



**دور أخلاقيات الأعمال في الحد من سلوكيات العمل السلبية  
(دراسة تطبيقية على الوزارات اليمنية)**

**The role of business ethics in reducing  
Counterproductive work behaviors  
(Applied study on Yemeni ministries)**

**أ/ سامي احمد محمد الضالعي**  
مدرس مساعد  
جامعة تعز اليمن  
samiadalee@vahoo.com

**أ.د / رمضان محمود عبد السلام**  
أستاذ الموارد البشرية  
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ  
ramadan.abdelsalam@com.kfs.e

**د / اسامة السيد احمد الطبلاوي**  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ  
dr.osama\_atablawy@com.kfs.ed

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الأول  
يوليو ٢٠٢٢م  
رابط المجلة : <https://csi.journals.ekb.eg>

## ملخص البحث :

اهتم البحث الحالي بشكل رئيس باستكشاف اثر أخلاقيات الأعمال على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية . ولتحقيق ذلك تم تحليل ودراسة ما ورد في الأدب الإداري من كتابات وبحوث متعلقة بالموضوع، ثم تم اختيار عينة قوامها ٣٤٢ مدير ، ممن يشغلون المستويات الإدارية الثالثة(العليا، الوسطى، التنفيذية) في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل البحث. وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي والإحصائي للوصول إلى نتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في تبني الوزارات اليمنية محل الدراسة في أخلاقيات الأعمال من حيث ممارستها وتطبيقها ، ضعف قدرة هذه الوزارات على خفض والحد من سلوكيات العمل السلبية وانتشارها. ووجود علاقة معنوية ذات طبيعة عكسية بين أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية ، ووجود اختلاف متميز بين الوزارات اليمنية محل الدراسة في آراء مفردات الدراسة تجاه أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية، وكان هذا الاختلاف والتميز لصالح وزارة المالية والخدمة المدنية في ما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ولصالح وزارة الصحة والخدمة المدنية في ما يتعلق بسلوكيات العمل السلبية. وتضمنت الدراسة المناقشة والحدود وتوصيات البحث المستقبلي .

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات الأعمال، سلوكيات العمل السلبية، الوزارات اليمنية

### **Abstract:**

The current research is mainly concerned with exploring the impact of business ethics on Counterproductive Work Behaviors in Yemeni ministries. To achieve this, the administrative literature of writings and research related to the subject was analyzed and studied, then a sample of 342 managers who occupy the three administrative levels (higher, middle, executive) in the Yemeni ministries (health, civil service, finance) were selected. The stratified random sample was relied upon to determine the study vocabulary, using a survey list to collect the necessary primary data. The study used descriptive and statistical analysis to reach the study results. The results of the study showed a shortcoming in the adoption of the Yemeni ministries under study in business ethics in terms of their practice and application, the weak ability of these ministries to reduce and limit Counterproductive Work Behaviors and their spread. And the existence of a moral relationship of an inverse nature between business ethics and Counterproductive Work Behaviors, and the existence of a distinct difference between the Yemeni ministries under study in the opinions of the study vocabulary towards business ethics and the level of Counterproductive Work Behaviors, and this difference and differentiation was in favor of the Ministry of Finance and Civil Service with regard to business ethics, and in favor of the Ministry Health and civil service in relation to Counterproductive Work Behaviors. The study included discussion, limits and recommendations for future research.

**Keywords:** business ethics, Counterproductive Work Behaviors, Yemeni ministries

## أولاً: مقدمة البحث

أصبحت القضايا الأخلاقية فى الأعمال أكثر أهمية اليوم من الماضى. لقد جلب القرن الحادى والعشرين تعقيداً أكبر للأعمال من حيث العولمة والتغيرات التكنولوجية والمنافسة. صاحب ذلك تزايد مظاهر السلوكيات غير الأخلاقية من قبل المنظمات والقادة والأفراد، وفى نفس الوقت برزت الكثير من المطالبات التى نادى بالمحافظة على البيئة والاستدامة وحقوق الإنسان ومحاربة الفساد. الأمر الذى استدعى توجه المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، لمواجهة هذه التحديات، كما أن إضفاء الطابع الأخلاقى على أعمال المنظمات أصبح ميزة تنافسية تسعى المنظمات إلى اكتسابها. وتلعب الأخلاقيات دوراً مهماً فى ضمان نجاح أنشطة المنظمات. لأنه يوفر إرشادات داخلية (التعامل مع الموظفين، اتخاذ القرارات الأخلاقية) وخارجية (التعامل مع العملاء، وبناء علاقة مع العملاء والموردين، والحفاظ على النزاهة فى المجتمع، وحماية الأعمال، وحسن النية) التى سيكون لها تأثير ملحوظ على نجاح أعمال المنظمات (Sahu, 2016: 37). ولقد اهتم الفكر الإدارى الحديث بقضية الأخلاقيات الإدارية فى مجال العمل، وأصبح هذا الموضوع يحتل الاهتمام الأعظم ضمن الاهتمامات والأولويات الإدارية. ومما لا شك فيه أن الأخلاق تعتبر الحصن الواقى لصيانة الأمم وحماية حضارتها من الهزات والعثرات - سواء فى الماضى أو الحاضر أو المستقبل. وإن فاعلية وحسن الإدارة والتصرف السليم يعتمد على مجموعة من الأخلاقيات والممارسات الإدارية الأخلاقية التى ينبغى أن تتوافر لدى المديرين والمسؤولين فى كل المجالات الإدارية (مصطفى، ١٩٩٢، ص ٣٥٣).

كما إن تبني نهج أخلاقى فى ممارسة الأعمال أمر ضرورى ليس فقط لضمان النجاح والنمو على المدى الطويل للمنظمة، ولكن أيضاً من أجل رفاهية المجتمع والأمة ككل. لذا فمن المستحسن فهم الأخلاق من الصفر وإلا فإنه يمكن أن يعوق أعمال المنظمات، ويمكن أن يترك انطباع سيء وستعزل المنظمة فى نهاية المطاف عن العملاء والموردين والمساهمين والمجتمع.

وفى ضوء ما سبق عمد الباحثون إلى السعي لكشف طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية فى الوزارات اليمينية محل البحث والتي تتمثل فى القيادات الإدارية بوزارات الصحة والخدمة والمدنية والمالية، وبالتالي وضع خطة عمل تنفيذية لدعم قدرة الوزارات اليمينية على الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين فيها، وتطبيق وتعزيز مستوى أخلاقيات الأعمال، وبالتالي التخفيف من الأثر والتكاليف الناجمة عن سلوكيات العمل السلبية التى يقوم بها العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي والارتقاء بمستوى الخدمات التى تقدمها للمواطن.

## ١- الدراسات السابقة

يتناول الباحثون فى هذا الجزء الدراسات السابقة على النحو التالى:

١/١- دراسات سابقة تناولت أخلاقيات الأعمال

٢/١- دراسات سابقة تناولت سلوكيات العمل السلبية

وفىما يلي عرض لهذه الدراسات :

## ١/١ - دراسات تناولت أخلاقيات الأعمال:

هدفت دراسة قام بها (ChyeKoh & Boo, ٢٠٠٤) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الأخلاق التنظيمية والنتائج التنظيمية في الجامعات بسنغافورة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) مديرا . وتشير النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين الأخلاق التنظيمية والنتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الأداء)، وأوضحت الدراسة إلى أن المدراء يمكن أن يستخدموا أخلاقيات المنظمة كوسيلة لتوليد نتائج تنظيمية عالية . وتتفق دراسة (Çelik,2010) مع نتائج هذه الدراسة من حيث وجود علاقة ايجابية بين اخلاقيات العمل والرضا الوظيفي .

وحاولت دراسة(حسن،٢٠٠٩) التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل في مجالس المدن والبنوك التجارية العامة . وتكونت عينة الدراسة من(١٢٢) مفردة . وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والقيم والأخلاقيات الإيجابية للعمل في البنوك التجارية العامة أعلى من مثيلتها في الإدارات المحلية.

ومن ناحية أخرى استهدفت دراسة (مهدي،داود،٢٠١١) توصيف أبعاد أخلاقيات الأعمال وفق المنهج الإسلامي وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المحلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد أخلاقيات الأعمال وفق المنهج الإسلامي تتمثل في ثلاث أبعاد هي : أخلاقيات المنظمة ، أخلاقيات المدير، أخلاقيات الفرد، وأظهرت الدراسة وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية (الحاجات المستحقة، المنتجات المأمونة ، المعلومات الوفيرة ) . وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة استعادة المنظمات العربية من وجهة النظر الإسلامية فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال ، ضرورة وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات الموظف في المنظمة ، عقد دورات تدريبية للمدراء في المنظمة هدفها توجيه وتعليم المدراء والعاملين نحو تطوير أنفسهم أخلاقيا .

وركزت دراسة (Bayraktaroğlu & Yılmaz,2012) على تحليل العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال في إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من عدد(١٣٦) مدير إدارة موارد بشرية في تركيا. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية عالية بين ممارسات أخلاقيات العمل في إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي . وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق وتنفيذ جميع سياسات إدارة الموارد البشرية على أساس مبادئ وأخلاقيات العمل مثل العدالة وتكافؤ الفرص والدقة الأمر الذي قد يساعد على تحقيق أداء عالي للمنظمات.

أما دراسة (MK Alhyasat,2012) فسعت للكشف عن تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الصحفية الأردنية. وشمل مجتمع البحث عدد (٦) صحف، وتضمن عينة الدراسة عدد(٢٠٤) مدير . وكشفت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل ( الرفق والعفو في التعامل، الاحترام والتقدير، الكفاءة، المسؤولية ، العدالة والإنصاف، النزاهة، العمل الجماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية . وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها : ضرورة أن تراعي المؤسسات الصحفية العدالة والإنصاف في تعاملها مع العاملين والعلاء ، وتشجيع الفكر الإبداعي في العمل، وتبني أساليب إدارية وتقنية حديثة تساعد الموظفين على القيام بعملهم بشكل سليم.

وتناولت دراسة (امنية، ٢٠١٣) دور أخلاقيات الأعمال فى تحسين أداء العاملين فى البنوك التجارية الجزائرية . وشمل مجتمع الدراسة عدد(٦) بنوك ، وتضمنت عينة الدراسة عدد (٧٤) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أخلاقيات الأعمال (بيئة وأنظمة المنظمة، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الأفراد) وأداء العاملين فى البنوك محل الدراسة . وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال وجعل الأوساط التجارية والبنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية ، تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أسماء، لخضر، ٢٠١٧) من حيث وجود اثر ايجابي لأخلاقيات العمل على أداء الموظفين .

وسعت دراسة أخرى قام بها (SU, 2014) للتعرف على اثر أخلاقيات العمل على تنمية رأس المال الفكرى فى شركات الصناعات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات فى تايوان ، وتضمنت عينة الدراسة عدد(١٠٧) موظف فى الإدارة العليا . وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل (النزاهة، المساءلة ، الصدق، الثقة، الإنصاف، المسؤولية، التعاون، التبادل، التواصل) وبين رأس المال الفكرى(رأس المال التنظيمى والاجتماعى والبشرى).

بينما تناولت دراسة (Anggraeni,2014) اثر مناخ العمل الأخلاقى على الاستغراق الوظيفى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الشركات الصغيرة والمتوسطة فى مدينة جاوا باندونيسيا . وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) موظف . وتوصلت الدراسة إلى إن مناخ العمل الأخلاقى له تأثير ايجابى كبير على الاستغراق الوظيفى (الإدراكى ، العاطفى، الجسدى) ، وكذلك وجود تأثير ايجابى لمناخ العمل الأخلاقى على سلوك المواطنة التنظيمية . وأكدت الدراسة على ان نشر القيم الأخلاقية لكيفية انجاز العمل يساعد على الحفاظ على نزاهة الموظف واطهر السلوك الجيد ، وإضافة الدراسة إن نشر القيم الأخلاقية يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات قد تساعد الشركة على تحقيق أهدافها . والاستعداد للعمل الإضافى من أجل الانتهاء من العمل ، واقتراح حلول مبتكرة .

