، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل السيطرة على السوق والحفاظ على مكانها .
- ✓ جودة الأداء : فقد أصبحت الجودة ، هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم ، لتحصيل التميز بين المؤسسات وإعطائها سمة الاستمرارية والتطور في العمل .
- ✓ تطور التكنولوجيا: إن التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات فتطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الالكترونية مما يوفر الاستمرارية والتقدم داخل المنظمة .82

⁸¹المقابلة، المالكي، منصور ، عبد الهادي، 2021، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين ،مجلة الشباب الباحثين، ع 9، ص.ص 622

⁸²نادية، سعيد، 2022، أثر السياسات البيئية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي_دراسة حالة _مجلة الابتكار والتسويق، مج9، ع1، ص.ص 56.

16. خصائص التميز المؤسسي :

معظم المنظمات التي تحقق التميز تتمتع بمجموعة من الخصائص وذكرت (النسور، 2010) استناداً إلى دراسة (Grote, 2002) من هذه الخصائص الآتي :

- ✓ توفير القيادة ذات الكفاءة :لدورها الكبير في التشجيع نحو التميز ودورها كقدوة للعمل نحوه.
 - ✓ قبول الأعمال الصعبة :حيث يعتبر قبولها مصدر من مصادر التميز وتزويد من فرص النمو وتحسين العمليات
 - ✓ الدقة : بناء نظام تنبؤ دقيق من خلال مراعاة اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام
 - ✓ تحمل المصاعب: قدرة المنظمة على تحمل الأزمات يساعد في صقل وتميز قدرات المنظمة
 - ✓ الخبرات خارج نطاق العمل :كخدمة المجتمع التي بدورها تساهم في اكتساب الميزات
 - ✓ برامج التدريب: توفر الفرص التدريبية تعمل على تعزيز التميز في المنظمات. 83
- كما ذكر Saoud, Al Rashidi بأن خصائص التميز المؤسسي تتمثل بما يلي :
- ✓ القدرة على مواجهة الصعوبات :تظهر الصعوبات قدرة المؤسسة على النمو والتعلم والمنافسة.
 - ✓ توفير قيادة فعالة: القيادة والإدارة تمثل الموارد البشرية في المؤسسة .
 - ✓ القدرة على اكتساب الخبرة بعيداً عن العمل حيث تتميز المنظمات بمهارات الخبراء الخارجيين من ذوي الخبرة في مجال العمل .
 - ✓ القدرة على تطوير المهارات والبرامج التدريبية : المعيار الأساسي للتميز هو الكفاءات البشرية .
 - ✓ الدقة في العمل: تقوية نظام التنبؤ وتجنب الأخطاء في المنظمة 84

⁸³ دهليز، المغيرة، 2023، أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان ،مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج3، ع8، ص.ص. 482.

⁸⁴ Al Rashidi , Saoud, 2019, Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, International Journal of Human Resource Studies, vol9, no2

ووجد (أصرف، حامد) بأنه يمكن تلخيص خصائص وسمات التميز فيما يلي :

✓ الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط القيادة البيروقراطية.

✓ الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم .

✓ السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل .

✓ الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة .

✓ الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة .

البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي .

✓ رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية .85

ومن وجهة نظر الباحثة فيمكن القول استناداً للدراسات السابقة بأن أهم خصائص التميز تتمثل في وجود قيادة فعالة وصلة قوية مع المجتمع المحلي والاستجابة السريعة لمقترحاته وشكاويه ووجود برامج تدريبية مستمرة ترفع من سوية العاملين .

⁸⁵أصرف، حامد، 2020، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج40، ع2، ص.ص239-240.

17. متطلبات التميز المؤسسي:

مما لا شك فيه بأنه للوصول وتحقيق التميز متطلبات عدة لا يمكن إغفالها تتمثل بما يلي :

- ✓ القيادة وثبات الغاية: وبناء عليه يتم التركيز على دور القيادة الواعية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المميز وآليات ترسيخ الدعم المعنوي للعاملين في المؤسسة .
- ✓ التميز المستمد من المتعاملين: وهذا التميز مستمد من قدرة المؤسسة على فهم رغبات المتعاملين معها وقدرة النظام المؤسسي الفعال على التجاوب مع العملاء .
- ✓ التوجه الاستراتيجي: العمل المؤسسي المميز هو المستند إلى رؤى مستقبلية استراتيجية واعية تسهم في التحسين المستمر وتحقيق التناسق والتكامل بين كل أجزاء التنظيم المؤسسي .
- ✓ التعميم والتحسين المستمر: وبناء فإن المؤسسة تستهدف التدريب المستمر للكوادر البشرية والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية تعزيز الموارد المادية والبشرية معاً في آن احد .
- ✓ التركيز على الأفراد: وذلك من خلال دعم طاقات الإبداع والابتكار لدى الأفراد وتبني سياسات طموحة من شأنها أن تحفزهم للأفضل على مستوى الممارسات .
- ✓ تطوير الشركات: وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع الخارجي وكسب رضا العملاء .
- ✓ توجيه النتائج: من خلال تبني استراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء داخل تلك المؤسسات وتقييم المخرجات في ضوء مانتوقعه المؤسسات الشريكة والمجتمع وكافة المستفيدين من المؤسسة .
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة والداعمة للانفتاح والتوافق واحترام الآخر وتبني مجموعة ممارسات إنسانية فاعلة من شأنها أن ترسخ لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للأفراد. 86

⁸⁶ معوض، نادية، 2022، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر 2030، المجلة العملية للتربية البدنية والرياضة، ع19، ص.ص4

كما وجد (محمد وآخرون) بأن للتميز عوامل من خلالها يمكن تحقيقه ومنها:

- ✓ الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية .
- ✓ الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- ✓ السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل .
- ✓ الاهتمام بقيم العمل .
- ✓ البساطة في الحجم ومستويات الهياكل التنظيمية .87

18. وفقاً ل(المؤسسة الأوروبية للجودة ،2013)يمكن تلخيص متطلبات التميز بما

يلي:

- ✓ إضافة قيمة للمستفيدين: من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات .
- ✓ خلق المستقبل المستدام : من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات.
- ✓ تطوير القدرة التنظيمية: من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- ✓ تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر.
- ✓ القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل.
- ✓ المرونة الإدارية : فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات .
- ✓ النجاح من خلال مواهب الأفراد : حيث يكون النجاح من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- ✓ الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى الطويل والقصير لجميع أصحاب المصلحة .88

⁸⁷محمد وآخرون،2022،تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز ،كلية التربية ،جامعة جنوب الوادي ،ع 52،ص.ص351

19. المقومات الرئيسية لإدارة التميز :

تسعى المؤسسات إلى توفير الركائز الأساسية من أجل النجاح وجني الثمار بشكل مميز وفعال ومن أجل المشاركة في بناء وتتمتع ثقافة تنظيمية للتميز والإبداع ومن هذه الركائز والمقومات :

- ✓ وضوح رسالة المؤسسة وأهدافها .
- ✓ سياسات متكاملة تحكم عمل المؤسسة .
- ✓ قيادة إدارية مدربة ومتعلمة.
- ✓ أسلوب متميز في إدارة و تقييم الأداء الوظيفي للعاملين .
- ✓ الاستجابة للتغيرات السريعة.
- ✓ الموظف /العامل المناسب في المكان المناسب .
- ✓ كفاءة وفعالية إجراءات العمل المؤسسي .89

⁸⁸ حماد، محمد، 2023، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي، مجلة التجارة والتمويل، ع 1، ص.ص 802

⁸⁹ محمد، محمد، شهاب، 2024، مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأثره في التميز المؤسسي، مجلة كلية التراث الجامعة، ع 38، ص.ص 210.

20. نماذج تحقيق التميز :

✓ النموذج البياني ديمينج deming للتميز: يعتبر نموذج ديمينج أول نموذج للتميز المؤسسي الذي تم إنشاؤه عام 1951 على يد العالم الياباني وليام إدوارد ديمينج الذي حقق إنجازات كبيرة في مراقبة الجودة في اليابان .

✓ معايير نموذج ديمينج: يقوم على 10 معايير وهي كالتالي (معايير السياسات ،معايير الخطط المستقبلية،معايير التنظيم ،معايير أنشطة التحسين،معايير المعلومات ،معايير توحيد المقياس ،معايير التأثير ،معايير تنمية الموارد البشرية ،معايير أنشطة ضمان الجودة،معايير الصيانة وأنشطة المراقبة (

✓ النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM: يعتبر النموذج الأوروبي من أفضل نماذج التميز في العالم والذي تم إنشاؤه عام 1991 م فهو الأداة التي تساعد المؤسسات أن تعمل بنظام إداري متميز واختيار أفضل الطرق لحل المشكلات وتمنح الجائزة لأربع فئات (الوحدات التشغيلية للمؤسسة ،مؤسسات القطاع العام ،المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة)

✓ نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز :يعتبر أول نموذج للتميز الحكومي في العالم نظراً لدوره الفعال في تطوير الأداء والأساليب في المنظمات الحكومية تم إنشاؤه في الإمارات عام 1997تقوم فكرته على الربط بين المؤسسات والوحدات الصغيرة لتحسين لتطوير الأداء . 90

⁹⁰أبو زيد ،سارة، 2021،متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية ،المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ،مج1، ع 13،ص.ص 101-102.

21. معايير التميز المؤسسي:

1- القيادة والالتزام: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وتطوير القيادة لرؤية المؤسسة ورسالتها والمشاركة الشخصية للقيادة في تطوير أنظمة العمل والتقليل من المركزية في صناعة القرارات.

2- تميز الاستراتيجية: وذلك من خلال تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ومدى اعتماد سياسة واستراتيجية المؤسسة على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، وكيفية إعداد ومراجعة السياسة والاستراتيجية، وكيفية شرح وإيصال السياسة والاستراتيجية.

3- تميز الموارد البشرية والمادية: وهي تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية وتتبنى أسوب التفويض، وفسح مجال الحرية للعاملين.

الإدارة بالحقائق: منهجية تصميم وإدارة العمليات وتحسين العمليات بطرق إبداعية غير تقليدية وتصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على الاحتياجات الفعلية للمتعاملين وتوقعاتهم وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين

91.

22. فلسفة التميز:

تستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز:

- ✓ شمولية التطوير لتحقيق التميز: حيث يتم التطوير بشكل شمولي ووفقاً لنظرة شمولية تتناول المكونات الداخلية والخارجية لتحقيق التميز.
- ✓ استمرارية التطوير لتحقيق التميز: حيث أن عملية الإصلاح والتجديد للوصول إلى التميز تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة.
- ✓ واقعية التطوير: يجب أن ترتبط التغيرات والتطوير في المنظمة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

⁹¹ أنديجاني، الغامدي، 2021، أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، العدد 114، ص. 980.