فما هدفت دراسة (Demirtas & Akdogan, ٢٠١٥) إلى التعرف على الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية فى العلاقة بين المناخ الأخلاقى ونية الدوران والالتزام العاطفى فى مراكز صيانة الطيران، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) مفردة. وتؤكد نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تتوسط العلاقة بين المناخ الأخلاقى ونية الدوران والالتزام العاطفى، ووجود تأثير ايجابى مباشر وغير مباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفى من خلال المناخ الأخلاقى، ووجود تأثير سلبى مباشر وغير مباشر للقيادة الأخلاقية على نية الدوران من خلال المناخ الأخلاقى، وتشير الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تعمل على تشكيل مفاهيم المناخ الأخلاقى.

وتناولت دراسة (Pathardikar et al, 2016) تحليل العلاقة بين الأخلاق التنظيمية والالتزام الوظيفى والالتزام العاطفى والرضا الوظيفى للمدراء فى قطاع التأمين فى الهند . وتكونت عينة الدراسة من(٢٥٢) مدير . وتشير النتائج وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الأخلاق التنظيمية والالتزام الوظيفى والالتزام العاطفى والرضا الوظيفى . وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة وسياسات الأعمال فى المنظمات بما يكفل تعزيز الأخلاق التنظيمية لدى الموظفين.

وسعت دراسة (Yeşiltaş et al, 2017) إلى التعرف على دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والهوية التنظيمية في فنادق تركيا. وشمل مجتمع البحث (٤٨) فندق، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) موظف. أظهرت النتائج إن المناخ الأخلاقي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والهوية التنظيمية، وان القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل ايجابي في تحديد الهوية التنظيمية، وان القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل ايجابي على المناخ الأخلاقي، وكذلك يؤثر المناخ الأخلاقي بشكل ايجابي في الهوية التنظيمية.

وركزت دراسة (Dodd et al, 2018) على اثر القيادة الخادمة في المناخ الأخلاقي لمؤسسة NCAA الرياضية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) موظف رياضيا. وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز المناخ الأخلاقي في المؤسسة من خلال المساهمة في تشكيل وتكوين لوائح أخلاقيات العمل، وكذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على انتهاج الأخلاقيات في مهامهم وعلاقتهم بالآخرين، بحيث يكون القائدة أنفسهم ممارسين أو يتبعون الأخلاقيات التي يدعون إليها ويشجعونها .

وأخيراً هدفت دراسة (Saygili et al, 2020) إلى بحث العلاقة بين القيادة الأبوية والمناخ الأخلاقي والأداء بين العاملين الصحيين في مستشفى عام في مدينة كيريكالي (تركيا)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٠) مشاركاً. كشفت النتائج وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأبوية وأبعاد المناخ الأخلاقي (الأناية، الخير، المناخ الأساسي). بالإضافة إلى ذلك، كانت العلاقة بين الأبعاد المناخية الأخلاقية والأداء وبين القيادة والأداء الأبوي ذات أهمية.

#### ٢/١- دراسات تناولت سلوكيات العمل السلبية

هدفت دراسة (Chernyak-Hai & Tziner, 2014) إلى تحليل كلا من العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي العام والمناخ الأخلاقي كمتنبئات لسلوكيات العمل السلبية في منطمتين حكومية وخاصة . وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) موظفا . وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين كلا من العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمناخ الأخلاقي ، وسلوكيات العمل السلبية(الموجهة نحو المنظمة، الموجهة نحو الأفراد).

بينما هدفت دراسة (Eschleman et al, 2014) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف السيئ وبين سلوكيات العمل السلبية في الولايات المتحدة . وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٨) عامل . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طرية بين الإشراف السيئ وسلوكيات العمل السلبية ، وان المعاملة السيئة من قبل المشرفين يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ المرؤوسين لسلوكيات عمل سلبية حتى لو كان هؤلاء المرؤوسون يعتقدون أن الإساءة تهدف إلى تحفيزهم .

وتناولت دراسة (Fida et al, 2015) دور عدم الالتزام الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين العواطف السلبية وسلوكيات العمل السلبية في إيطاليا. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) عامل. وتوصلت النتائج إلى أن عدم الالتزام الأخلاقي يتوسط العلاقة بين العواطف السلبية وسلوكيات العمل السلبية (ضد المنظمة، ضد الأفراد) . بمعنى أن كلما زاد عدد العمال الذين يعانون من العواطف السلبية (استجابة لضغوطات جهد العمل) كلما ازداد انسحابهم أخلاقيا ، وبالتالي زيادة سلوكيات العمل السلبية .

فيما سعت دراسة (Kim et al, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين المعاملة السيئة وسلوكيات العمل السلبية في الولايات المتحدة الأمريكية . وتكونت عينة الدراسة من (1514) عامل. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات المعاملة السيئة (الإشراف السيئ، التجاهل أو النبذ في مكان العمل، التمييز) وسلوكيات العمل السلبية (الموجهة نحو المنظمة، الموجهة نحو الأفراد) . كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ثنائية الاتجاه بين هذين المتغيرين ، بمعنى انه في الوقت الذي للمعاملة السيئة من تأثير على سلوكيات العمل ، فانه كذلك يوجد تأثير لسلوكيات العمل السلبية على المعاملة السيئة .

وركزت دراسة (Vatankhah et al, 2017) سعت لاستكشاف دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل السلبية في شركات الطيران الإيرانية . وتكونت عينة الدراسة من (185) مضيقة. أكدت النتائج الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (التمكين والترقية والمكافأة) وسلوكيات العمل السلبية (الموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد) .

أما دراسة (Bagyo, 2018) فهدفت إلى اختبار النموذج التنبئي لتأثير سلوكيات العمل السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظف من خلال الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط. وتكونت عينة الدراسة من (107) مفردة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (سلوكيات العمل السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية) والأداء الوظيفي والارتباط الوظيفي، وكذلك وجود تأثير سلبي لسلوكيات العمل السلبية (تجاه المنظمة، تجاه الأفراد) على الأداء الوظيفي والارتباط الوظيفي، ووجود تأثير غير مباشر لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

بينما سعت دراسة (علي، 2018) للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية للموظف وسلوكيات الانحراف الإداري في العمل في وحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة. وتكونت عينة الدراسة من (316) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين القيم الدينية والاجتماعية وسلوكيات الانحراف الإداري (الرشوة، الامتناع عن العمل، إهمال العمل، استغلال إمكانيات العمل، الاستغلال السيئ للوظيفية، إقضاء أسرار العمل)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كلا من القيم الاقتصادية والقيم السياسية وسلوكيات الانحراف الإداري، فضلا عن وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيم الشخصية على جميع أبعاد سلوكيات الانحراف الإداري.

واستهدفت دراسة (Aryati et al, 2018) التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي على سلوكيات العمل المنحرفة في الخدمة المدنية في مدينة مالانج ريجنسي الإندونيسية. وتكونت عينة الدراسة من (120) مفردة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية (الصدق والمصادقية، والقلق، والعمل الصحيح، الانفتاح، الشخصية الأخلاقية، السلوك الإنساني الأخلاقي، والقيم والأخلاق، وتطبيق العقاب والمكافأة، ونمذجة الدور) تؤثر على المناخ الأخلاقي والذي بدوره يؤثر سلبيًا على سلوكيات العمل المنحرفة، كما تؤثر القيادة الأخلاقية بصورة مباشرة وغير مباشرة على سلوكيات العمل المنحرفة، ويتمثل التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المنحرفة من خلال المناخ الأخلاقي، وبينت النتائج عدم وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي .



### خلاصة الدراسات السابقة والتعليق عليها :

فى ضوء استعراض الدراسات السابقة خلص الباحثون إلى مايلي:

- أسهمت الدراسات السابقة فى توضيح مدى أهمية وفاعلية تطبيق أخلاقيات الأعمال فى منظمات الأعمال، وأثرها على عدد من المتغيرات مثل: الاستغراق الوظيفي، النتائج التنظيمية، الرضا الوظيفي، رأس المال الفكرى، تحسين أداء العاملين، التميز التنظيمي، سلوك المواطن التنظيمية، الأداء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية. العدالة التنظيمية، سلوكيات العمل السلبية.....الخ.
- تناولت الدراسات السابقة متغير أخلاقيات الأعمال على أنها متغير مستقل فى حين تناولته دراسات أخرى كمتغير تابع، وقله من الدراسات تناولته كمتغير وسيط، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التى تناولت أخلاقيات الأعمال كمتغير مستقل .
- أظهرت الدراسات السابقة أن سلوكيات العمل السلبية تتأثر بكثير من المتغيرات مثل: القيادة الخادمة، القيادة الأصيلة، القيادة الأخلاقية القيادة الأبوية، أخلاقيات العمل، الثقافة التنظيمية، ممارسات العمل عالية الأداء، الدعم التنظيمي، رأس المال النفسى، سلوكيات المواطن التنظيمية، الخصائص الشخصية، المتغيرات الظرفية، المناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية...الخ.
- تناول جزء كبير من الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لقياس أخلاقيات الأعمال، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الدراسة، والهدف منها، والقطاع الذى طبقت عليه الدراسة.
- أكدت الدراسات السابقة على عدد النتائج التى يمكن أن تحدث نتيجة سلوكيات العمل السلبية مثل انخفاض سلوكيات المواطن التنظيمية، انخفاض الأداء الوظيفي، انخفاض الارتباط الوظيفي، انخفاض الالتزام التنظيمي، الانسحاب الوظيفي، انخفاض الأداء التنظيمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (Aryati et al,2018)، (Dodd et al,2018)، (Lu & Lin,2014)، (Demirtas & Akdogan,2015)، (Burton et al,2017)، (Yeşiltaş et al,2017)، (Mayer et al,2010) فى أن أخلاقيات الأعمال تؤثر فى سلوكيات العمل السلبية.
- تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة ولكنه اختلف عن كثير من الدراسات فى مجتمع الدراسة ومتغيراتها.
- تعد الدراسة الحالية تكملة للدراسات السابقة فى مجال أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى التعرف على أهم محاور أخلاقيات الأعمال والإطلاع على الممارسات الخاصة بها وفى بناء أداة الدراسة.

- فى حدود علم الباحثون لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت دراسة دور أخلاقيات الأعمال فى الحد من سلوكيات العمل السلبية بالتطبيق على دواوين الوزارات اليمنية. وقد استعاد الباحثون من الدراسات السابقة فى تكوين الخلفية النظرية للدراسة.

## ٢- الدراسة الاستطلاعية :

تُعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية التى ينظر إليها عادة على أنها خطوة أولية لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، ومساعدة الباحثون فى بناء الفروض الخاصة بالبحث (إدريس، ٢٠١٢، ص ١١٦). ولتحديد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال خطوتين الأولى: عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة، والثانية: تمثلت فى إجراء عدة مقابلات شخصية مع ٢٧ مفردة من القيادات الإدارية فى الوزارات اليمنية محل البحث وذلك خلال المدة من ٢٠١٨/٥/٢٢ حتى ٢٠١٨/٦/١١ م وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف موضحة على النحو الأتى:

وقد أمكن من خلال تحليل نتائج هذه المقابلات؛ التوصل إلى بعض النتائج المبدئية التى تتلخص فيما يلى:

- وجود معايير ومبادئ ولوائح لأخلاقيات الأعمال مكتوبة وموثقة داخل بعض دواوين الوزارات اليمنية. وعدم نشر المدونات واللوائح الأخلاقية داخل دواوين الوزارات اليمنية.
- عدم اهتمام القيادات العليا بمتابعة تطبيق الموظفين لأخلاقيات الأعمال، وعدم تقييم أدائهم على أساس هذه الأخلاقيات. الأمر الذى أدى إلى ضعف اهتمام الموظفين بتطبيق أخلاقيات الأعمال لعدم وجود متابعة وتطبيق مبدأ العقاب والثواب. كون الوزارات اليمنية لا تكافئ الموظفين ذوي المستويات العالية من أخلاقيات العمل.
- عدم وجود ندوات إرشادية توضح أهمية تطبيق أخلاقيات الأعمال، وأثرها على مستوى أداء الأفراد والوزارات .
- انتشار مظاهر الرشوة فى الوزارات اليمنية، ولاحظ الباحثون انه يتم التعامل بالرشوة بين الموظفين مع بعضهم البعض، أو من قبل المتعاملين أو الأفراد أو المواطنين. ونفسي ظاهرة المحسوبية سواء من قبل القادة أو الموظفين .
- وجود بعض حالات السرقة من ممتلكات الوزارات، ووقوع حالات سرقة بين الموظفين أنفسهم . وشعور بعض الموظفين بالملل الوظيفي، وارتفاع نسبة دوران العمل ونسبة البطالة المقنعة داخل الوزارات. وارتفاع معدل الغياب، والحضور فى وقت متأخر للعمل والانصراف فى وقت مبكرة .
- ارتفاع نسبة تدمير ممتلكات الوزارات المتمثلة بالأجهزة والآلات . وارتفاع مظاهر الغيبة والنميمة بين الموظفين.

- يقوم الموظفون بتأخير انجاز المعاملات والعودة للعمل في المساء لغرض الحصول على اجر إضافي.
- لا يعطي الموظفون تركيز عالي على أداء أعمالهم، الأمر الذي يترتب عليه وقوع كثير من الأخطاء الإدارية. وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والتحليل عليها.
- سوء التعامل بين القادة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم البعض.

### ٣- مشكلة البحث وتساؤلاته

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يتضح عدم حرص الوزارات وقيادتها على تنفيذ مدونات ولوائح أخلاقيات الأعمال، ومتابعة تقييم أداء الموظفين على أساس هذه الأخلاقيات ، وغياب كثير من الصفات في القادة مثل التواصل والتعاطف والنزاهة والرؤية والمسؤولية والاستقلالية، وارتفاع مستوى سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل البحث . وهو ما يبرر الحاجة إلي تطبيق أخلاقيات الأعمال في الوزارات اليمنية محل الدراسة، وكذا العمل على إيجاد المعالجات المناسبة لإعادة التزام الموظفين بأخلاقيات الأعمال ؛ مما قد ينعكس ايجابيا على الحد من مستوى سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة، وتتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر أخلاقيات الأعمال على سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية ( الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل البحث .

وبصورة أكثر تحديدا يمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

- ١- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية ؟
- ٢- ما مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة ؟
- ٣- هل يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث أخلاقيات الأعمال، وما هي أبعاد أخلاقيات الأعمال، الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات؟
- ٤- هل يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية ؟ وما هي أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات؟

#### ٤- أهداف البحث

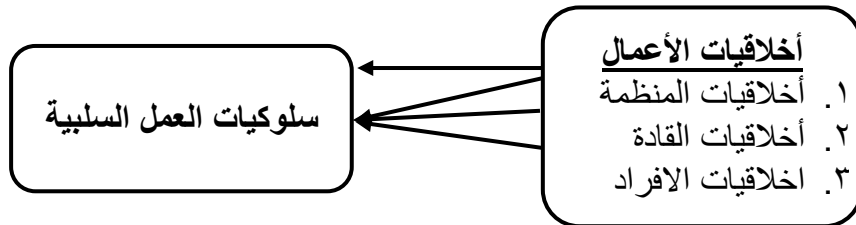
- ١- استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة.
- ٢- التعرف على تأثير تطبيق أخلاقيات الأعمال على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة.
- ٣- التعرف على مدى وجود اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث أخلاقيات الأعمال، وما هي أبعاد أخلاقيات الأعمال، الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الدواوين.
- ٤- التعرف على مدى وجود اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية؟ وما هي أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الدواوين؟
- ٥- تقديم التوصيات التي تساهم في دعم وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وبما يساهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية محل البحث.

#### ٥- فروض البحث

في ضوء الدراسات السابقة، أمكن صياغة فروضة الدراسة على النحو التالي:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة.
- ٣- لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث أخلاقيات الأعمال.
- ٤- لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية.

الشكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثون

## ٦- أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي :

### ١- الأهمية العلمية :

- تُعد قضية ضعف قدرة الوزارات على الحد من سلوكيات العمل السلبية في الوقت الحالي قضية هامة وحرجة وخاصة عقب الثورات العربية حيث يتطلع المواطنين في الوطن العربي بصفه عامة واليمن بصفه خاصة إلى إحداث نقله نوعية في الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة الوزارات على الحد من سلوكيات العمل السلبية لغرض تحسين والارتقاء بأداء موظفيها من خلال دعم وتعزيز تطبيق أخلاقيات الأعمال وأثرها على سلوكيات العمل السلبية والتعرف على العوامل المؤثر فيها، سوف يساهم في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات وبالتالي رضا المواطنين عن أداء هذه الوزارات .

- الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد نمط العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية. سوف يساهم في زيادة الوعي لدى قيادات هذه الوزارات عن أهمية دعم وتعزيز تطبيق أخلاقيات الأعمال، الأمر الذي سيساعدهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية ودعم قدرة وأداء وزاراتهم ..

- تأتي أهمية البحث أيضا من الدور الذي تلعبه الوزارات في تقديم الخدمات للمواطنين، وكذلك أهمية الدور الذي يلعبه الموظفين في تحقيق أهداف الوزارات اليمنية كونه احد الأصول المهمة والحيوية فيها .

### ٢- الأهمية العملية :

- نتائج الدراسة المتوقعة يمكن أن تساعد قيادات الوزارات على تحسين واكتساب مهارات جديدة في عملية إدارة العنصر البشري، وحل المشكلات التي تواجهها في الموارد البشرية والأداء والخدمات التي تقدمها للمواطنين، كما ستساعد النتائج المتوقعة قيادة الوزارات من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالموارد البشرية، وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات من خلال تطبيق أخلاقيات الأعمال والتي قد تساهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين .

- يتوقع أن تقيد نتائج هذه الدراسة في زيادة وعي قيادات الوزارات اليمنية بأهمية تبني أسلوب أنماط القيادة الأخلاقية وتطبيقه وتطويره وتشاركه، وأهمية الحرص على تطبيق أخلاقيات الأعمال وتنميتها للحد من سلوكيات العمل السلبية وتحسين أداء الموظفين.

## ٧- حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

### ١- الحدود المكانية

- اقتصرت الدراسة على دواوين الوزارات اليمنية كون كثير من المحافظات تعاني من عدم الاستقرار ونشوب الحروب فيها.
- اقتصرت الدراسة على وزارات (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) على اعتبار أنها من أكثر الوزارات تقديمًا للخدمات للمواطنين من وجهة نظر الباحث.

- مركزية العمل الإداري والمالي في هذه الوزارات .
  - كثافة عدد الموظفين في دواوين الوزارات محل الدراسة حيث بلغت نسبتهم ٨٧٪ من إجمالي الموظفين في هذه الوزارات.
  - تشابه طريقة وسير العمل في هذه الدواوين وفروعها في باقي المحافظات، كون العمل في هذه الدواوين وفروعها يتم عبر نماذج رسمية مقررة من قبل الوزارات ولا يعتمد العمل بغير هذه النماذج.
  - قلة الوقت المتاح للباحث والإمكانات المالية للباحث (ميزانية البحث) .
- ٢- الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة أبعاد أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) ، وسلوكيات العمل السلبية .
- ٣- الحدود الزمنية: فهي الفترة التي استغرقت فيها عملية جمع البيانات (الأولية والثانوية) اللازمة لانجاز البحث. والتي تمت خلال الفترة من يوليو ٢٠١٩ حتى مارس ٢٠٢١ .

## ٨- الإطار النظري :

يستعرض هذا الجزء الإطار النظري لمتغيرات البحث على النحو التالي:

### أولاً: أخلاقيات الأعمال ( Business Ethics )

#### ١- مفهوم أخلاقيات الأعمال

الأخلاق لغة: يقول الفيروزآبادي " الخلق بالضم السجية والطبع والمروءة والدين (العزب، ٢٠١٧، ص٣٦)، وحسب معجم لسان العرب الخُلُقُ بضم اللام وسكونها حقيقته انه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخُلُقِ لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولها أوصاف حسنة وقيحة. واصطلاحاً : هي هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، والخلق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والاجتهاد (أسماء، لخضر، ٢٠١٧، ص٢٤٩) . ويمكن اعتبار الأخلاقيات معياراً للثناء أو انتقاد سلوك الأفراد، فالأخلاق تهتم بالتحكم ليس فقط بفهم البشر لما هو صواب وما هو خطأ، ولكن أيضاً بسلوكهم (Taştan & Güçel,2017:53) . وعرف معهد الأخلاقيات العالمية الأخلاقيات بأنها "طاعة غير قابلة للتنفيذ". فالأخلاقيات هي محاولة للتمييز بين الصواب والخطأ، والسلوك الجيد أو السلوك غير المرغوب فيه أو المستصوب من السلوك غير المرغوب فيه اعتماداً على مجموعة معينة من الظروف (Sahu,2016:36). والأخلاق تعني حرفياً المبدأ الأخلاقي (الموقف) أو القيم الأخلاقية التي تدعم الفرد أو مجموعة الأفراد داخل مجموعة أو مجتمع (Abdullah & Halim,2016:3). وقد عرفت أخلاقيات الأعمال بأنها السعي لفهم ما يمكن اعتباره مقبولاً حول أنشطة المنظمات العاملة في ثقافة معينة في وقت معين. (Bayraktaroğlu & Yılmaz,2012:139) وهي مبادئ توجيهية في تنفيذ المهام لجميع الموظفين. ويشمل ذلك إطاعة مجموعة المرجع السلوكي والمسؤوليات والنتائج المترتبة على سلوك الفرد وفهم المسؤوليات تجاه مهمة الموظف وسلوكه في المؤسسة. (Abdullah & Halim,2016:3)

كما عرفت أخلاقيات الأعمال بأنها نظام للمبادئ والقيم والقواعد ومدونات الإدراك والسلوك، بناءً على فلسفة العمل التي تتطلب التزاماً أخلاقياً عن طريق تحفيز التعبير عنها (Mihai &

(Alina,2013:44). وتمثل أخلاقيات العمل الإيجابية جانباً حاسماً في خلق بيئة عمل ديناميكية وعنصر هام في إنتاجية الأفراد والمنظمات. كما تمثل أخلاقيات العمل الإيجابية قيم والتزام الأفراد في نجاح أي منظمة. (Abdullah & Halim,2016:8) ومن وجهة نظر (أسماء، لخضر، ٢٠١٧، ص ٢٤٩) هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحديد ماهو صحيح أو خطأ، كما تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كانت نتائج واثار هذا القرار ايجابية أو صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن أو نكح بان الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو انه المرغوب فيه.