- ✓ جوهرية التطوير: حيث أن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية .
- ✓ تكاملية التطوير: حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي.
- ✓ استشرافية المستقبل في التطوير: حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل .
- ✓ مؤسسية التطوير : حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التميز⁹²

الخاتمة:

بمراجعة ما تم ذكره سابقاً حول محور التميز المؤسسي نجد بأن للتميز أهمية قصوى في المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها وحصتها السوقية ويجب على المنظمة العمل باستمرار لتحقيق التميز كما نجد بأن التميز المؤسسي لا يقتصر على تقديم منتج أو خدمة مميزة فقط إنما طريقة تقديم تلك الخدمة أو المنتج والتميز المؤسسي مفهوم واسع يشتمل على تميز القادة والعاملين وصولاً إلى المنتج أو الخدمة النهائية وهو ما يحتم على المنظمة اختيار عاملها من ذوي القدرات المميزة والعمل على تطوير تلك القدرات باستمرار وتوظيفها لصالح المنظمة .

⁹²الرحمن ،ممدوح،المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ،ع 16،ص.ص 23

المبحث الثالث : العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز المؤسسي

مما تقدم سابقاً وبمراجعة الدراسات السابقة وتحليلها يمكننا أن نجد بأنه للأخلاقيات دور واضح ومهم لا يمكن إغفاله في تحقيق التميز المؤسسي في القطاعات كافة ويمكننا أن نخص بالذكر قطاع البنوك الخاصة بناءً على دراستنا الحالية لأن المنظمة التي تقوم على مبادئ وأسس أخلاقية تطبق في عملياتها وعلاقاتها كافة سواء مع العملاء أو مع موظفيها بالتأكيد سوف تصل إلى مكانة تميزها عن باقي مثيلاتها التي تغفل دور الممارسات الأخلاقية كما ستكسب ثقة عملائها على المدى الطويل وبالتالي ضمان ولائهم لها كما أن الممارسات الأخلاقية العادلة ستحسن من علاقة الإدارة مع الموظفين وكذلك علاقة الموظفين فيما بينهم كون ممارساتهم جميعاً ستكون واضحة وضمن ظوابط أخلاقية واحدة تطبق على الجميع دون استثناء ويمكننا القول بأن المنافسة على أساس أخلاقي أصبحت في الوقت الحالي من أهم جوانب المنافسة في ظل تراجع القيم والمبادئ الأخلاقية .

وإذا ما عدنا للدراسات السابقة التي تم سردها في بداية البحث سنجد دراسات عدة منها ماتناول المتغيرين معاً ومنها ماتناول كل متغير على حدا :

سنبدأ بالدراسة الأولى بعنوان "أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الخاص والتي توصلت إلى وجود تأثير للالتزام بالقيم الأخلاقية على تحقيق التميز في القطاع التعليم بصورة خاصة ومؤسسات الأعمال صورة عامة .

وفي الوقت ذاته وجدت دراسة (سلمى ، 2021) بأن هناك أثر واضح للأخلاقيات على التميز ونصحت بضرورة امتلاك المؤسسة لبرامج أخلاقية رسمية .

وكلتا الدراستين تتوافق مع دراستنا الحالية بنفس المتغيرات لكن مع اختلاف مجتمع البحث .

كما أن كلتا الدراستين أثبتت وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل والتميز المؤسسي .

إذا ما قمنا بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) مع متغيرات أخرى سنجد

الدراسة الأولى (الهزيلي، 2024) التي وجدت بأن هناك تأثير إيجابي وطردي لأخلاقيات العمل على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين والتي بدورها ستوصل حتماً إلى التميز فالإبداع يعني تقديم كل ما هو جديد ومتفرد وهذا هو التميز .

كما توصلت دراسة (مصطفى، 2024) إلى وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل ومعدل دوران العمل التي تُفسر بأنه كلما زادت الأخلاقيات قل معدل دوران العمل والذي بدوره يعني بقاء الأشخاص في مناصبهم الوظيفية لفترة أطول وبالتالي اكتساب خبرة أكثر وبالتالي تقديم منتج أو خدمة مميزة أكثر تمكن المؤسسة من الوصول إلى التميز العملياتي وهو أحد أبعاد التميز في بحثنا الحالي .

بينما ربط (سهم، حورية، 2023) بين الأخلاقيات والسلوك التنظيمي وأيضاً توصل إلى وجود أثر إيجابي للأخلاقيات على السلوك التنظيمي والذي يعني سلوك الفرد داخل مكان العمل وهنا يمكننا ربط هذه الدراسة بدراستنا الحالية على النحو التالي بأنه كلما كان السلوك التنظيمي للفرد أفضل كلما عمل بشكل أفضل وقدم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل وهو ما يميز هذه المنظمة عن غيرها وهذا يعني تحقيق المنظمة للتميز .

أما (القصبي، 2023) أوصى بالاستمرار بالالتزام بالممارسات الأخلاقية لدورها المهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية فالمؤسسات التي تتمتع بمسؤولية اجتماعية أكثر من غيرها قد يكون ذلك سبباً وجيهاً بأن تتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة .

فيما تتوافق دراس (جلاب وآخرون، 2023) مع دراستنا الحالية من حيث مجتمع الدراسة وهو قطاع البنوك والتي استنتج من خلالها بأن لأخلاقيات العمل تأثير إيجابي على رضا الزبون ورضا الزبون عن مؤسسة أو منظمة ما دون غيرها يعني تميزها لديه عن غيرها وهو ما يثبت صحة دراستنا بأن لأخلاقيات دور في تحقيق التميز .

وتوجه (سهلاوي وآخرون، 2023) لدراسة أخلاقيات العمل مع الميزة التنافسية ووجدوا بأن هناك ترابط إيجابي قوي بين الالتزام بأخلاقيات العمل وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الميزة يعني حتماً تحقيق التميز الذي يؤكد فرضيتنا الرئيسية .

وبمراجعة دراسة (محمد، اسحاق، مريمة، 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لكل من بعدي (الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تطوير أداء الأفراد العاملين وهو يتوافق مع أبعاد أخلاقيات العمل

المدرسة ضمن بحثنا الحالي وتطوير أداء الأفراد العاملين والذي يوصل حتماً إلى تميزهم كموارد بشرية عاملة وهو ما يعني تحقيق أحد أبعاد التميز المؤسسي المتناول في بحثنا وهو (تميز الموارد البشرية). وإذا ما اتجهنا للاطلاع على الدراسات باللغة الإنكليزية التي تناولت متغيرنا المستقل (أخلاقيات العمل وتأثيراته المختلفة:

بداية مع دراسة (AUSAT ET ALL)

والتي تناولت أخلاقيات العمل كمتغير تابع لكن من ضمن النتائج التي تم إثباتها من خلال هذه الدراسة هي أن أخلاقيات العمل الجيدة تساهم في بناء أعمال تجارية ناجحة بشكل مستدام والاستدامة في النجاح تعني الوصول إلى التميز المؤسسي .

أما (ichsan et all)

فقد درسوا أخلاقيات العمل كمتغير مستقل يؤثر على الأداء وتوصلوا إلى أن أخلاقيات العمل لها تأثير كبير ومهم على الأداء في العمل و إذا ما ربطنا النتيجة التالية ببحثنا الحالي نجد أنه كلما تحسن الأداء فإن ذلك حتماً سيوصلنا إلى تحقيق التميز بأبعاده (القيادي ، البشري ، العملياتي) .

وتتوافق دراسة (ferine et all) مع دراسة (ichsan et al)

من حيث النتيجة فكلاهما يؤكد على أن للأخلاقيات تأثير هام وإيجابي على أداء عمل الموظفين .

ومما لاشك فيه بأن الأديان السماوية جميعها تحت دأماً على الأخلاق والقيم الأخلاقية المهنية وغير المهنية ففي دراسة (Aflah et all,2020)

وجدوا بأن أخلاقيات العمل الإسلامية تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي ويمكننا القول بأن الرضا الوظيفي سيحث الموظفين على أداء أعمالهم بشكل فريد ومميز على الدوام وهو يعني تحقيق التميز العملياتي الذي هو أحد أبعاد التميز المؤسسي .

أما دراسة (Nima et all)

توصلت إلى أن للأخلاقيات علاقة عكسية مع التوتر أي كلما زادت الأخلاقيات قل التوتر وكلما قل التوتر كلما تحسن الأداء وهو يعني المثابرة على تقديم منتج أو خدمة بشكل أفضل وهو يعني السعي نحو التميز .

وإذا ما انتقلنا لمراجعة وتحليل الدراسات التي تناولت متغيرنا التابع (التميز المؤسسي) نجد ضمن دراسة (حسين، 2024) وجود ارتباط طردي بين أبعاد رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وكما نعلم بأنه أحد أهم مكونات رأس المال الفكري هو رأس المال البشري والنفسي وبالعوموم هناك تأثير واضح ولا يمكن إغفاله لأخلاقيات العمل على كليهما وبالتالي للأخلاقيات تأثير أيضاً على التميز المؤسسي.

بينما دراسة (اليحيان، 2024) والتي ركزت على دور تطوير ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز ولعل أهم وأفضل الممارسات هي تلك التي تتمتع بطابع أخلاقي فكلما كانت ممارسات الموارد البشرية أخلاقية كلما كان ذلك طريقاً نحو التميز بكافة أبعاده .

في الوقت الذي أشار (عيد) في نتائج دراسته إلى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والتميز وأوصى بضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الصحة لما له من تأثير على أبعاد التميز في البنوك التجارية وأحد أبعاد الصحة التنظيمية هو الاستقلالية وهو في الوقت ذاته أحد أبعاد أخلاقيات العمل ومن هنا يمكننا القول بأن لأخلاقيات أيضاً دور في تحقيق التميز في البنوك التجارية .

و(عمارة) الذي برهن أن للرشاقة بأبعادها

(الاستجابة ، المرونة ، السرعة ، الكفاءة) تأثير مباشر على التميز و السرعة هنا تتضمن الاستجابة بسرعة لاقتراحات أو شكاوي العملاء والتي تتطلب التحلي بأخلاقيات العمل لنقل تلك الشكاوي بكل أمانة ونزاهة للإدارة العليا كتغذية راجعة من قبل العملاء وهو ما يؤكد بأن لأخلاقيات العمل دور رئيسي في تحقيق التميز .

و(زويد، 2023) الذي هدفت دراسته لمعرفة أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز وتوصل لوجود أثر لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي .

ونستطيع القول عموماً أن الممارسات التي تتحلّى بالأخلاق بالطبع هي الممارسات الأفضل وهي الممارسات التي ستوصل إلى التميز .

أيضاً (حماد، محمد، 2023) تناولوا موضوع التميز المؤسسي وأكدوا من خلال دراستهم أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير على صياغة استراتيجية التميز في البنوك المصرية باختلاف نوع البنك وعلى التميز المؤسسي بأبعاده باستثناء بعد التميز القيادي .