ويتفق الباحثون مع التعريفات السابقة في أن أخلاقيات الأعمال هي منظومة شاملة من المبادئ والقيم والمعايير التي تحملها وتنفذها المنظمة والقادة والأفراد على ارض الواقع، وتعمل هذه المنظومة على تنظيم العملية الإدارية فيما يتعلق بالمعاملات بين أعضاء المنظمة وأداء العمل وعملية اتخاذ القرارات والتفكير الأخلاقي على أسس ومعايير أخلاقية يتفق عليها جميع الأفراد داخل المنظمة، وبما ينسجم مع قيم وأخلاقيات المجتمع.

## ٢- أبعاد أخلاقيات الأعمال

لقد تناول الباحثين أخلاقيات الأعمال تحت مسميات مختلفة (أخلاقيات الإدارة، أخلاقيات المهنة، أخلاقيات العمل، الأخلاقيات الوظيفية، أخلاقيات الأفراد) وهذا الاختلاف لم يقتصر على المسميات بل حتى في المضمون، فقد تناولها بعض الباحثين على أنها أخلاقيات الأفراد والبعض الآخر على أخلاقيات القادة والبعض على أنها أخلاقيات تنظيمية خاصة بالمنظمة. وجزء كبير من الباحثين تناول أخلاقيات الأعمال على أنها أخلاقيات تنظيمية تنعكس على سياسة وإجراءات وقوانين ولوائح تنظم تعامل المنظمة مع الأفراد سواء القادة أو المرؤوسين، (ChyeKoh & Boo,2004) (Pathardikar et al, 2014)، (Anggraeni,2014)، (Bayraktaroglu & Yilmaz,2012)، (Çelik,2010)، (MK Alhyasat,2012)، (عطياني، ابو سلمى، ٢٠١٤)، فيما تعامل باحثين آخرين مع أخلاقيات الأعمال على أنها أخلاقيات عامة يجب أن يتصف بها الأفراد سواء كانوا قادة أو مرؤوسين ومن هذه الأخلاقيات : النزاهة والشفافية، المساءلة، الصدق، الثقة، المسؤولية، التعاون، التبادل، التواصل، احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت، الأمانة، الاحترام وحسن المعاملة، السرية، الموضوعية والاستقلالية(السكرانه، ٢٠١٢)، (SU, ٢٠١٤)، (أبو الكاس، ٢٠١٥)، (خرفي، ٢٠١٦)، (عبد الدائم، يوسف، ٢٠١٧).

بينما تناول البعض الآخر من الباحثين أخلاقيات الأعمال على أنها منظومة من الأخلاقيات المتمثلة بأخلاقيات المنظمة وأخلاقيات القادة واخلاقيات الافراد (مهدي، داود، ٢٠١١)، (امنية، ٢٠١٣)، (غانية، مداح، ٢٠١٦). ويتفق الباحثون مع هذه الدراسات التي تشير إلى أن أخلاقيات الأعمال تتكون من ثلاث أبعاد رئيسة تتمثل في أخلاقيات المنظمة وأخلاقيات القائد وأخلاقيات الفرد، وهذه هي الأبعاد التي سيعتمد عليها الباحثون في البحث الحالي، ونوضحها على النحو التالي :

## ١/٢- أخلاقيات المنظمة Ethics Organization

عرفت أخلاقيات المنظمة بأنها " التصورات السائدة عن الممارسات والإجراءات التنظيمية النموذجية التي لها محتوى أخلاقي" أو " تلك الجوانب من مناخ العمل التي تحدد ما يشكل السلوك الأخلاقي في العمل" (Reddy & Kamesh, ٢٠١٦:١١٠). وبالتالي فان المنظمة ذات توجه الأخلاقي هي منظمة لديها القدرة على التفكير في القيم في عملية صنع القرار وتؤسس لكيفية استخدام

القادة لهذه الملاحظات لإدارة المنظمة. وغالبًا ما يُنظر إلى القائد على أنه الفرد المسئول بشكل أساسي عن إنشاء التوجه الأخلاقي للمنظمة. وعلى المنظمة وقادتها معرفة أن الموظفين يتطلعون إلى الإدارة من أجل التوجيه. لذلك يجب أن تكون الإدارة واعية للإشارات التي ترسلها لموظفيها. وإن خلق نغمة أخلاقية في القمة سيقفل من الخسائر الناجمة عن الاحتيال ويحسن الولاء والروح المعنوية. ومنع الاحتيال هو عمل جيد، والقيام بذلك يبدأ من الأعلى (Chekwa at al, ٥٢: ٢٠١٤-٥٥). وتشتمل أخلاقيات المنظمة على عدد من العناصر المتمثلة في: الثقافة الأخلاقية Ethical Culture، الممارسات الأخلاقية Ethical practices، المدونات الأخلاقية Ethical codes، الرموز الأخلاقية Ethical symbols، الهياكل الأخلاقية Ethical structures

## ٢/٢- أخلاقيات القادة Ethics Leaders

يؤكد (May et al, ٦٩: ٢٠١٤-٧١) على ضرورة تحلي القادة بالفعالية الأخلاقية والشجاعة الأخلاقية لمواجهة ومعالجة المشاكل الأخلاقية، ويشير (نجم، ٢٠٠٠، ص ٦٥) إلى أن أخلاقيات القادة تتمثل في التالي:

- ١- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح .
- ٢- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع . المناقشة الشريفة مع المنافسين في السوق. التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها .
- ٣- تحديد المنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد لموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة .
- ٤- العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة المنظمة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية المشروعة. والتقييم الدوري من المدير للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.
- ٥- ذكر الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير. والالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.

أما (عبد الدائم، ٢٠١٧، ص ٢٨٨) فيشير إلى أن أخلاقيات القادة تتمثل في: نمذجة الدور، دعم القيم الأخلاقية، بلوغ الأخلاقيات والقيم، مكافأة السلوك الأخلاقي، معاقبة السلوك غير الأخلاقي. وقد تم تطوير العديد من مقاييس أخلاقيات القيادة المتعلقة بالأعمال، ولعل أهمها مقياس القيادة الفاضلة، الذي يستند إلى سبعة بنود تقيس التواضع والشجاعة والنزاهة والرحمة والفكاهة والعاطفة والحكمة. وهذه المقاييس مهمة في تقييم أخلاقيات قادة الأعمال، ولكنها من غير المحتمل أن تكون مناسبة لاستخدامها مع أشخاص يعملون في أدوار أخرى (Dawson, ٧٩٥: ٢٠١٨).

## ٣/٢- أخلاقيات الأفراد Ethics Employee

عرفت أخلاقيات الأفراد بأنها " الأخلاقيات التي يتصف بها الفرد وهي المسئولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها " (أمنية، ٢٠١٣، ص ١٤). كما عرفت بأنها مجموعة السلوكيات الايجابية التي يؤديها الفرد في مجال الفضيلة أو الرذيلة والمستندة إلى نظام قيمي معياري أما مستندا إلى الوحي أو العقل أو كليهما (شكرة، ٢٠١٥، ص ١١٠) ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن الموظف يحتاج إلى مجموعة من المبادئ أو القواعد الأخلاقية المنظمة لعمله والتي يجب توافرها والتزام العاملين بها مثل: الصدق والأمانة، خدمة الجمهور باحترام واهتمام وتجاوب، منع تسريب معلومات العمل ذات الصلة السرية، الامتناع عن الكسب الشخصي من أداء الواجبات الرسمية، ممارسة السلطات الرسمية لخدمة المصلحة العامة، أداء العمل بكفاءة وعدالة وتجرد، مساندة وتطبيق



مبدأ الجدارة فى التوظيف. (عبد الجليل، ٢٠١١، ص٢٦)، وفى السياق نفسه يؤكد (ماهر، ٢٠١٧، ص٢٥١) على أن الأخلاقيات التى يجب أن يتحلى بها جميع العاملين فى المنظمة تتمثل فى الصدق، العدل والإنصاف (الاستقامة)، الاحترام، المواطنة، الكفاءة والإتقان فى العمل، الثقة والأمانة، الشعور بالمسؤولية، الانتماء والولاء للمؤسسة، العمل كفريق واحد

## ثانيا : سلوكيات العمل السلبية Counterproductive Work Behaviors

يرى (Cochran, ٢٠١٤: ٣) بان سلوكيات العمل السلبية هى السلوكيات التى تؤدى إلى إحداث الإيذاء والضرر للمنظمات أو الأفراد فى داخل المنظمات، وهذه السلوكيات يمكن أن يتراوح حجمها من ذو اثر منخفض أو إلى أكثر خطورة. ويرى (Anjum & Parvez, ٢٠١٣: ٤١٨) بأنها مجموعة من السلوكيات المختلفة التى تتعارض مع السلوكيات المسموح بها داخل المنظمات التى تؤدى إلى إحداث الضرر بالعاملين والمنظمات وكذلك أصحاب المصالح : كالزبائن وزملاء العمل والمشرفين وتتسبب بتهديد وضع الاستقرار داخل المنظمة. وذكر (Cohen, ٢٠١٦: ١) بأنها إجراءات متعمدة تشتمل على مجموعة من الأفعال المضرة يتم توجيهها نحو المنظمات أو اتجاه أشخاص آخرين تؤدى إلى تدمير الممتلكات التنظيمية والعمل بشكل غير صحيح داخل المنظمة. وتعتبر سلوكيات العمل السلبية بأنها سلوكيات متعمدة تضر بالمنظمة ومصالحها التجارية التى من الممكن أن تكون مكلفة لكل من المنظمة وأعضائها من الناحية المادية والمعنوية وتؤثر بدور ها على الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة (Wagner, ٢٠١٧: ٩) (الدليمي، عبد الله، ٢٠١٨، ص٤٠)، وتشمل سلوكيات العمل السلبية كل من كسر القواعد أو القوانين، فضلا عن الأعراف الاجتماعية (Czarnota-Bojarska, ٢٠١٥: ٤٦٠).

## ثانيا: منهجية البحث

يتناول الباحثون فى هذا الجزء عرض خطوات تصميم البحث، وذلك من حيث أنواع البحث ومجتمع وعينة البحث، والمتغيرات والمقاييس المستخدمة فى البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي، وأساليب اختبار الفروض لتحقيق أهداف البحث.

### ١/٢- نوع البحث

يتمثل الهدف الرئيسى من هذه الدراسة فى التحقق من الأثر المباشر لأخلاقيات الأعمال على سلوكيات العمل السلبية فى الوزارات اليمينية محل الدراسة، وبالتالي فى تصميم هذه الدراسة يعتمد على المدخل الوصفي من أجل توضيح مفاهيم الدراسة والتعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد مشكلة الدراسة واستخلاص الفروض.

### ٢/٢- مجتمع البحث

يشير مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية إلى جميع المفردات التى تمثل الظاهرة موضوع الدراسة وتشارك فى صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها (العولقي، ٢٠١٦، ص٧٨) ونظرا لأن هذه الدراسة تسعى إلى توصيف طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية فى دواوين الوزارات اليمينية، لذا فان مجتمع الدراسة يتمثل فى القيادات الإدارية فى دواوين الوزارات اليمينية محل الدراسة والبالغ عددهم (٣١٢٠) موظف (الموازنة العامة للدولة، ٢٠١٤، ص٥٦٧، ٣٦٨، ١٨٢، ٤٦، وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٨). والجدول رقم (١/٥) يوضح عدد الموظفين فى الوزارات اليمينية محل الدراسة وبحسب كل ديوان وزارة :

جدول رقم (١)

بيان لمجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الوزارات اليمنية محل الدراسة

ملاحظات	موظفين الديوان العام	إجمالي الموظفين	المستوى الإداري	الوزارة
	141	176	العليا	وزارة الصحة
	210	261	الوسطى	
	456	837	التنفيذية	
	807	1274	الإجمالي	
	168	168	العليا	وزارة الخدمة المدنية
	91	91	الوسطى	
	386	386	التنفيذية	
	645	645	الإجمالي	
	389	391	العليا	وزارة المالية
	301	302	الوسطى	
	978	984	التنفيذية	
	1668	1677	الإجمالي	
	3120	3596	الإجمالي العام	

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات الموازنة العامة للدولة للعام ٢٠١٤م، ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ٢٠١٨.