وللعلم إن أحد أهم جوانب الاستثمار في رأس المال البشري هو تنمية العادات والسمات الاجتماعية والشخصية للمورد البشري والتي حكماً ستقوم على أسس أخلاقية .

أما دراسة كل من (اسماعيل، 2023) ودراسة (سالم، دهليز، 2023) فكلاهما توصل إلى وجود أثر إيجابي لكل من تنمية جدارات الموارد البشرية والقيادة الإبداعية، دافعية العاملين على التميز المؤسسي وتتضمن مجتمع الدراسة كل من القطاعين العام والخاص ومن وجهة نظر شخصية وبناءً على معطيات الواقع أن كل من (جدارات الموارد البشرية، القيادة الإبداعية، الدافعية) على ارتباط وثيق بأخلاقيات العمل بشكل مباشر أو غير مباشر فالدافعية بالعمل تتوافق بشكل تقريبي مع بعد النزاهة والشفافية في العمل وهو أحد أبعاد أخلاقيات العمل .

أخيراً سنتناول بعض الدراسات باللغة الانكليزية والتي تحدثت عن التميز المؤسسي كمتغير تابع

أولها دراسة (Alshamsi, Suliman, 2023)

والذي انتهى بدراسته إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والقيادة الاستراتيجية تتطلب قائد أحد أهم صفاته هي التحلي بأخلاقيات العمل الجيدة.

أما دراسة (Salman, AL-obaide, 2023)

فربط بين الاستشراف الاستراتيجي وتحقيق التميز ووجد بأن للاستشراف دور في تحقيق التميز المؤسسي والاستشراف يتطلب من الموظفين نقل الحقائق والاستماع لمقترحات العملاء ونقلها للإدارة العليا بشفافية وهي أحد أبعاد أخلاقيات العمل .

بينما توجه (Abdalkarim, assad, 2020)

لدراسة أساليب القيادة على التميز وتوصلوا إلى الأثر الإيجابي للنموذج التحولي كأحد نماذج القيادة على التميز وأحد أهم أبعاد القيادة التحويلية هو تأثير القدوة الحسنة ويعني سلوك القائد والذي يتطلب منه مشاركة التابعين بالمخاطر والأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم والاهتمام بالجوانب الأخلاقية وهو ما يعني وجود تأثير للجانب الأخلاقي على التميز وهو ما يؤكد عنوان دراستنا الحالية.

وأخيراً وجد (Abdelaqader et all,2019)

أن هناك تأثير للإعلان الالكتروني على التميز والإعلان الالكتروني الناجح هو الذي يتميز بالمصداقية وتلبية احتياجات العملاء والذي يحتم على من يقوم بإعداد الإعلان أن يتحلى بأخلاقيات العمل بكافة أبعادها سواء النزاهة والشفافية أو الامانة والاستقامة أو الاستقلالية والموضوعية .

في النهاية يمكننا القول بأن للأخلاقيات تأثير واضح على تحقيق التميز المؤسسي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير بمتغيرات من شأنها أن تساعد في الوصول إلى التميز وبشكل عكسي أيضاً وجدنا بأن كل متغير يؤثر على التميز بشكل أو بآخر على علاقة سواء قريبة أو بعيدة بأخلاقيات العمل .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الدراسة التطبيقية

أخلاقيات العمل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

"دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة في محافظة دمشق"

- مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أُتبعت لتحقيق هدف الدراسة، حيث تم تحديد ووصف لمنهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً. وقد تم التحليل على مرحلتين: المرحلة الأولى هي التحليل الوصفي وتحليل الفرضيات والاختبارات باستخدام VER22.AMOS في بناء النماذج بالمعادلات البنائية والذي يساعدنا في تحليل نتائج القياس، كما تم التحقق من صحة وقياس الاتساق الداخلي لبنية النموذج المقترح.

- منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

-مجتمع وعينة الدراسة

المصارف الخاصة في محافظة دمشق ووالبالغ عددها أربعة عشر مصرفاً وهي (بنك الشرق، بنك الائتمان الأهلي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، بنك سوريا والمهجر ،بنك سوريا الدولي الإسلامي ، سوريا والخليج ،بنك الأردن سوريا ، بنك قطر الوطني ، بنك بيلوس سوريا ، بنك بيمو السعودي الفرنسي ،بنك الشام ، بنك البركة ، البنك العربي ، البنك الوطني الإسلامي)،حيث تم زيارة جميع البنوك المذكورة وتمت الاستجابة الورقية على أداة الدراسة (الاستبانة)من قبل ثلاث بنوك فقط هم (بنك الشرق ، بنك الائتمان الأهلي ، المصرف الدولي للتجارة والتمويل)حيث تم استرداد (30)استبانة من هذه المصارف مع رفض باقي المصارف ملء الاستبانة الورقية فاضطرت الباحثة اللجوء إلى الاستبانة الالكترونية حيث تم ملء (120) استبانة

حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم على مراحل حسب هدف الاستبيان وبفترات زمنية متفاوتة ومن ثم تمت عملية إعادة هذه الاستبيانات وتمت عملية تفريغها في برنامج ميكروسوفت اكسل. حيث استطاعت الباحثة الحصول على (123) استبانة قابلة للتحليل.

- أداة الدراسة المستخدمة في جميع البيانات:

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، بالإضافة إلى استشارة الأستاذ المشرف على البحث من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته. وتم تحديد المحاور الرئيسة التي شملها الاستبيان، والفقرات التي تقع ضمن كل بُعد، وبناءً على ذلك؛ تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى ومن ثم عرضه على الأستاذ المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحته، وفي ضوء ما أشار إليه المشرف تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية، وتم اعتماده لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول (1) تقسيمات بنود الاستبيان

عدد العبارات	محاور استبيان	عدد المحاور	محاور استبيان العملاء
5	الاستقلالية والموضوعية	3	أخلاقيات العمل
5	الأمانة والاستقامة		
5	النزاهة والشفافية		
5	التميز القيادي	3	التميز المؤسسي
5	التميز العملياتي		
5	التميز البشري		

- تقييم استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات جميع الاستبانات كما في الجدول التالي:

جدول (2) تقسيمات بنود الاستبيان

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس أي $0.80 = 5/4$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة)، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2).

الجدول رقم (3) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/الاهمية
من 1-1.79	من 20 % - 36 %	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36 % - 52 %	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68 % - 84 %	عالية
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 - 100 %	عالية جداً

- أدوات التحليل الإحصائي

بعد أن تم تبويب البيانات الخاصة بكل استبيان من الاستبيانات وإدخالها إلى الحاسب، تم استخدام برنامج AMOS 22 و برنامج (SPSS) إصدار (24) كمصدر يحوي البيانات لربطها مع برنامج (AMOS) و الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.

معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

اختبار العبارات والابعاد باستعمال T-test.

اختبار الفرضيات عبر بناء النماذج البينية في برنامج AMOS لإيجاد الأثر واتجاهه.

وقامت الباحثة بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة

المقياس لآراء عينة الدراسة.

- ثبات وصدق أداة الدراسة:

❖ الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح؛ كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

محاو استبيان العملاء	عدد المحاور	محاور استبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
أخلاقيات العمل	3	الاستقلالية والموضوعية	5	0.639
		الأمانة والاستقامة	5	0.803
		النزاهة والشفافية	5	0.681
التميز المؤسسي	3	التميز القيادي	5	0.671
		التميز العملياتي	5	0.839
		التميز البشري	5	0.780

بناءً على ماسبق (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول أنّ الاستبانات تتمتع بالثبات والمصدقية، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

❖ صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من قبله.

2- الاتساق الداخلي internal Validity

صدق الاتساق الداخلي يعبر عن اتساق كل فقره من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (الاستقلالية والموضوعية)

الاستقلالية والموضوعية		
.594**	Pearson Correlation	يقاوم موظفو البنك التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.624**	Pearson Correlation	يُسمح للموظفين في البنك بالاعتراض ومناقشة القرارات مع الرؤوساء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	Pearson Correlation	يتجرد الموظفون في البنك من التفكير ويتبنون الحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.644**	Pearson Correlation	يتجنب الموظفون أي علاقات تبدو أنها تُفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.651**	Pearson Correlation	يترك الموظفون مشاكلهم الشخصية خارج البنك
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المحور الاستقلالية والموضوعية و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.59 و 0.69 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور

الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (الأمانة والاستقامة)

الأمانة والاستقامة		
.728**	Pearson Correlation	لدى الموظفين القدرة على حفظ الأسرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.836**	Pearson Correlation	يحرص الموظفون على الالتزام بقوانين وضوابط العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.773**	Pearson Correlation	يطبق الموظفون مبادئ الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح
0.000	Sig. (2-tailed)	
.704**	Pearson Correlation	يحافظ الموظفون على ممتلكات وأدوات العمل المادية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.740**	Pearson Correlation	يتحرى الموظفون الأمانة في نقل الحقائق والإجابة على استفسارات العملاء
0.000	Sig. (2-tailed)	

من اعداد الباحثة بناء على من مخرجات برنامج SPSS VER26

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المحور الأمانة والاستقامة و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (7)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (النزاهة والشفافية)

النزاهة والشفافية		
.787**	Pearson Correlation	إن ممارسات الموظفين في البنك تتصف بالوضوح
0.000	Sig. (2-tailed)	
.559**	Pearson Correlation	لدى الموظفين الدافع أثناء القيام بالأعمال
0.000	Sig. (2-tailed)	
.685**	Pearson Correlation	يؤدي الموظفون أعمالهم الموكلة إليهم بشكل عادل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.766**	Pearson Correlation	المهام الوظيفية لكل موظف في البنك واضحة ومعلنة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.539**	Pearson Correlation	يستجيب البنك لديكم بشفافية لأي اقتراح أو شكوى ترد من العملاء
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المحور النزاهة والشفافية و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (التميز القيادي)

التميز القيادي		
.445**	Pearson Correlation	يحوز القائد البنك على الاحترام من قبل الآخرين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.716**	Pearson Correlation	يُكافئ القائد لديكم الموظف على الجهد الإضافي الذي يبذله
0.000	Sig. (2-tailed)	
.675**	Pearson Correlation	تسهل القيادات الإدارية في البنك آليات الاتصال بين جميع المستويات بشكل منظم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.753**	Pearson Correlation	تتخذ القيادات الإدارية القرارات لديكم في الأوقات المناسبة وبدون تأخير
0.000	Sig. (2-tailed)	
.701**	Pearson Correlation	تهيئ القيادة مناخاً تنظيمياً يشجع على التميز
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التميز القيادي والدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (التميز العملياتي)

التميز العملياتي		
.720**	Pearson Correlation	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء لتلبيتها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.793**	Pearson Correlation	يبحث البنك عن وسائل وآليات مبتكرة لأداء الأعمال بشكل مميز
0.000	Sig. (2-tailed)	
.836**	Pearson Correlation	يجري البنك تحسينات مستمرة للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد
0.000	Sig. (2-tailed)	
.777**	Pearson Correlation	يشجع البنك التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.773**	Pearson Correlation	تخضع كافة الأنشطة في البنك للتقييم والتحسين المستمر
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التميز العملياتي و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (التميز البشري)

التميز البشري		
.686**	Pearson Correlation	يُرشح البنك الموظفين المتميزين لتكريمهم (مادياً ومعنوياً)
0.000	Sig. (2-tailed)	
.835**	Pearson Correlation	يمتلك البنك لديكم موارد بشرية كفوءة كل يعمل في مجال اختصاصه
0.000	Sig. (2-tailed)	
.785**	Pearson Correlation	يهتم البنك بقياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري
0.000	Sig. (2-tailed)	
.605**	Pearson Correlation	يحرص البنك على تنمية قدرات ومهارات الموظفين باستخدام برامج تدريبية دورية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.745**	Pearson Correlation	يحرص البنك على توفير كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات بفعالية
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المحور التميز البشري و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % دالة احصائياً وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

– تحليل فقرات ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة ما بين المستقل والتابع

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم الإجابة عن تساؤلات الدراسة " أخلاقيات العمل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي " وذلك من خلال الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في (الاستبانة)، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات وقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

1- اختبارات أبعاد المتغير المستقل/ أخلاقيات العمل/

لمعرفة مستوى اعتماد وتقييم أخلاقيات العمل في المصارف من خلال الأبعاد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الأهمية كما يلي:

جدول (11) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الاستقلالية والموضوعية

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	74	0.72	3.70	يقاوم موظفو البنك التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال
0.003	66	1.00	3.28	يُسمح للموظفين في البنك بالاعتراض ومناقشة القرارات مع الرؤساء
0.000	72	0.86	3.61	يتجرد الموظفون في البنك من التفكير ويتبنون الحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال
0.000	71	0.86	3.55	يتجنب الموظفون أي علاقات تبدو أنها تُفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال
0.000	72	0.92	3.58	يترك الموظفون مشاكلهم الشخصية خارج البنك
0.000	71	0.56	3.54	الاستقلالية والموضوعية

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام بالاستقلالية والموضوعية من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقرار ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (الاستقلالية والموضوعية) كأحد محاور (أخلاقيات العمل) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.54، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في

هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم الاستقلالية والموضوعية وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (71%) والذي يقابل مستوى تقييم الاستقلالية والموضوعية بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.92) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالّ إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام بالاستقلالية والموضوعية ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم الاستقلالية والموضوعية العبارة (يقاوم موظفوا البنك التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال) متوسط الاجابات عليها (3.70) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (74 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات الاستقلالية والموضوعية بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (يتجرد الموظفون في البنك من التفكير ويتبنون الحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال) ذات تقييم وسط حيث درجة التقييم 72 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يترك الموظفون مشاكلهم الشخصية خارج البنك) بوزن نسبي 72 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يُسمح للموظفين في البنك بالاعتراض ومناقشة القرارات مع الرؤساء) بمستوى تقييم وسط 66 % دال احصائياً.

جدول (12) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأمانة والاستقامة

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	72	1.04	3.62	لدى الموظفين القدرة على حفظ الأسرار
0.000	76	0.79	3.82	يحرص الموظفون على الالتزام بقوانين وضوابط العمل
0.000	75	0.78	3.76	يطبق الموظفون مبادئ الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح
0.000	79	0.80	3.96	يُحافظ الموظفون على ممتلكات وأدوات العمل المادية
0.000	79	0.73	3.96	يتحرى الموظفون الأمانة في نقل الحقائق والإجابة على استفسارات العملاء
0.000	76	0.62	3.82	الأمانة والاستقامة

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام بالأمانة والاستقامة من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقراء ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (الأمانة والاستقامة) كأحد محاور (أخلاقيات العمل) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.82، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم الأمانة والاستقامة وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (76%) والذي يقابل مستوى تقييم الأمانة والاستقامة بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.62) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام بالأمانة والاستقامة ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم الأمانة والاستقامة العبارة (يُحافظ الموظفون على ممتلكات وأدوات العمل المادية) بمتوسط الاجابات عليها (3.96) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (79 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات الاستقلالية والموضوعية بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (يتحرى الموظفون الأمانة في نقل الحقائق والإجابة على استفسارات العملاء) ذات تقييم وسط حيث درجة التقييم 79 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يحرص الموظفون على الالتزام بقوانين وضوابط العمل) بوزن نسبي 76 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (لدى الموظفين القدرة على حفظ الأسرار) بمستوى تقييم عالي 72 % دال احصائياً.

جدول (13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى النزاهة والشفافية

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	77	0.77	3.87	إن ممارسات الموظفين في البنك تتصف بالوضوح
0.000	69	0.81	3.47	لدى الموظفين الدافع أثناء القيام بالأعمال
0.000	75	0.76	3.74	يؤدي الموظفون أعمالهم الموكلة إليهم بشكل عادل
0.000	78	0.75	3.88	المهام الوظيفية لكل موظف في البنك واضحة ومعلنة
0.000	75	0.83	3.76	يستجيب البنك لديكم بشفافية لأي اقتراح أو شكوى ترد من العملاء
0.000	75	0.52	3.74	النزاهة والشفافية

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام النزاهة والشفافية من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقراء ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (النزاهة والشفافية) كأحد محاور (أخلاقيات العمل) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.74، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم النزاهة والشفافية وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (75%) والذي يقابل مستوى تقييم النزاهة والشفافية بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.52) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام النزاهة والشفافية ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم النزاهة والشفافية العبارة (المهام الوظيفية لكل موظف في البنك واضحة ومعلنة) متوسط الاجابات عليها (3.88) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (78 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات النزاهة والشفافية بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (إن ممارسات الموظفين في البنك تتصف بالوضوح) ذات تقييم وسط حيث درجة التقييم 77 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يستجيب البنك لديكم بشفافية

لأي اقتراح أو شكوى ترد من العملاء) بوزن نسبي 75 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (لدى الموظفين الدافع أثناء القيام بالأعمال) بمستوى تقييم عالي 69 % دال احصائياً.

1- اختبارات أبعاد المتغير التابع/ التميز المؤسسي/

لمعرفة مستوى اعتماد وتقييم التميز المؤسسي في المصارف من خلال الابعاد (التميز القيادي، التميز العملياتي، التميز البشري)، فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية كما يلي:

جدول (14) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز القيادي

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	76	0.81	3.78	يحوز القائد البنك على الاحترام من قبل الآخرين
0.179	62	0.93	3.11	يكافئ القائد لديكم الموظف على الجهد الإضافي الذي يبذله
0.000	75	0.73	3.75	تسهل القيادات الإدارية في البنك آليات الاتصال بين جميع المستويات بشكل منظم
0.000	70	0.80	3.52	تتخذ القيادات الإدارية القرارات لديكم في الأوقات المناسبة وبدون تأخير
0.000	67	0.78	3.35	تهيئ القيادة مناخاً تنظيمياً يشجع على التميز
0.000	70	0.53	3.50	التميز القيادي

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام التميز القيادي من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقراء ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (التميز القيادي) كأحد محاور (التميز المؤسسي) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.50، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم التميز القيادي وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (70%) والذي يقابل مستوى تقييم التميز القيادي بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.53) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند

درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام التميز القيادي ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم التميز القيادي العبارة (يحوز القائد البنك على الاحترام من قبل الآخرين) متوسط الاجابات عليها (3.78) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (76 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات التميز القيادي بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (تسهل القيادات الإدارية في البنك آليات الاتصال بين جميع المستويات بشكل منظم) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 75 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (تتخذ القيادات الإدارية القرارات لديكم في الأوقات المناسبة وبدون تأخير) بوزن نسبي 70 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يكافئ القائد لديكم الموظف على الجهد الإضافي الذي يبذله) بمستوى تقييم وسط 62 % دال احصائياً.

جدول (15) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز العملياتي

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	70	0.80	3.48	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء لتلبيةها
0.000	69	0.85	3.43	يبحث البنك عن وسائل وآليات مبتكرة لأداء الأعمال بشكل مميز
0.000	71	0.81	3.56	يجري البنك تحسينات مستمرة للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد
0.000	70	0.87	3.49	يشجع البنك التغذية الراجعة من الموظفين لارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة
0.000	71	0.85	3.56	تخضع كافة الأنشطة في البنك للتقييم والتحسين المستمر
0.000	70	0.65	3.50	التميز العملياتي

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام التميز العملياتي من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقرار ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (التميز العملياتي) كأحد محاور (التميز المؤسسي) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.50، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم التميز العملياتي وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (70%) والذي يقابل مستوى تقييم التميز العملياتي بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.65) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط

الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام التميز العملياتي ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم التميز العملياتي العبارة (يجري البنك تحسينات مستمرة للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد) متوسط الاجابات عليها (3.56) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (71 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات التميز العملياتي بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (تخضع كافة الأنشطة في البنك للتقييم والتحسين المستمر) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 71 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يشجع البنك التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة) بوزن نسبي 70 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يبحث البنك عن وسائل وآليات مبتكرة لأداء الأعمال بشكل مميز) بمستوى تقييم عالي 69 % دال احصائياً.

جدول (16) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التميز البشري

Sig.	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.068	63	1.03	3.17	يرشح البنك الموظفين المتميزين لتكريمهم (مادياً ومعنوياً)
0.000	74	0.91	3.70	يمتلك البنك لديكم موارد بشرية كفوءة كل يعمل في مجال اختصاصه
0.117	63	0.91	3.13	يهتم البنك بقياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري
0.000	70	0.89	3.50	يحرص البنك على تنمية قدرات ومهارات الموظفين باستخدام برامج تدريبية دورية
0.000	72	0.86	3.62	يحرص البنك على توفير كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات بفعالية
0.000	68	0.67	3.42	التميز البشري

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اهتمام التميز البشري من قبل الموظفين في المصارف من خلال استقراء ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (التميز البشري) كأحد محاور (التميز المؤسسي) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.42، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم التميز البشري وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (68%) والذي يقابل مستوى تقييم التميز البشري بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في الجدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.67) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم

عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وإفراد العينة تعتبر أن الاهتمام التميز البشري ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم التميز البشري العبارة (يملك البنك لديكم موارد بشرية كفوءة كل يعمل في مجال اختصاصه) متوسط الاجابات عليها (3.70) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (74 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات التميز البشري بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (يحرص البنك على توفير كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات بفعالية) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 72 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يحرص البنك على تنمية قدرات ومهارات الموظفين باستخدام برامج تدريبية دورية) بوزن نسبي 70 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يهتم البنك بقياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري) بمستوى تقييم وسط 63 % غير دال احصائياً.