### ٣/٢- عينة البحث

وهي تلك المفردة التي سيتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظراً لتوفر الإجابات لديها وتتمثل عينة البحث في القيادات الإدارية بالمستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في دواوين الوزارات اليمنية (المالية، الصحة، الخدمة المدنية)، وقد تم تحديد عينة البحث الممثلة لمجتمع الدراسة بالرجوع على الجداول الإحصائية، ففي مجتمع بحث تتمثل عدد مفرداته (٣١٢٠) مفردة فإن حجم العينة يبلغ (٣٤٢) مفردة وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪)، وفي حدود خطأ معياري (٥٪).

وقد اعتمد الباحثون على العينة العشوائية التطبيقية في تحديد مفردات البحث نظراً لعدم تماثل مفردات مجتمع البحث، بالإضافة إلى مراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة، وتم توزيع العدد الخاص بكل طبقة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة. والجدول رقم (٢) يوضح توزيع مفردات العينة كما يلي:

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة بحسب النسبة والتناسب لكل فئة قيادية

الوزارة	المستوى الإداري	إجمالي الموظفين	نسبة الديوان من العينة	إجمالي نصيب الديوان من العينة	نصيب كل مستوى من العينة
ديوان وزارة الصحة	العليا	141	26%	88	15
	الوسطى	210			23
	التنفيذية	456			50
الإجمالي		807		88	88
ديوان وزارة الخدمة المدنية	العليا	168	21%	71	18
	الوسط	91			10
	التنفيذية	386			43
الإجمالي		645		71	71
ديوان وزارة المالية	العليا	389	53%	183	43
	الوسط	301			33
	التنفيذية	978			107
الإجمالي		1668	100%	183	183
الإجمالي العام		3120		342	342

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات الموازنة العامة للدولة للعام ٢٠١٤م، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ٢٠١٨.

#### ٤/٢- متغيرات البحث وأساليب القياس

فيما يلي يستعرض الباحثون المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث وذلك على النحو التالي:

##### ١/٤/٢- متغيرات أخلاقيات الأعمال (متغير مستقل)

اعتمد الباحثون في قياس متغير أخلاقيات الأعمال على المقياس المستخدم في الدراسات السابقة مثل (SU)، (MK Alhyasat,2012)، (Li & Madsen,2010)، (٢٠١٤)، (مهدي، داود، ٢٠١١)، (السكرانه، ٢٠١٢)، (امنية، ٢٠١٣)، (ابو الكاس، ٢٠١٥)، (خرفي، ٢٠١٦)، (غانية، مداح، ٢٠١٦)، (عبد الدائم، يوسف، ٢٠١٧) مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية ومجال التطبيق. وتكون المقياس من (٣٤) عبارة موزعة على أبعاد أخلاقيات الأعمال الثلاثة وهي (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد)،

وتم قياس آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمينية محل الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

## ٢/٤/٢ - متغيرات سلوكيات العمل السلبية (متغير تابع)

اعتمد الباحثون فى قياس متغير سلوكيات العمل السلبية على مقياس ( Bennett and Robinson, 2000) ، حيث أكدت الدراسات السابقة مثل: ( Fida et al, 2017) ، (Vatankhah et al, 2015) ، (Chernyak-Hai & Tziner, 2014) ، (Marcus & Schuler, 2004) ، (Kim et al, 2018) ، (Bagyo, 2018) ، (2016) تمتع هذا المقياس بالصلاحية الجيدة للتمييز وتمتعه بالاتساق الداخلى بين مقاييسه، وتكون المقياس من (١٨) عبارة .

## ٥/٢ - البيانات المطلوبة ومصادرها:

### أ- البيانات الثانوية

وتتعلق بأخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية ، وتم الحصول عليها من عدة مصادر منها على النشرات والتقارير الصادرة من الجهات الحكومية فى اليمن، والبحوث المنشورة وغير المنشورة، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

### ب- البيانات الأولية

تتمثل بأراء القيادات الإدارية فى الوزارات اليمنية محل البحث نوع أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية وتم الحصول على البيانات الأولية حول المتغيرات السابق ذكرها من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة إلى القيادات الإدارية فى دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة.

## ٦/٢ - أداة البحث وطرق جمع البيانات

أعتمد الباحثون فى هذه الدراسة بصفة رئيسية على قائمة الاستقصاء فى جمع البيانات الأولية اللازمة، حيث روعي فى تصميم القائمة البساطة، والسهولة، والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، ونظراً لوجود عينة مستقلة واحدة، وهى عينة القيادات الإدارية فى دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة . وقد تم تصميم قائمة استقصاء موجهة للقيادات الإدارية مكونة من أربع صفحات بما فيها صفحة الغلاف، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة، والهدف منها طلب التعاون فى استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخيرة فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية، السؤال الأول منها يتضمن (٣٤ متغيراً) ويتعلق بقياس مستوى أخلاقيات الأعمال فى دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة، فى حين يتضمن السؤال الثانى (١٨ متغيراً) تتعلق بقياس مستوى سلوكيات العمل السلبية فى دواوين الوزارات اليمنية ، ويتضمن السؤال الثالث والرابع (متغيرين) متعلقة بالمتغيرات الوصفية الخاص باسم الوزارة والمستوى الإداري. هذا وتجدر الإشارة إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء، باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها فى الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى . وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً فى جمع البيانات الأولية، وهى ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً.

## ٧/٢ - تقييم الثبات والمصدقية فى المقاييس المستخدمة فى البحث

تمثلت الخطوة الأولى فى عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة فى محاولة تقييم الثبات من خلال تحليل الاعتمادية **Reliability** والمصدقية من خلال تحليل الصلاحية

**Validity** للمقاييس التي اعتمد عليها الدراسة الحالي، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

### ١/٧/٢ - تقييم الثبات في المقاييس (تحليل الاعتمادية):

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط الفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢، ص ٨٢٧). وتم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على مقياس أخلاقيات الأعمال ومقياس سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة. وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم التحقق من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة.

#### جدول (٣)

تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات مقياس الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط الفا

#### (مخرجات تحليل الاعتمادية) Reliability Analysis

م	متغيرات الدراسة	المحاولة الأولى		المحاولة الثانية	
		عدد العبارات	معامل الفا Alpha	عدد العبارات	معامل الفا Alpha
أولاً: أخلاقيات الأعمال					
1	أخلاقيات المنظمة	11	0.92	10	0.94
2	أخلاقيات القادة	11	0.95	11	0.95
3	أخلاقيات الأفراد	12	0.95	12	0.95
	المقياس الإجمالي	34	0.96	33	0.97
ثانياً: سلوكيات العمل السلبية					
1	السلوكيات الموجهة نحو المنظمة	9	0.90	9	0.90
2	السلوكيات الموجهة نحو الأفراد	9	0.92	9	0.92
	المقياس الإجمالي	18	0.94	18	0.94

وبالنسبة لمقياس أخلاقيات الأعمال في الوزارات محل الدراسة، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جداً (٠,٩٧) انظر المحاولة الأولى الجدول رقم (٣)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية (**Item - Total Correlation**) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، تبين أن هناك (١) متغير منها لم يتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل (٠,٣٠))، لذلك تقرر استبعاده من المقياس (المتغير رقم (٦) في قائمة الاستقصاء ضمن بعد أخلاقيات المنظمة)، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا

المقياس هو (٣٣) متغيراً بدلاً من (٣٤) متغيراً. ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس وبعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط الفأ مرة ثانية.

وبالنسبة لمقياس سلوكيات العمل السلبية في الوزارات محل الدراسة ، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جداً (٠,٩٤) انظر المحاولة الأولى الجدول رقم (٣/٥)، وبعد فحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item - Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات ، تبين أن جميع المتغيرات تمكنت من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠) ، لذلك لم يتم استبعاد أي متغير ، وظل عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو (١٨) متغير.

وبناء على نتائج التحليل السابق ، أمكن التوصل إلى مقياسين ، يتعلق المقياس الأول بتقييم مستوى أخلاقيات الأعمال في الوزارات محل الدراسة ويتضمن ( ٣٣ متغيراً)، ويتعلق المقياس الثاني بتقييم مستوى سلوكيات العمل السلبية في الوزارات محل الدراسة ويتضمن (١٨ متغيراً)، ويتمتع كل منها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذا البحث.

## ٢/٧/٢ - تقييم المصدقية (الصلاحية) في المقياس:

بعد تقييم مستوى الثبات في المقياس المستخدمة في الدراسة الحالية، قام الباحثون بأجراء اختبار الصلاحية أو الصدق للمقياس المستخدمة في الدراسة وذلك للتأكد من مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه (إدريس، ٢٠١٢، ص ١٨).

## أولاً: نتائج التحليل العاملي لقياس أخلاقيات الأعمال

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بمستوى أخلاقيات الأعمال المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات في نفس المقياس وهي (٣٣) متغيراً ويوضح الجدول (٤) نتائج التحليل العاملي كالتالي:

الجدول رقم (٤)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية بمستوى أخلاقيات الأعمال  
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل) Factor Analysis

م	العبارات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	تمتلك الوزارة مدونات أخلاقية أو بيان تفصيلي للتوقعات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في العمل			0.523
٢	تستند إدارة الوزارة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفون إلى معايير أخلاقية			0.561
٣	يتم عقد دورات تدريبية في الوزارة هدفها توجيه وتطوير وترسيخ أخلاقيات العمل			0.693

م	العبارات	عامل(١)	عامل(٢)	عامل(٣)
٤	تمتلك الوزارة فريق عمل يهتم بالقضايا الأخلاقية			0.816
٥	مجموعة المبادئ الأخلاقية في الوزارة متاحة ومعروضة ومعلنة للجميع			0.806
٦	تقوم الوزارة بجمع المعلومات من الجمهور بشأن أدائها الأخلاقي			0.676
٧	يوجد نظام داخلي يتيح للموظفين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة			0.702
٨	تسعى الوزارة لتغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم			0.837
٩	هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية (الأمانة النزاهة، الشفافية، الصدق، السرية في العمل في الوزارة.			0.706
١٠	تتعامل الوزارة بالعدالة وعدم التمييز بين الموظفين ثانيا			0.562
١١	يشجع القادة الأفراد على تبني الأهداف ذات المغزى		0.664	
١٢	ينعكس الالتزام الأخلاقي للقادة في الأفعال الإدارية		0.542	
١٣	يتصف القادة بالعدالة والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين		0.719	
١٤	يستخدم القادة نظم تقييم مناسبة وواضحة لجميع الموظفين		0.646	
١٥	تعد السلامة الأخلاقية عاملا حاسما في الترقيات من وجهة نظر القادة		0.618	
١٦	تحدد أهداف العمل سويا من قبل القادة والمرؤوسين		0.783	
١٧	يتخذ القادة القرارات بناء على المعايير والمبادئ الأخلاقية العالية		0.793	
١٨	تناسب مقدار العقوبات وانتهاك السلوك الأخلاقي		0.756	
١٩	القائد يحذر ويعاقب العاملين الذي يظهرون سلوكيات لا أخلاقية		0.709	
٢٠	لا يمارس القادة المحسوبية والواسطة في الوزارة		0.725	
٢١	يدعم القادة مبادئنا الأخلاقية والسلوكية		0.712	
٢٢	يقوم الموظفون بأداء واجباتهم ومهامهم بنشاط، متوخين بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية	0.689		
٢٣	يلتزم الموظفون بوقت الدوام الرسمي	0.0722		
٢٤	يحرص الموظفون على الشفافية في التعامل مع المدراء	0.751		
٢٥	يملك الموظفون درجة عالية من الإخلاص في العمل	0.797		
٢٦	يبلغ الموظفون عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي	0.735		
٢٧	يتصرف الموظفون مع الرؤساء وأي متعامل وفق القوانين المعمول بها	0.787		
٢٨	يلتزم الموظفون بأخلاقيات الوظيفة العامة	0.795		

م	العبارات	عامل(١)	عامل(٢)	عامل(٣)
٢٩	يعمل الموظفون من أجل خدمة المصلحة العامة	0.812		
٣٠	يطبق الموظفون الأنظمة والقوانين	0.794		
٣١	يحرص الموظفون على أموال الدولة	0.781		
٣٢	يحافظ الموظفون على أسرار الوزارة	0.729		
٣٣	يعمل الموظفون على سرعة انجاز العمل	0.800		
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	49.55	12.98	4.53
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	49.55	62.53	67.05
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية العامل المستخرج رقم (١): أخلاقيات الأفراد: ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣ العامل المستخرج رقم (٢): أخلاقيات القادة: ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣ العامل المستخرج رقم (٣): أخلاقيات المنظمة: ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣				

يتضح من الجدول رقم (٤) مايلي:

- تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمستوى أخلاقيات الأعمال في ثلاثة عوامل أساسية تضم (٣٣) متغيرا .

- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو (٦٧٪) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

- بمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات ، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقا كبيرا بينهما. كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء (ثلاث أبعاد). وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج استخدام أسلوب التحليل العملي اتضح أن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس مستوى أخلاقيات الأعمال والتي يمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

### ثالثا: نتائج التحليل العملي لقياس سلوكيات العمل السلبية

تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بسلوكيات العمل السلبية المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات في نفس المقاييس وهي (١٨) متغيرات ويوضح الجدول (٥) نتائج التحليل العملي لمقياس سلوكيات العمل السلبية كالتالي:



الجدول رقم (٥)

العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمستوى سلوكيات العمل السلبية  
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

م	العبارات	عامل ١	عامل ٢
١	يحضر الموظفون للعمل متأخرا أو يغادروا في وقت مبكر بدون إذن	0.720	
٢	يأخذ الموظفون إجازة مرضية مع عدم وجود مرض.	0.789	
٣	يقوم الموظفون بإتلاف المعدات أو الأجهزة عن قصد	0.631	
٤	تم سرقة أشياء تخص الوزارة من قبل الموظفين	0.697	
٥	الموظفون يعتمدوا العمل ببطء.	0.756	
٦	يقوم الموظفون بأخذ فترة راحة أطول من المسموح به	0.764	
٧	يرتكب الموظفون الأخطاء عمدا	0.651	
٨	يأخذ الموظف المستلزمات أو الأدوات إلى المنزل دون إذن	0.589	
٩	يتعمد الموظف عدم إتباع تعليمات الرئيس المباشر	0.657	
١٠	تجاهل لموظف ما في العمل	0.703	
١١	يلقي الموظفون اللوم على شخص في العمل بسبب أخطاء لم يرتكبها	0.604	
١٢	يمارس الموظف النميمة والإساءة اللفظية لشخص ما في العمل	0.730	
١٣	حدوث تهديد شخص ما في العمل ، ولكن ليس جسديا	0.780	
١٤	استخدام المزاح لإحراج شخص ما في العمل	0.741	
١٥	ضرب أو دفع شخص ما في العمل	0.779	
١٦	إهانة شخص ما في العمل أو السخرية منه	0.801	
١٧	يظهر الرئيس المباشر المحسوبية لبعض الموظفين.	0.682	
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	48.76	9.42
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	48.76	58.18
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية العامل المستخرج رقم (١): سلوكيات سلبية موجهة للمنظمة : ٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١ العامل المستخرج رقم (٢): سلوكيات سلبية موجهة للأفراد : ١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠			

يتضح من الجدول رقم (٥) الآتي:

- تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمستوى سلوكيات العمل السلبية في عاملين أساسيين يضم (١٧) متغير
- ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو (٥٨٪) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.
- بمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات ، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقا كبير بينهما، كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة

الاستقصاء. وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل فى التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذى يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. فى ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية والتحليل العاملي للمقاييس المستخدمة فى هذا الدراسة يتضح إمكانية الاعتماد على (٣٣) متغيرا لقياس أنماط القيادة الايجابية، وعلى (٣٣) متغيرا لقياس أبعاد أخلاقيات الأعمال وعلى (١٧) متغيرا لقياس أبعاد سلوكيات العمل السلبية. حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياتها فى قياس متغيرات الدراسة فى الوزارات اليمنية محل الدراسة. وبالتالي إمكانية إجراء التحليل واختبارات الفروض لتحقيق أهداف البحث.

#### ٨- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا البحث، والمتوافرة فى حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS، وذلك فى ضوء بعض المعايير، من بينها عدد المتغيرات، ونوع البيانات، ومستوى القياس، وعدد العينات وحجمها، وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي :

##### ١/٨- الأساليب الإحصائية الوصفية :

تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي لكل من المتوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، وذلك بهدف الكشف عن مستوى أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية بالوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة.

##### ١/٨- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient

تم استخدام هذا الأسلوب للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات فى المقاييس المتعددة المحتوى المستخدمة فى الدراسة الحالية

##### ١/٨- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation

تم استخدام هذه الأسلوب بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق أخلاقيات الأعمال كمتغير مستقل وسلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع فى الوزارات اليمنية محل.

##### ١/٨- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminate Analysis

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد فى هذه الدراسة للتمييز بين دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) على أساس مستوى تطبيق أخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى التمييز بين دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة على أساس مستوى سلوكيات العمل السلبية للموظفين فيها.

##### ١/٨- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA

تم استخدام هذا الأسلوب بهدف تحديد درجة التشابه أو الاختلاف فى اتجاهات القيادات الإدارية نحو مستوى أخلاقيات الأعمال فى الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية،

(المالية). وكذلك بهدف تحديد درجة التشابه أو الاختلاف فى تقييم القيادات الإدارية فى دواوين الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) لمستوى سلوكيات العمل السلبية، وفقاً لاختلاف المستوى الإداري فى كل وزارة محل الدراسة.

### ٥/١/٨ - أسلوب التحليل العاملي Factorial Analysis

تم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة فى البحث والتي تتعلق بأبعاد أخلاقيات الأعمال وأبعاد سلوكيات العمل السلبية

### ثالثاً: اختبارات الفروض

يستعرض الباحثون فى هذا الجزء أهم نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً حيث سيقوم باختبار صحة / عدم صحة كل فرض على حدة على النحو الذي يساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها وذلك على النحو التالي:

### ١ - اختبار مدى صحة فروض البحث

#### ١/١ - اختبار مدى صحة الفرض الأول

الفرض الأول: ينص على انه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومستوى سلوكيات العمل السلبية " ، واختبار صحة أو عدم صحة الفرض قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson للتعرف على قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، فى حين تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية ، وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية ، والجدول رقم (٦) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية.

#### جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية فى الوزارات اليمنية محل البحث

سلوكيات العمل السلبية	أخلاقيات الأفراد	أخلاقيات القادة	أخلاقيات المنظمة	أخلاقيات الأعمال	المتغيرات
-0.798	.793	.911	.894	1.000	أخلاقيات الأعمال
-0.706	.510	.810	1.000	.894	أخلاقيات المنظمة
-0.715	.554	1.000	.810	.911	أخلاقيات القادة
-0.652	1.000	.554	.510	.793	أخلاقيات الأفراد
1.000	-0.652	-0.715	-0.706	-0.798	سلوكيات العمل السلبية

ويتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

- ان قيم معاملات الارتباط بين ابعاد اخلاقيات الاعمال وسلوكيات العمل السلبية تراوحت بين (-٠,٦٥٢, -٠,٧٩٨)، وتبين ان هذه المعاملات عند مستوى معنوية ١٪ حيث اشارت نتائج الجدول الى ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين اخلاقيات الاعمال بصورة اجمالية وسلوكيات العمل السلبية (-٠,٧٩٨) عند مستوى معنوية ١٪، وهو ارتباط سلبي بين اخلاقيات الاعمال وسلوكيات العمل السلبية بحيث كلما ارتفع مستوى تطبيق اخلاقيات الاعمال في الوزارات اليمنية كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية .
  - واوضحت نتائج الجدول ايضا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد اخلاقيات المنظمة وسلوكيات العمل السلبية بلغت (-٠,٧٠٦) عند مستوى معنوية ١٪، وهو ارتباط سلبي بين اخلاقيات المنظمة وسلوكيات العمل السلبية . بحيث كلما حرصت المنظمة على تطبيق اخلاقيات المنظمة كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الادارية في الوزارة اليمنية محل البحث.
  - واوضحت نتائج الجدول ايضا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد اخلاقيات القادة وسلوكيات العمل السلبية بلغت (-٠,٧١٥) عند مستوى معنوية ١٪، وهو ارتباط سلبي بين اخلاقيات القادة وسلوكيات العمل السلبية . بحيث كلما تطبقت القيادات الادارية في الوزارة المالية اخلاقيات القادة كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الادارية في الوزارة اليمنية محل البحث.
  - واوضحت نتائج الجدول ايضا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد اخلاقيات الافراد وسلوكيات العمل السلبية بلغت (-٠,٦٥٢) عند مستوى معنوية ١٪، وهو ارتباط سلبي بين اخلاقيات الافراد وسلوكيات العمل السلبية . بحيث كلما حرصت القيادات الادارية في الوزارة المالية على متابعة تطبيق اخلاقيات الافراد من قبل الموظفين كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الادارية في الوزارة اليمنية محل البحث.
- وبناء على النتائج السابقة، يتضح ان اضعف ارتباط كان بين بعد اخلاقيات الافراد وسلوكيات العمل السلبية حيث بلغ (-٠,٦٥٢)، في حين كان اقوى ارتباط بين بعد اخلاقيات القادة وسلوكيات العمل السلبية وبلغ (-٠,٧١٥)، لذا يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد اخلاقيات الاعمال وسلوكيات العمل السلبية، وعليه يتضح عدم صحة الفرض الاول وقبول الفرض البديل أي انه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد اخلاقيات الاعمال وسلوكيات العمل السلبية"

## ٢/١ - اختبار مدى صحة الفرض الثاني

الفرض الثاني: ينص على انه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة . " ، واختبار صحة أو عدم صحة الفرض قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال كمتغيرات مستقلة وبين سلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال الخاضعة للدراسة بالوزارات اليمنية وبين سلوكيات العمل السلبية مأخوذاً بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	أبعاد أخلاقيات الأعمال الأكثر تأثير في سلوكيات العمل السلبية
0.51	0.72	0.72-**	- أخلاقيات القادة
0.61	0.78	0.37-**	- أخلاقيات الأفراد
0.64	0.80	0.31-**	- أخلاقيات المنظمة
0.80			معامل الارتباط فى النموذج R
0.64			معامل التحديد فى النموذج R <sup>2</sup>
169.264			قيمة F المحسوبة
289			درجة الحرية
0.000			مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥، طبقاً لاختبارات T-Test

يتضح من الجدول (7) مايلي:

- توجد علاقة خطية معنوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال فى الوزارات اليمنية محل الدراسة وبين مستوى سلوكيات العمل السلبية فى هذه الوزارات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل 80% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة عكسية (وفقاً لمعامل الانحدار بيتا) بحيث كلما زاد اهتمام الوزارات اليمنية محل الدراسة بأخلاقيات الأعمال كلما انخفض مستوى سلوكيات العمل السلبية فى هذه الوزارات .
- أن تطبيق أخلاقيات الأعمال فى الوزارات اليمنية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٦٤٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي فى مستوى سلوكيات العمل السلبية فى هذه الوزارات.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال ممثلة فى (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) تتمتع بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوكيات العمل السلبية فى الوزارات محل الدراسة.
- وتتمثل أهم أبعاد أخلاقيات الأعمال الأكثر قدرة على تفسير التباين فى سلوكيات العمل السلبية فى بعد أخلاقيات القادة يليها بعد أخلاقيات الأفراد وأخيراً بعد أخلاقيات المنظمة (وفقاً لمعامل الانحدار بيتا).