- اختبار النموذج المدروس:

- تحليل الارتباط بين المتغيرات Multicollinearity

قبل القيام بتحليل فإن علينا التخلص من بعض المتغيرات المرتبطة ببعضها. لذلك يجب أن نقوم بدراسة معامل الارتباط بين كل المتغيرات قبل إدخالها في تحليل النموذج.

- دراسة ارتباط العوامل ببعضها.

تم اجراء تحليل الارتباط الذاتي Correlation كما يلي وكقاعدة عامة فإن الارتباط القوي الذي يثير القلق في تحليل الانحدار المتعدد يمكن تحديده بقيمة معامل الارتباط أكبر من 0.9 ويجب أيضا التفكير فيما له معامل ارتباط بين 0.8 و0.9

جدول (17) الارتباط بين المتغيرات الفرضية الرئيسية

الاستقلالية والموضوعية	Pearson Correlation	1	الأمانة والاستقامة	النزاهة والشفافية	التميز القيادي	التميز العملياني	التميز البشري
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الأمانة والاستقامة	Pearson Correlation	.434**	1	.691**	.399**	.277**	.364**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.002	0.000
النزاهة والشفافية	Pearson Correlation	.425**	.691**	1	.594**	.507**	.452**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
التميز القيادي	Pearson Correlation	.480**	.399**	.594**	1	.484**	.598**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
التميز العملياني	Pearson Correlation	.510**	.277**	.507**	.484**	1	.604**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.000	0.000		0.000
التميز البشري	Pearson Correlation	.588**	.364**	.452**	.598**	.604**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

– اختبار كولومجروف سيمنروف:

وهو اختبار التوزيع الطبيعي لعينه واحده يهدف الى معرفه هل البيانات المتاحة تتوزع حسب توزيع معين ام

لا

جدول (18) التوزع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
ادارة المتطلبات	استراتيجية صناعة القرار	ادارة المخاطر	ادارة العمليات	الجودة		
100	100	100	100	100		N
3.7860	3.7920	3.5800	3.7620	3.6738	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
0.59170	0.80349	0.75291	0.62841	0.50154	Std. Deviation	
0.211	0.292	0.282	0.188	0.230	Absolute	Most Extreme Differences
0.100	0.137	0.145	0.132	0.128	Positive	
-0.211	-0.292	-0.282	-0.188	-0.230	Negative	
0.211	0.292	0.282	0.188	0.230		Test Statistic
.050 ^c	.060 ^c	.060 ^c	.080 ^c	.073 ^c		Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.						

يظهر الجدول ان هناك توزيع طبيعي للبيانات حسب هذا الاختبار

بناء على مخطط الدراسة قامت الباحثة بدراسة اختبار الفرضيات انطلاقا من أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية و هي إحدى الطرق الإحصائية الحديثة حيث يتم النظر الى الظاهرة المدروسة من خلال بناء نموذج قياس يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى صدق هذا النموذج، حيث تتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المكونة للدراسة حيث تم تطبيق هذا الأسلوب في اختبار الفرضيات المشكل ما بين (المتغيرات المستقلة: الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) و المتغيرات التابعة (التميز القيادي، التميز العملياتي التميز البشري)

وتم القيام بالإجراءات المناسبة لاعتماد هذا الأسلوب باستخدام برنامج (AMOS، VER22) حسب ما يلي:

أولاً: اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS من أجل الحصول على أفضل النتائج وأدقها من حيث كون هذا البرنامج يقوم باختبار نموذج الدراسة كاملاً وفي وقت واحد ويعطي نتيجة أكثر دقة.

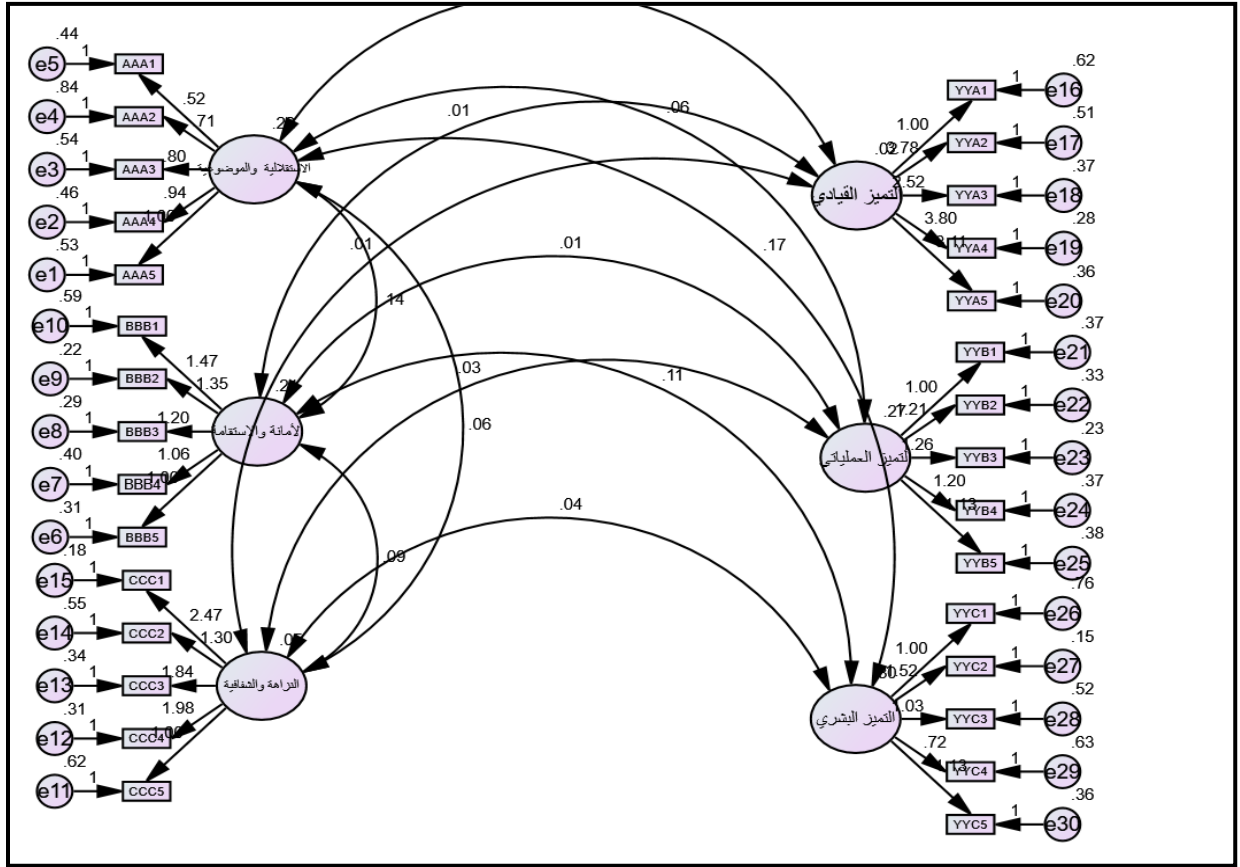
ولمعرفة أن نموذج الدراسة ملائم أو لا، يجب أن تكون قيم بعض المؤشرات الناتجة عن الاختبار متوافقة مع القيم المطلوبة للحكم على ملاءمة النموذج. ويعود سبب وجود العديد من المقاييس إلى اختلاف طبيعة النموذج المدروس، وتعقيده، وعدد أفراد العينة المدروسة، فالنماذج البسيطة والتي يكون عدد أفرادها قليلاً سبباً يجب الحكم عليها بموجب مقاييس واعتبارات صارمة، أما تلك المعقدة فلا يمكن الحكم عليها أو ضبطها بنفس المقاييس (Paswan, 2009).

وقد رأى الباحثان (Sharif, P., Nia, S., 2018) بأنه في بعض النماذج المدروسة عدم ظهور

جميع القيم التي تعطي مؤشرات لملاءمة نموذج الدراسة، وقد لا تكون جميع القيم التي تدل على ملاءمة نموذج الدراسة مطابقة للقيم المقبولة للحكم على نموذج الدراسة.

وبناءً على ذلك فقد اقترح الباحثان (Sharif, P., Nia, S., 2018) أن من يكفي للحكم على ملاءمة نموذج الدراسة أن تكون مجموعة من القيم التي تشير إلى ملاءمة نموذج الدراسة مطابقة للقيم المقبولة، وليست القيم جميعها.

الشكل البنائي للنموذج



وفيما يلي مجموعة المؤشرات التي تحكم على ملائمة نموذج الدراسة والقيم المقبولة المقابلة لها:

1 . كاي مربع - Cmin Chi-Square :

يعتبر هذا المؤشر التقليدي لتقييم الملاءمة الكلية للنموذج المدروس (Hu & Bentler, 1999) ،

حيث يجب أن تكون قيمة (Cmin/DF) أقل من (5 .)

2 . جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation)

يعتبر من أهم مؤشرات جودة المطابقة، ويفضل استخدام هذا المؤشر في النماذج التي تكون فيها درجات الحرية كبيرة، أو أعداد أفراد العينة كبيراً، ولذلك رأى (McCoach et al., 2011) عدم استخدام هذا المؤشر إذا كانت درجات الحرية قليلة في النموذج المدروس. ويجب أن تكون قيمة (RMSEA) (أقل أو تساوي) 0.08

3. المطابقة المعيارية (Normed Fit Index 3)

قام بتطوير هذا المؤشر (Bentler & Bonett, 1980)، حيث تتراوح قيمة NFI (بين القيمتين [0,1] حيث تشير القيمة المرتفعة في هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج المدروس مع بيانات العينة، ويجب أن تكون قيمة NFI (أكبر من 0.90 .

4 . المطابقة المقارن (Comparative Fit Index)

قام بتطوير هذا المؤشر (Bentley, 1980)، حيث تتراوح قيمة CFI (بين القيمتين [0,1] حيث تشير القيمة المرتفعة في هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج المدروس مع بيانات العينة، ويجب أن تكون قيمة CFI (أكبر من 0.90 .

5 . توكر لويس (Tucker–Lewis Index)

قام بتطوير هذا المؤشر (Bollen, 1989)، حيث تتراوح قيمة TLI (بين القيمتين [0,1] حيث تشير القيمة المرتفعة في هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج المدروس مع بيانات العينة، ويجب أن تكون قيمة TLI (أكبر من 0.90 .

6 . المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)

قام بتطوير هذا المؤشر (Bollen, 1989)، حيث تتراوح قيمة IFI (بين القيمتين [0,1] حيث تشير القيمة المرتفعة في هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج المدروس مع بيانات العينة، ويجب أن تكون قيمة IFI (أكبر من 0.90 .

7 . الجذر المتوسط التربيعي الباقي (Standardized Root Mean square Residual)

استناداً إلى اقتراح (Hu & Bentler, 1999) فإن قيمة هذا المؤشر تتراوح بين [0,0.08] لذلك يجب أن تكون قيمة SRMR (أصغر من 0.09 للحكم على ملاءمة نموذج الدراسة.

واستناداً إلى ما سبق، قامت الباحثة برسم النموذج المدروس واختباره ضمن برنامج (AMOS) حيث يوضح الجدول التالي قيم مؤشرات ملاءمة نموذج الدراسة الاستدلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة

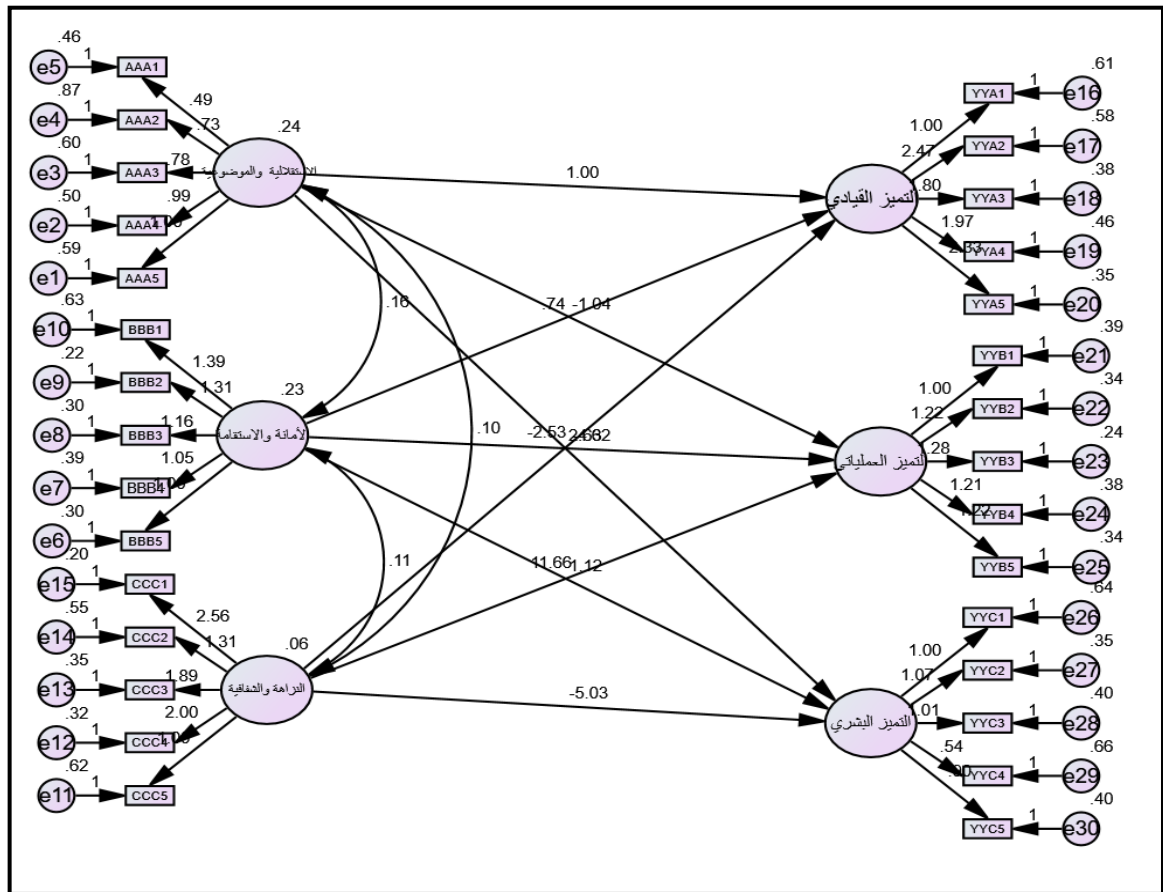
النزاهة والشفافية، التميز القيادي، التميز العملياتي، التميز البشري):

جدول (19) مؤشرات ملائمة نموذج الدراسة

<u>المؤشر</u>	<u>القيم المحسوبة</u>	<u>القيم المقبولة</u>
<u>Cmin/DF</u>	<u>3.241</u>	<u>Cmin/DF < 5.0</u>
<u>RMSEA</u>	<u>0.081</u>	<u>RMSEA =< 0.08</u>
<u>NFI</u>	<u>0.914</u>	<u>NFI > 0.90</u>
<u>CFI</u>	<u>0.996</u>	<u>CFI > 0.90</u>
<u>TLI</u>	<u>0.951</u>	<u>TLI > 0.90</u>
<u>IFI</u>	<u>0.971</u>	<u>IFI > 0.90</u>
<u>SRMR</u>	<u>0.015</u>	<u>SRMR < 0.08</u>

المصدر: من تصميم الباحثة بناءً على مخرجات Amos حسب النموذج المفترض

وفيما يلي منحى المعادلة البنائية بمؤشرات الدراسة (المستقلة والتابعة)



المصدر: النموذج المصمم على برنامج Amos

وفيما يلي مخرجات تطبيق النموذج

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		<u>Esti</u> <u>mate</u>	S.E.	C.R.	<u>P</u>	Label
YYAT1	<--- (التميز القيادي)	الاستقلالية AAT1 والموضوعية)	.280	.074	3.785	***
YYBT1	<--- (التميز العملياتي)	الاستقلالية AAT1 والموضوعية)	1.039	1.49	0.696	***
YYCT1	<--- (التميز البشري)	الاستقلالية AAT1 والموضوعية)	2.63 5	.91	2.888	***
YYAT1	<--- (التميز القيادي)	الأمانة والاستقامة BBT1	.744	.532	1.398	<u>.165</u>
YYBT1	<--- (التميز العملياتي)	الأمانة والاستقامة BBT1	4.61	2.89	1.594	<u>.013</u>
YYCT1	<--- (التميز البشري)	الأمانة والاستقامة BBT1	1.122	1.74	.643	<u>.520</u>
YYAT1	<--- (التميز القيادي)	النزاهة والشفافية CCT1	2.52	1.41	1.789	***
YYBT1	<--- (التميز العملياتي)	النزاهة والشفافية CCT1	11.66	8.5	1.360	***
YYCT1	<--- (التميز البشري)	النزاهة والشفافية CCT1	-5.03	4.91	-1.02	<u>.007</u>

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
YYAT1 <--- AAT1	2.244
YYBT1 <--- AAT1	1.001
YYCT1 <--- A\AT1	1.983
YYAT1 <--- BBT1	1.648
YYBT1 <--- BBT1	4.390
YYCT1 <--- BBT1	.833
YYAT1 <--- CCT1	2.847
YYBT1 <--- CCT1	5.644
YYCT1 <--- CCT1	1.902

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AAT1 <--> BBT1	.151	.034	4.396	***	
AAT1 <--> CCT1	.123	.029	4.322	***	
BBT1 <--> CCT1	.223	.035	6.281	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
AAT1 <--> BBT1	.434
AAT1 <--> CCT1	.425
BBT1 <--> CCT1	.691

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AAT1	.314	.040	7.810	***	
BBT1	.387	.050	7.810	***	
CCT1	.268	.034	7.810	***	
e1	.164	.021	7.810	***	
e2	.257	.033	7.810	***	
e3	.272	.035	7.810	***	

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	36.652	3	.000	12.217
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	335.037	15	.000	22.336

وحسب معطيات الجداول السابقة والاشكال نجد ما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات:

Ph1.1- بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي عند مستوى معنوية 5%، وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي عند مستوى معنوية 5 % (estimate=0.28 , p-value=0.000)

PH1.2- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي عند مستوى معنوية 5% (estimate=1.03 , p-value=0.000)

PH1.3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة لدراسة في التميز البشري

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري عند مستوى معنوية 5% (estimate=2.63 , p-value=0.000)

PH1.4- الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي عند مستوى معنوية 5% (estimate=0.744 , p-value=0.165)

PH1.5-الفرضية الفرعية الخامسة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي عند مستوى معنوية 5%
(estimate=4.61 , p-value=0.013)

PH1.6- الفرضية الفرعية السادسة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري عند مستوى معنوية 5% (p- estimate=1.12 , value=0.520)

PH1.7- الفرضية الفرعية السابعة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي (p- estimate=2.52 , value=0.000)

PH1.8- الفرضية الفرعية الثامنة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي (p- estimate=11.66 , value=0.000)

PH1.9- الفرضية الفرعية التاسعة لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي

وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم رفض الفرضية وبالتالي قبول الفرض البديل أي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري (p - , $estimate=5.03$, $value=0.007$)

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات .

نتائج الدراسة العملية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري لدى مصارف عينة الدراسة وبالتالي كلما تحلت تصرفات الموظفين بالنزاهة والشفافية أثناء أداء الأعمال كلما كانوا أكثر تميزاً
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي لدى مصارف عينة الدراسة وهو مايعني ضرورة تحلي الأفراد بالنزاهة والشفافية لضمان الوصول إلى التميز أثناء أداء الأعمال.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنزاهة والشفافية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي لدى مصارف عينة الدراسة وهو مايستدعي الاهتمام بالنزاهة والشفافية كبعد هام لتحقيق تميز القادة فالقائد المتميز الذي يتصف أولاً بالنزاهة الشفافية.
4. لا يوجد أثر معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري عند مستوى معنوية 5% لدى مصارف عينة الدراسة
5. لا يوجد أثر معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي عند مستوى معنوية 5% لدى مصارف عينة الدراسة
6. يوجد أثر معنوي للأمانة والاستقامة لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي عند مستوى معنوية 5% لدى مصارف عينة الدراسة وهو مايحتم على العاملين التحلي بالأمانة والاستقامة أثناء تأدية الأعمال للوصول إلى التميز العملياتي .
7. يوجد أثر معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز العملياتي عند مستوى معنوية 5% لدى مصارف عينة الدراسة وهو مايعني بأنه إذا طُبّق مفهوم الاستقلالية والموضوعية في العمل سيؤدي إلى التميز العملياتي.
8. يوجد أثر معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز القيادي عند مستوى معنوية 5% لدى مصارف عينة الدراسة وبالتالي فإن تطبيق مفهوم الاستقلالية والموضوعية أثناء العمل من شأنه أن يحقق التميز القيادي.

9. يوجد أثر معنوي للاستقلالية والموضوعية لدى افراد عينة الدراسة في التميز البشري عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالاستقلالية والموضوعية كأداة للوصول إلى التميز البشري.

التوصيات :

1. العمل على الالتزام التام بالقيم والأسس الأخلاقية في كافة أشكالها وفي كافة التعاملات سواء مع العميل أو فيما بين الموظفين أنفسهم وضرورة التأكيد والتدقيق من قبل الإدارة العليا على ذلك .
2. ضرورة اتخاذ الاجراءات الصارمة والرادعة عند ارتكاب أي خطأ أخلاقي تجنباً لتكراره .
3. وضع مواثيق ولوائح واضحة وصريحة تشرح مبادئ ومحاور وأبعاد أخلاقيات العمل بشكل واضح تجنباً لأي سوء فهم قد يحدث .
4. ضرورة التركيز عند اختيار القادة من قبل البنوك كونهم يمثلون القدوة لباقي الموظفين .
5. العمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية فيما بين الإدارات كافة (العليا ، الوسطى ، الدنيا) لضمان سلاسة التعامل وسرعة الوصول في حال حدوث أي تجاوز أخلاقي .
6. العمل على تحفيز العاملين معنوياً الذين يتمتعون بأخلاقيات المهنة وذلك لتعزيزها وضمان استمرارها .
7. فرض نظام خاص للترقيات والمكافآت للعاملين أصحاب الأخلاقيات العالية والمميزين في عملهم .