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، يتضح عدم صحة الفرض الثاني وقبول الفرض البديل ، والذي ينص على انه" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) على سلوكيات العمل السلبية في الوزارات اليمنية محل الدراسة"

### ٣/١- اختبار مدى صحة الفرض الثالث

الفرض الثالث: ينص على انه" لا يوجد اختلاف متميز بين آراء القيادات الإدارية الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث أخلاقيات الأعمال". ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**، على نموذج اشتمل على ثلاث مجموعات تمثل الوزارات اليمنية محل الدراسة(الصحة، الخدمة المدنية، المالية) باستخدام أسلوب الخطوات المتتابعة **Stepwise**، وطريقة ويلكس **Wilks**. لتحديد مدى وجود اختلاف وتمايز بين الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية، المالية)، من حيث ممارسة أخلاقيات الأعمال، وتحديد أكثر أبعاد أخلاقيات الأعمال الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات . والجدول رقم (٨) يوضح ذلك

أظهرت نتائج الجدول رقم(٨) انه يمكن التمييز بين الوزارات اليمنية محل الدراسة على أساس أخلاقيات الأعمال. وذلك كما يلي :

- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ( معامل الارتباط يمثل ٦١٪) بين الوزارات التي تنتمي لها القيادات الإدارية وبين الاتجاهات التقويمية لهذه القيادات نحو درجة ممارسة أخلاقيات الأعمال (نموذج العلاقة يعتبر معنويًا عند مستوى معنوية ٠,٠١)، كما أن التمييز بين الوزارات اليمنية الخاضعة للدراسة وفقا لأخلاقيات الأعمال يعتبر ذو درجة عالية جدا، حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ٩٩,٧٪، ٣٪ في الدالة الأولى والثاني على التوالي في تحليل التمايز المتعدد.
- نسبة التصنيف الدقيق للوزارات اليمنية الخاضعة للدراسة وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية نحو درجة أخلاقيات الأعمال بلغت حوالي(٦٩٪) وتعتبر هذه النسبة مقبولة للتمييز بين هذه الوزارات، وهذا يعني أن هناك حوالي(٣١٪) من مفردات عينة القيادات الإدارية تتشابه من حيث اتجاهاتهم نحو ممارسة أخلاقيات الأعمال.
- يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (وزارة الصحة) على أساس ممارسة أخلاقيات الأعمال بنسبة تصل إلى حوالي(٧٠٪)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (وزارة الخدمة المدنية) بنسبة تصل إلى حوالي(٤٣,٨٪)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثالثة (وزارة المالية) بنسبة تصل إلى حوالي(٦٩,٨٪).
- كشفت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك بعدين من أبعاد أخلاقيات الأعمال هي الأكثر قدرة على التمييز بين الوزارات اليمنية الخاضعة للدراسة، وتمثلت هذه الأبعاد مرتبة وفقا لقيمة معاملات التمايز المستخرجة من التحليل (أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) حيث بلغ معامل التمايز لبعدها أخلاقيات القادة نسبة (٠,٧٠)، ثم يلي ذلك بعد أخلاقيات الأفراد حيث بلغ معامل التمايز نسبة(٠,٦٤). أما بالنسبة لبعدها أخلاقيات المنظمة فإن نتائج تحليل التمايز

المتعدد لم تبين قدرته على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة، وعلى النحو الموضح بالتفصيل في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٨)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الوزارات اليمينية محل الدراسة على أساس درجة ممارسة أخلاقيات الأعمال

Discriminate Functions (١) دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا <sup>2</sup>	درجات الحرية	المعنوية
1	0.60	99.7	0.61	0.623	136.941	6	0.0000
2	0.02	0.3	0.04	0.998	0.556	2	0.757
Discriminate Matrix (٢) مصفوفة التقسيم							
المجموعات (الوزارات)	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات (الوزارات)			الإجمالي بعد التقسيم		
		الصحة	الخدمة المدنية	المالية			
الصحة	العدد	56	6	18	80		
		28	28	8	64		
		13	32	104	149		
الخدمة المدنية	النسبة	70	18.8	11.2	100		
		43.8	43.8	12.4	100		
		8.7	21.5	69.8	100		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٦٩٪							

جدول رقم (٩)

عوامل ومعاملات التمايز بين الوزارات اليمينية الخاضعة للدراسة على أساس أبعاد أخلاقيات الأعمال (مخرجات تحليل التمايز المتعدد) (Multiple Discriminate Analysis)

مستوى المعنوية	معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي			أبعاد أخلاقيات الأعمال الأكثر قدرة على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة
			الصحة	الخدمة المدنية	المالية	
0.000	0.70**	2.18	1.78	2.1	2.65	■ أخلاقيات القادة
0.000	0.64**	2.71	2.25	2.62	3.26	■ أخلاقيات الأفراد

\*\* دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) طبقاً لاختبار F

وفي ضوء ما سبق فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمينية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث أخلاقيات الأعمال وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة إجمالية، وتم رفض نفس فرض العدم لبعدين من أبعاد أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات القادة، أخلاقيات الأفراد) مأخوذاً بصورة فردية، وذلك لقدرة كل منها على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة.

ويرى الباحثون أن التمييز البسيط لوزارة المالية مقارنة بوزارتي الصحة والخدمة المدنية فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال إنما يشير إلى وجود بعض القصور في درجة تبني وزارتي الصحة والخدمة المدنية لأبعاد أخلاقيات الأعمال في هذه الوزارات، مما يبرر الحاجة إلى قيام هذه الوزارات بإعادة النظر في أخلاقيات الأعمال الحالية وتشجيع القيادات الإدارية فيها على تبني وممارسة أخلاقيات الأعمال.

### ٣/١- اختبار مدى صحة الفرض الرابع

الفرض الرابع: ينص على أنه " لا يوجد اختلاف متميز بين آراء القيادات الإدارية للوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية". ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**، على نموذج اشتمل على ثلاث مجموعات تمثل الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) باستخدام أسلوب الخطوات المتتابعة **Stepwise**، وطريقة ويلكس **Wilks**. لتحديد مدى وجود اختلاف وتمايز بين الوزارات اليمنية محل الدراسة (الصحة، الخدمة المدنية، المالية)، من حيث سلوكيات العمل السلبية، وتحديد أكثر أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الوزارات. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الوزارات اليمنية محل الدراسة على أساس سلوكيات العمل السلبية

Discriminate Functions (١) دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	ك <sup>2</sup>	درجات الحرية	المعنوية
1	0.315	99.3	0.49	0.759	79.774	4	0.000
2	0.002	0.7	0.046	0.986	0.601	1	0.438
Discriminate Matrix (٢) مصفوفة التقسيم							
المجموعات (الوزارات)	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات (الوزارات)			الإجمالي بعد التقسيم		
		الصحة	الخدمة المدنية	المالية			
الصحة	العدد	51	21	8	80		
		3	55	6	64		
		33	54	62	149		
الخدمة المدنية	النسبة	63.8	26.3	10	100		
		4.7	85.9	9.4	100		
		22.1	36.2	41.6	100		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٥٧٪							



- أظهرت نتائج الجدول رقم (١٠) انه يمكن التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة على أساس سلوكيات العمل السلبية. وذلك كما يلي :
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ( معامل الارتباط يمثل ٤٩٪) بين الوزارات التي تنتمي لها القيادات الإدارية وبين الاتجاهات التقييمية لهذه القيادات نحو مستوى سلوكيات العمل السلبية (نموذج العلاقة يعتبر معنويا عند مستوى معنوية ٠,٠١)، كما أن التمييز بين الوزارات اليمينية الخاضعة للدراسة وفقا لأبعاد سلوكيات العمل السلبية يعتبر ذو درجة عالية جدا، حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ٩٩,٣٪، ٧٪ في الدالة الأولى والثاني على التوالي في تحليل التمايز المتعدد.
  - نسبة التصنيف الدقيق للوزارات اليمينية الخاضعة للدراسة وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية نحو سلوكيات العمل السلبية بلغت حوالي (٥٧٪) وتعتبر هذه النسبة مقبولة للتمييز بين هذه الوزارات، وهذا يعني أن هناك حوالي (٤٣٪) من مفردات عينة القيادات الإدارية تتشابه من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى سلوكيات العمل السلبية.
  - يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأول (وزارة الصحة) على أساس سلوكيات العمل السلبية بنسبة تصل إلى حوالي (٦٣,٨٪)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (وزارة الخدمة المدنية) بنسبة تصل إلى حوالي (٨٥,٩٪)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثالثة (وزارة المالية) بنسبة تصل إلى حوالي (٤١,٦٪).

#### جدول رقم (١١)

عوامل ومعاملات التمايز بين الوزارات اليمينية الخاضعة للدراسة على أساس درجة سلوكيات العمل السلبية (مخرجات تحليل التمايز المتعدد ( Multiple Discriminate Analysis )

مستوى المعنوية	معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي			أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة
			المالية	الخدمة المدنية	الصحة	
0.000	0.78**	2.71	2.24	2.58	3.3	سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد
0.000	0.76**	2.70	2.34	2.56	3.21	سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة

\*\* دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) طبقا لاختبار F

كشفت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن جميع أبعاد سلوكيات العمل السلبية لها القدرة على التمييز بين الوزارات اليمينية الخاضعة للدراسة. حيث تبين أن بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد تأتي في مقدمة أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين الوزارات اليمينية حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٧٨)، ثم يلي ذلك بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٧٦). والجدول رقم (١١) يبين ذلك.

وفي ضوء ما سبق فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الوزارات اليمينية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة إجمالية، وتم رفض نفس فرض

العدم لبعدين من أبعاد سلوكيات العمل السلبية (سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد، سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة) مأخوذاً بصورة فردية، وذلك لقدرة كل منها على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة.

ويرى الباحثون أن التمييز البسيط لوزارة المالية مقارنة بوزارتي الصحة والخدمة المدنية فيما يتعلق سلوكيات العمل السلبية إنما يشير إلى وجود بعض القصور في اهتمام وزارتي الصحة والخدمة المدنية بسلوكيات العمل السلبية ونتائجها، مما يبرر الحاجة إلى قيام هذه الوزارات بإعادة النظر في أخلاقيات الأعمال الحالية وتشجيع القيادات الإدارية فيها على تبني وممارسة أخلاقيات الأعمال. الأمر الذي قد يساهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية.