قائمة المراجع والملاحق

المراجع :

الكتب :

1. أبو النصر، مدحت، 2010، الأداء الإداري المتميز، ص.ص 67
2. الحميدان، عصام، 2010، أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ط3، ص21
3. خليل، ياسر، 2021، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، ط1، ص.ص 156-157.
4. داود، محمد، 2020، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص.ص 28-29
5. الدوري، صالح، زكريا، أحمد، 2020، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، ص.ص 436
6. السامرائي، مهدي، 2021، أخلاقيات العمل، ط1، ص.ص 23-28.
7. الصبيحات، إبراهيم، 2017، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ص.ص 17.
8. العبدروس، أغادير، 2015، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط1، ص.ص 53
9. القرزعي، مها، 2018، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص.ص 22-24
10. القناديلي، جواهر، 2015، قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ط1، ص.ص 55-57
11. المحمدي، سعد، 2022، إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري للنشر، ص.ص 32-33

المراجع باللغة العربية :

1. جلاب، 2023، تأثير أخلاقيات العمل على رضا الزبون : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
2. Abu joma، 2021، الإدارة لاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز بين القادة العاملون في شركة القدس للتأمين، مجلة الاقتصاد والتمويل والدراسات الإدارية، مج 4، ع 07، ص.ص 1176.
3. Elshwehdi ، 2021، أخلاقيات العمل الإداري وتأثيرها على أداء المنظمة من منظور إسلامي، Al-qanatir international journal of Islamic studies، vol24، إسلامي، p.p82,no1
4. ابراهيم ،اسحق ، 2017، أثر الثقة في العلاقة بين ممارسة أخلاقيات العمل و أداء العاملين، مجلة إدارة الجودة الشاملة، vol 18، ص.ص 29
5. ابراهيم ،محمد، 2022، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج 17، ع 1، ص.ص 61.
6. ابراهيم وآخرون، 2018، أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية، مج 2، ع 11، ص.ص 4.
7. أبو جربوع ، 2022، أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 76، ص.ص 83
8. أبو زيد ،سارة، 2021، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج 1، ع 13، ص.ص 101-102.
9. أبو ليفة ،العقول، 2021، دور القدرات المميزة في العلاقة بين أخلاقيات العمل والمواطنة التسويقية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 1، ص.ص 149.

10. اسماعيل، رضا، 2023، أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر)، المجلة العربية للإدارة، مج47، ع2، ص.ص 4-5.
11. أصرف، حامد، 2020، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج40، ع2، ص.ص 239-240.
12. آل ياسين، محمد، 2021، أثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل، المجلة العربية للإدارة، مج41، ع3، ص.ص 226.
13. أنديجاني، الغامدي، 2021، أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، العدد 114، ص.ص 980.
14. الباسل وآخرون، 2021، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة في الكويت، مجلة كلية التربية، ع78، ص.ص 11.
15. تيسير وآخرون، 2020، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، Journal of Environmental Studies and Researches، ع10، ص.ص 229.
16. الجعيد، ولاء، 2024، دور القيادة المدرسية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظرهن، المجلة التربوية، كلية التربية بالغردقة، مج7، ع1، ص.ص 670.
17. جمعة، محمد، 2022، دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج1، ع17، ص.ص 329.
18. الحبسي، 2021، دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج2، ع2، ص.ص 557.

19. الحرازي، كوثر، 2022، أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 6، ع 9، ص.ص 70.
20. حسون، ليث، 2018، دور نظام التكاليف على أساس النشاط المرز على الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية مصرف بابل)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 4، ع 44، ص.ص 36.
21. حسين ،رامز ، 2024، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي : اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مج 5، ع 1، ص.ص 1192.
22. حسين، 2020، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 1، ص.ص 57.
23. حماد، محمد، 2023، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز دراسة تجريبية على البنوك المصرية ، مجلة التجارة والتمويل ، ع 1، ص.ص 802.
24. الحوراني ، الزبيدي ، دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية في تحقيق معايير التميز المؤسسي، مجلة وادي النيل ، ص.ص 817-818.
25. دهليز، المغيرية، 2023، أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان ، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج 3، ع 8، ص.ص 482.
26. الرحمن ،ممدوح، المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، ع 16، ص.ص 23.
27. الرحمن وآخرون، 2024، عوامل النجاح الحرجة (CSFs) ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات)، مجلة البحوث الإدارية، مج 42، ع 1، ص.ص 5.
28. زهرة، أحمد، 2023، مدى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة البعث، مج 45، ع 23، ص.ص 23.

29. زويدي ،2023، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لولاية أدرار ، رسالة ماجستير جامعة أحمد درابعية أدرار.
30. سالم، دهليز ،2023، أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ،مج 3، ع8.
31. سعد،ابراهيم،2022،الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي(دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية)،مجلة البحوث المالية والتجارية،مج23، ع4، ص.ص.20-21.
32. سلام وآخرون،2023،أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين بمصرف الجمهورية فرع سوق الجمعة، African Journal of Advanced pure and Applied Sciences،مج2، ع2، ص.ص.315.
33. سلمى، هراكي،2021، أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
34. سليمان ،إيناس،2023،متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ،المجلة العلمية لكلية التربية ،جامعة أسيوط ،مج 29، ع 1، ص.ص.25-26
35. سهام ، حورية ، 2023، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة ، رسالة ماجستير جامعة يحي فارس بالمدينة .
36. السوداني ،الفهداني ،2020،الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،مج16، ع 52، ص.ص.58
37. شحاتة،ياسر،2021،أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي :تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،مج2، ع2، ص.ص.180.
38. الطلحي ،عادل،2023،أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام ،المجلة العربية للإدارة ،مج 43، ع 3، ص.ص.6

39. طه، حسين، 2023، أثر أخلاقيات العمل على الرفاعة المعرفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 15، ع 3، ص.ص 9.
40. العايق ، نورا ، 2023، رضا طلاب جامعة المنصورة عن الخدمات المقدمة لهم في ضوء مدخل التميز المؤسسي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج 1، ع 1، ص.ص 257.
41. عزام ، الجالي، 2023، أثر أخلاقيات المهنة على الأمان الوظيفي في القطاع البلدي (أمانة منطقة عسير)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مج 19، ع 31، ص.ص 406.
42. عماره ، خالد ، صبري، 2024، تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج 54، ع 3.
43. عودة، قصير، 2023، دور أخلاقيات المهنة ومتطلبات الحوكمة في تفعيل جودة الحياة الوظيفية (QWL)، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 02، ع 03، ص.ص 30.
44. عودة، مراد، 2022، دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 6، ع 45، ص.ص 82-83.
45. عوين ، رتيبي، 2023، أخلاقيات المهنة الاستشفائية ودورها في تشكيل الهوية التنظيمية للمورد البشري بالمستشفيات، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مج 11، ع 04، ص.ص 24.
46. عيد، عزيزة، 2024، دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالبنوك التجارية المصرية ، مجلة البحوث الإدارية، مج 1، ع 42.
47. عيد، نور، 2022، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج 10، ع 4، ص.ص 163.
48. قاسم وآخرون، 2021، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء المالي ، مجلة جامعة حماة، مج 4، ع 2، ص.ص 93.

49. القحطاني ، عايش ، 2023 ، دور إدارة علاقات العملاء الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف "سكاي تيم"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، ع 1 ، مج 1، ص.ص 22
50. القصبي، القصبي، 2023، تأثير أخلاقيات العمل على المسؤولية الاجتماعية بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج 4، ع1.
51. الكاظم وآخرون، 2023، أخلاقيات العمل الإداري وتحفيز القدرات الإبداعية ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع35، ص.ص 473.
52. محمد ، محمد، شهاب ، 2024، مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأثره في التميز المؤسسي، مجلة كلية التراث الجامعة، ع38، ص.ص 210.
53. محمد وآخرون، 2022، تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي ، ع 52، ص.ص 351
54. مريم ، الزهراء ، 2023 ، دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة المياه الجزائرية ، رسالة ماجستير جامعة يحيى الفارس بالمدينة .
55. مشرور وآخرون ، 2018، أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية ، مجلة التنظيم والعمل ، مج 7، ع 2.
56. مصطفى ، أمل ، 2024، أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الالكترونية، المجلة العربية للإدارة ، مج 44، ع2، ص.ص 5..
57. مصطفى، الجوهري، 2024، واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز ، مجلة كلية التربية ، مج 90، ص.ص 189.
58. معوض، نادية، 2022، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر 2030، المجلة العملية للتربية البدنية والرياضة ، ع19، ص.ص 4
59. المقابلة، المالكي، منصور ، عبد الهادي، 2021، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الشباب الباحثين، ع 9، ص.ص 622

60. نادية ،سعيد،2022،أثر السياسات البيئية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مجلة الابتكار والتسويق ،مج9،ع1،ص.ص56.
61. النبال وآخرون،2023،أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص : دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة ،مجلة التجارة والتمويل ،مج2.
62. الهزيلي ،أشرف،2024،مستوى تأثير أخلاقيات العمل الإداري على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في جامعة سلطنة عمان في ضوء المتغيرات الديموغرافية ،مجلة الشريعة والقانون ،جامعة الأزهر ، ع 36،ص.ص1748
63. هندال،طه،2022،تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،مج13،ع3،ص.ص1183.
64. الواحد،إيمان ،2022، دور قيادات رياض الأطفال في تحقيق الميز المؤسسي للروضات الدامجة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ،مجلة الطفولة ، ع 42، ص.ص1048
65. وفاء،2020،ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة،مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ،المجلد 04،العدد02،ص.ص1787.
66. الوكيل ،2021،علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي،المجلة العربية للإدارة ،مج41،ع3،ص.ص131
67. اليحيان،2024،تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم العالي بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي ،مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ع 99

المراجع باللغة الأجنبية :

1. al-Obaidi, Salman,2023, The role of strategic foresight in achieving institutional excellence: Field research in the Iraqi Ministry of Culture,**journal of Administration and economics**,vol 48,issue137.
2. Abdalqader et all, 2019, E Advertising and Its Impact on Achieving Institutional Excellence in Palestine Technical College":,international **Journal of Academic Management science Research** ,vol 3.
3. Adewale et al ,2015, Work Ethics and Employees' Job Performance, **Journal of Leadership Accountability and Ethics** Vol. 12
4. AFLAH,2020, Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction, **Journal of Asian Finance Economics and Business**, Vol 8, No 1,p.p998
5. Al Rashidi , Saoud,2019, Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, **International Journal of Human Resource Studies**,vol9,no2
6. Alhafiti et all,2019, The Effect of Strategic Planning and Organizational Culture on the Organizational Excellence within Public Organizations in the UAE: A Proposed Research Framework , **International Journal of Management and Human Science (IJMHS)**,vol3,
7. AlHalaseh.Ayoub,2021,Strategic flexibility mediates the influence of entrepreneurship and excellence orientation,**international journal of Management and Marketing**,vol 11,no6,p.p22

8. Alsuwaidi, Sultan, 2023, The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within Abu Dhabi , **International Journal of professional Business Review**, n4, p. p1-19.

9. Assad, Abdelkarim 2020, An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector, **international journal of Business and Management**, vol15.

10. Baiq El Badriatia et al, 2022, The work ethics of muslim woman Songket weavers in increasing family income: Sukarare tourism village, Indonesia, journal homepage: www.cell.com/heliyon, , vol, p. p2.

11. Barnawi, Maryam, 2022, Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation, **Open Journal of Business and Management**, .

12. Chaudhary et al, 2021, Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics, <https://www.emerald.com/insight/2514-9342.htm>, p. p3.

13. Demirezena, Kulaksız, 2015, Correct pronunciation as work ethics in teacher education, **Social and Behavioral Sciences**, no 199, p. p714.

14. ferine, 2021 , An empirical study of leadership, organizational culture , conflict , and work ethic in determining work performance in Indonesia education authority, **journal Acell press** , no7, vol 7,

15. Ghasemzadeh, Esmaeili,2018, Professional Ethics and Workplace Safety Behaviors, **International Journal of Ethics & Society (IJES)** ,vol 1,no 1,p.p.
16. Ghorbani,pourhosein,Ghobadi,,2018, Self compassion mental health and work ethics:mediating role of self compassion in the correlation between work stress and mental health,**journal of family medicine** ,no1,vol 16.
17. Harahap,Ausat,Suherlan,2023,Analysing the Role of Religious Education in Improving the Work Ethic of MSME Owners,**Journal of Education** ,vol 05,no 04,p.p150–157.
18. Hebron, **journal of Accounting and Applied Business Research**, Vol. 1, No. 1, p.p
19. Hussein, Adhwaa,2020, The Impact of Business Ethics on Organizational Performance: An The Impact of Business Ethics on Organizational Performance: An Exploratory Study in a Number of Colleges Working at the University of Mosul, **Arab Journal of Administration**,vol40,no1,p.p56
20. Ichsan, Nasution, Setiadi,2022, THE INFLUENCE OF WORK ETHICS AND WORK PROFESSIONALISM ON PERFORMANCE AT PT. BRI BRANCH SINGAMANGARAJA MEDAN, **JURNAL DARMA AGUNG**, Vol 30, No1 ,p.p119
21. Karam,kitana,2020,An exploratory study to determine the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector ,**international journal of Business and management**,vol 6,hgp.p20

22. Khan, Diwan, 2019, Understanding Essentials of Work Ethics in Global Perspective, International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS), vol 6, p.p44
23. Mathani, blal, 2016, The Significance Of Work Ethics In Human Resource Management For Upgrading The Performance Of Employees: An Applied Study, European Scientific Journal, vol.12, No.4, p.p232.
24. Osibanjo et al, 2015, Work Ethics and Employees' Job Performance, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, vol12, p.p3
25. Ravangard et al, 2014, The association between work ethics and attitudes towards organizational changes among the administrative, financial and support employees of general teaching hospitals, Journal of Medical Ethics and History of Medicine, p.p3
26. Salahudin et al, 2016, The Relationship between Work Ethics and Job Performance, International Conference on Business and Economics, p.p466

قائمة الملاحق :

الملحق رقم (1) أداة الدراسة :الاستبانة .

الملحق رقم (2):قائمة بأسماء المحكمين .



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة العاملون والعاملات الإداريين المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

تود الباحثة إجراء دراسة حول: أخلاقيات العمل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق: ولكونكم العينة المناسبة لموضوع بحثي والأقدر من غيركم على الإجابة على فقرات الاستبانة لذلك أوجه إليكم الاستبانة التالية وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن جميع الأسئلة وتحري الموضوعية عند الإجابة وذلك بوضع إشارة في المكان الذي يعكس إجابتكم.

إن الباحثة على أمل بأنكم ستكونوا خير عون لها لخدمة البحث العلمي وتفعيل دور الأخلاقيات كأحد أهم الأساليب لتحقيق التميز المؤسسي.

ولكم جزيل الشكر.....

إشراف الدكتور زكوان قريط

إعداد الطالبة: رزان العواجي

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول : المعلومات الشخصية:

1- الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
2- العمر :	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 31 إلى 40 سنة
	☐ أكثر من 40 سنة	
3- المؤهل العلمي:	☐ ثانوية عامة	☐ جامعة
	☐ دراسات عليا	
4- سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات
	☐ أكثر من 10 سنوات	
5- مستوى الإدارة: الدنيا :	الوسطى:	
	العليا:	

المحور الثاني: أخلاقيات العمل : يعكس هذا المحور تقييمك لمدى تمتع مؤسستكم

بأخلاقيات العمل بأبعادها التالية (الاستقلالية والموضوعية ،الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) التي

تمكنكم من الوصول إلى التميز المؤسسي والحفاظ على السمعة الجيدة والحصة السوقية والقدرة على

البقاء والاستمرار .

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الاستقلالية والموضوعية: : وتعني أن يكون العاملين محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية ،ويتمتعون باستقلال فكري في جميع أعمالهم ،ويتجنبوا أي علاقات تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بالأعمال.					
1- يقاوم موظفوا البنك التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال.					
2- يُسمح للموظفين في البنك بالاعتراض ومناقشة القرارات مع الرؤساء					
3- يتجرد الموظفين في البنك من التفكير ويتبنون الحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال					
4- يتجنب الموظفون أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال					
5- يترك الموظفون مشاكلهم الشخصية خارج البنك					

الأمانة والاستقامة: وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.				
				1- لدى الموظفين القدرة على حفظ أسرار العمل.
				2- يحرص الموظفون على الالتزام بقوانين وضوابط العمل
				3- يطبق الموظفون مبادئ الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح
				4- يحافظ الموظفون على ممتلكات وأدوات العمل المادية.
				5- يتحرى الموظفون الأمانة في نقل الحقائق والإجابة على استفسارات العملاء.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها.	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
النزاهة والشفافية: وتعني اتصاف العاملين بالعدل وأن يتحلوا بالصدق عند قيامهم بعملهم كما ينبغي عليهم ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير					
1- إن ممارسات الموظفين تتصف بالوضوح.					
2- لدى الموظفين دافع أثناء القيام بالأعمال.					
3- يؤدي الموظفون أعمالهم الموكلة إليهم بشكل عادل.					

					4- المهام الوظيفية لكل موظف واضحة ومعلنة.
					5- يستجيب البنك لديكم بشفافية لأي اقتراح أو شكوى ترد من العملاء.

المحور الثالث: التميز المؤسسي: يعبر التميز المؤسسي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تهيمن على السلوك الإداري ،ويتكون من ثلاث أبعاد (التميز القيادي،التميز العملياتي،التميز البشري). ويتحدد مستوى هذا التميز بتقييمات الموظفين عبر إجاباتهم على الأسئلة التالية:

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
• التميز القيادي: يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة حيث تعد القيادة المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز .					
1- يحوز القائد بالبنك على الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم .					
2- يُكافئ القائد الموظف على الجهد الإضافي الذي يبذله.					
3- تسهل القيادات الإدارية في البنك آليات الاتصال بين جميع المستويات بشكل منظم.					
4- تُتخذ القيادات الإدارية القرارات لديكم في الأوقات المناسبة وبدون تأخير.					
5- تهيئ القيادة مناخاً تنظيمياً يشجع على التميز.					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
التميز العملياتي: يختص هذا البعد بقياس مدى منهجية إدارة العمليات ونظم التشغيل الداخلية ومدى استخدام الطرق الإبداعية لتحسين العمليات وتصميم المنتجات التي تلبي كافة احتياجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم					
1- يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء المتنوعة لتلبيتها.					
2- يبحث البنك عن وسائل و آليات مبتكرة لأداء الأعمال بشكل مميز.					
3- يجري البنك تحسينات مستمرة للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.					
4- يشجع البنك التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.					
5- تخضع كافة الأنشطة في البنك للتقييم والتحسين المستمر.					
التميز البشري: ويقصد بها درجة تمتع أعضاء المنظمة بالسلوك المتميز في تأدية مهام المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال امتلاكها لقدرات ومهارات وإمكانيات إبداعية متميزة					
1- يُرشح البنك الموظفين المتميزين لتكريمهم (ماديا ومعنويا).					
2- يمتلك البنك لديكم موارد بشرية كفوة كل يعمل في مجال اختصاصه.					
3- يهتم البنك بقياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل دوري.					

					4- يحرص البنك على تنمية قدرات ومهارات الموظفين باستخدام برامج تدريبية دورية.
					5- يحرص البنك على توفير كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات بفعالية.

هل هناك ما تود إضافته:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة شاكرين حسن تعاونكم

الملحق الثاني (2): قائمة بأسماء المحكمين

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال-جامعة دمشق	أ.د . زكوان قريط
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال-جامعة دمشق	أ.د. مجد صقور
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال-جامعة دمشق	أ.د. تيسير الزاهر

Abstract :

This study aimed to demonstrate the importance of work ethics in its dimensions (independence, objectivity, integrity, transparency, honesty and uprightness) as an entry point to achieving institutional excellence in the following three dimensions (leadership excellence, human excellence, operational excellence). The researcher addressed work ethics as an independent variable and institutional excellence as a dependent variable due to the importance of work ethics. Working as a new method for competition, continuity, and maintaining market share. This study was applied in the private banking sector in Damascus Governorate, which consisted of (13) private banks. The private sector was chosen due to the intensity of competition between them, specifically banks due to their increasing number

The researcher selected a sample that included 130 federations, represented by employees in private banks at various administrative levels. She also used the questionnaire as a tool for collecting data. This study reached several results, the most important of which are:

- 1– There is a general role of work ethics and its dimensions on institutional excellence
- 2– There is a greater role for the dimensions of integrity, transparency/independence and objectivity on institutional excellence in all its dimensions compared to the dimension of honesty and independence.

Keywords: ethics, excellence, work ethics, institutional excellence.

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and scientific research

Damascus university

Faculty of Economics

Business Administration Department

master of Business Administration



Work ethic as an to achieve the Organizational excellence

"Empirical study on the banks of the province of Damascuse"

This is Submitted to Damascus University for A Master degree in Business
Administration(MBA)

Dr. Zakwan Qarit:Supervised by

Prepared by the student: Razan Al-Awaji

2024