## رابعاً : مناقشة النتائج والتوصيات والبحث المستقبلى :

### ١- مناقشة النتائج

#### أ- نتائج متعلقة بأخلاقيات الأعمال

- بصفة عامة تمارس الوزارات اليمينية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة أخلاقيات الأعمال بدرجة متوسطة وفقاً لاتجاهات القيادات الإدارية، حيث اتضح أن الوزارات محل الدراسة لا تمتلك مدونات أخلاقية أو بيان تفصيلي للتوقعات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في العمل، وكذلك لا تستند إدارة الوزارة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفون إلى معايير أخلاقية، ولا يتم عقد دورات تدريبية في الوزارة هدفها توجيه وتطوير وترسيخ أخلاقيات الأعمال، ولا تمتلك الوزارة فريق عمل يهتم بالقضايا الأخلاقية، كما أن الوزارات اليمينية لا تعطي الأهمية المناسبة لرأي الجمهور بشأن أدائها الأخلاقي، وضعف النظام الداخلي الذي يتيح الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة، كما أن الوزارات لا تسعى إلى تغيير سلوكيات الموظفين كمدخل لتطوير قدراتهم، كما لوحظ أن هناك انخفاض في أخلاقيات القادة حيث لا يشجع القادة الموظفين على تبني الأهداف ذات المغزى، ولا يتصف القادة بالعدالة والإنصاف في التعامل مع الموظفين، وضعف وسائل التقييم التي يستخدمها القادة وإنها غير مناسبة وغير واضحة لجميع الموظفين، ولا يسمح القادة للموظفين في المشاركة في تحديد أهداف العمل، كما أن القرارات التي يتخذها القادة لا تعتمد على معايير ومبادئ أخلاقية عالية، أضف إلى ذلك أن القادة يمارسون المحسوبية والواسطة في الوزارات، كما أن القادة لا يهتمون بانتهاك السلوكيات الأخلاقية من قبل الموظفين. أما بالنسبة لأخلاقيات الموظفين فقط لوحظ عدم اهتمام الموظفين بأداء أعمالهم وواجباتهم بنشاط وعدم توخي الأمانة والنزاهة والدقة المهنية. عدم الالتزام بالدوام الرسمي، وانخفاض مستوى الشفافية في التعامل بين الموظفين والمدراء، لا يهتم الموظفون بالإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي، ولا يهتم الموظفون بالمحافظة على المصلحة العامة وأموال الدولة وأسرارها.

- يوجد اختلاف متميز بين الوزارات اليمينية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة، من حيث مستوى أخلاقيات الأعمال، وهذا التمايز لصالح وزارة المالية. وتتمثل أهم أبعاد أخلاقيات الأعمال القادرة على التمييز بين هذه الوزارات في بعد أخلاقيات القادة وبعد أخلاقيات الأفراد، وبالنسبة لبعدها أخلاقيات المنظمة لم تظهر قدرتها على التمييز بين الوزارات اليمينية محل الدراسة

وهذا يعنى أن أخلاقيات المنظمة تتشابه فى الوزارات اليمنية محل الدراسة وفقاً لاتجاهات وأراء القيادات الإدارية.

وفى ضوء ما سبق يرى الباحثون، أن التميز الواضح لوزارة المالية يليها وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال إنما يشير إلى وجود بعض القصور فى درجة تبني وزارة الصحة لأخلاقيات الأعمال فى أعمالها، وبالتالي يجب على قيادة وزارة الصحة إعادة النظر فى جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال بشكل عام، كما يجب على الوزارات محل الدراسة الاهتمام بأخلاقيات المنظمة من حيث إصدار مدونات أخلاقية وبيان تفصيلي للتوقعات والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة فى العمل وإبلاغ الموظفين بها وترجمة هذه المدونات فى جميع ممارسة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل والتقييم والتعويضات)، وعقد دورات تدريبية فى الوزارة هدفها توجيه وتطوير وترسيخ أخلاقيات العمل، وتصميم نظام داخلي يتيح للموظفين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة، وتشكيل لجنة خاصة بأخلاقيات الأعمال تهتم بمتابعة تنفيذ هذه الأخلاقيات بالشكل الذي يساعد على الحد من سلوكيات العمل السلبية.

#### ب- نتائج متعلقة بسلوكيات العمل السلبية

- بصفة عامة تمارس سلوكيات العمل السلبية بالوزارات اليمنية محل الدراسة بدرجة متوسطة وفقاً لاتجاهات القيادات الإدارية، حيث اتضح عدم اهتمام الموظفين بانجاز الأعمال اليومية فى الوقت المطلوب، وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، واخذ إجازات مرضية بدون وجود مرض، وعدم اهتمام الموظفين بالمحافظة على المعدات والأجهزة، وقصور فى عملية مراجعة المعاملات للتأكد من عدم وجود أخطاء فيها، وتعتمد الموظفين العمل ببطء بغرض العودة فى الفترة المسائية وحصولهم على اجر إضافي، كما يعتمد الموظفين اخذ فترات استراحة طويلة أثناء العمل. كما لوحظ وجود تجاهل للموظفين فى العمل وإلقاء اللوم على شخص فى العمل بسبب أخطاء لم يرتكبها، وكذلك انتشار النميمة والإساءة اللفظية بين الموظفين، وانتشار المحسوبة وكثرة المزاح والسخرية بين الموظفين.

- يوجد اختلاف متمايز بين الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية) محل الدراسة، من حيث مستوى سلوكيات العمل السلبية، وهذا التمايز لصالح وزارة الصحة ثم يليها وزارة الخدمة المدنية. وتتمثل أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية القادرة على التمييز بين هذه الوزارات فى بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد فى المرتبة الأولى، ثم يليها فى المرتبة بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة.

وفى ضوء ما سبق يرى الباحثون، أن التميز الواضح لوزارة الصحة يليها وزارة الخدمة المدنية فيما يتعلق بسلوكيات العمل السلبية، إنما يشير إلى وجود بعض القصور فى درجة اهتمام هذه الوزارات فى الحد من سلوكيات العمل السلبية والأسباب التي تقاوم من ظاهرة انتشارها بين موظفيها، مما يبرر الحاجة إلى ضرورة قيام هذه الوزارات بإعادة النظر فى جميع أنماط ومناهج القيادة المتبعة فى هذه الوزارات والاهتمام بأخلاقيات الأعمال بالشكل الذي يساعد على الحد من سلوكيات العمل السلبية.

## ٢- توصيات البحث

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التى يمكن وضعها موضع التنفيذ من خلال مجموعة من الإجراءات من قبل الجهات المسؤولة والتى يمكن إن تسهم فى تعزيز قدرة الوزارات اليمينية على خفض والحد من سلوكيات العمل السلبية من خلال التطبيق الفعلى لأخلاقيات الأعمال، والجدول رقم (١٢) يوضح هذه التوصيات

### جدول رقم (١٢)

الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز ودعم قدرة الوزارات اليمينية على خفض والحد من سلوكيات العمل السلبية من خلال التطبيق الفعلى لأخلاقيات الأعمال.

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
*الإدارة العليا ممثلة بقطاع الشؤون الإدارية والمالية فى الوزارات *كافة الإدارات العامة والوسطى	* إيمان الإدارة العليا بأهمية تبني أخلاقيات الأعمال داخل الوزارات * عقد الدورات التدريبية والتثقيفية ، والمؤتمرات العلمية، واللقاءات والاجتماعات الدورية للقيادات الإدارية بهدف تنمية عقولهم وأفكارهم وفتح آفاقهم ووعيتهم لأهمية تبني وتطبيق أخلاقيات الأعمال داخل الوزارات . * تشجيع القيادات الإدارية على تبني أخلاقيات الأعمال أفكارا وممارسة وإدخال هذا المفهوم ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذه الأخلاق. * توفير الدوريات والكتب الحديثة والنشرات الدورية فى مجال أخلاقيات الأعمال التى تتضمن الصفات والسمات والخصائص التى يجب أن تتحلى بها الوزارات والقيادات والموظفين، ونشرها دخل الوزارات وتشجيع الموظفين على قراءتها وفهمها .	١- تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية بالشكل الذى يجعل القيم الأخلاقية فى أعلى سلم القيم التنظيمية .	أخلاقيات المنظمة
* الإدارة العليا * الإدارة العامة للشؤون القانونية	* إنشاء لجنة أخلاقية من ذوي الاختصاص أو الاستعانة بالهيئات الاستشارية ذات الاختصاص بأخلاقيات الأعمال، لغرض صياغة وإعداد المدونات الأخلاقية . * دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للوزارة وتحديد مواطن الضعف فى تطبيق أخلاقيات الأعمال.	٢- إصدار المدونات واللوائح الأخلاقية	أخلاقيات المنظمة

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	<p>* إعطاء الاستقلالية للجنة الأخلاقية وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها .</p> <p>* إعادة النظر فى المعايير والمبادئ التي يتضمنها الوصف الوظيفي بحيث تكون منسجمة مع المدونات الأخلاقية .</p> <p>* نشر المدونات واللوائح الأخلاقية فى الأوساط المجتمعية كالوزارات والمؤسسات والدوائر الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك غير الأخلاقي</p>		
*الإدارة العامة للرقابة والمتابعة	<p>* إصدار قرار بإنشاء وتشكيل إدارة أخلاقية</p> <p>* تعيين موظفين ذوى كفاءة وخبرة فى أخلاقيات الأعمال</p> <p>* تقييم الأعمال التي تتم فى الوزارات وفق المعايير والمبادئ الأخلاقية.</p> <p>* إصدار تقارير شهرية ودورية وسنوية لتقييم كافة الأعمال على أسس أخلاقية وإظهار مواطن القوة والضعف وتوضيح الأسباب واقتراح الحلول لمعالجة أي انحرافات قد تتم فى أعمال الوزارات والقادة والأفراد.</p>	<p>٣- إنشاء إدارة أخلاقية لرقابة ومتابعة كافة الأعمال وتقييمها</p>	أخلاقيات المنظمة
	<p>* ضرورة أن يكون المعنيين بإدارة الموارد البشرية من ذوى الأخلاق والخبرة العالية .</p> <p>* أن تتم عمليات وأنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض والتقييم والترقية على أساس العدالة والمساواة وتجنب المحسوبية.</p> <p>* أن تتم عملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد والمفاضلة بينهم على أساس القيم الأخلاقية التي يتصفون بها، بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة</p>	<p>٤- أن تستند ممارسة وأنشطة الموارد البشرية على القيم الأخلاقية</p>	
*الإدارة العليا *الإدارة العامة للرقابة والمتابعة	<p>* تشجيع الموظفين على تبني الأهداف ذات المغزى</p> <p>* أن يعكس الالتزام الأخلاقي للقادة فى الأفعال الإدارية</p>	<p>١- ضرورة أن يكون القادة نموذج يحتذى به فى ممارسة</p>	أخلاقيات القادة

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
القادة * جميع القادة	<p>* أن يتصف القادة بالعدالة والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين</p> <p>* ضرورة استخدام القادة لنظم تقييم مناسبة وواضحة لجميع الموظفين</p> <p>* أن تكون السلامة الأخلاقية عاملا حاسما في الترقيات من وجهة نظر القادة</p> <p>* أن يشترك كل من القادة والمرؤوسين في تحديد أهداف العمل سويا</p> <p>* ضرورة أن يتخذ القادة القرارات بناء على المعايير والمبادئ الأخلاقية العالية.</p> <p>* أن يحرص القادة على تناسب مقدار العقوبات وانتهاك السلوك الأخلاقي.</p> <p>* أن يقوم القائد بتحذير ومعاقبة العاملين الذي يظهرون سلوكيات لا أخلاقية</p> <p>* أن لا يمارس القادة المحسوبية والواسطة في التعامل مع الموظفين.</p>	وتطبيق القيم الأخلاقية	
* الإدارة العليا * الإدارة العامة للرقابة والمتابعة القادة * جميع القادة	<p>* حرص القادة على دعم المبادئ الأخلاقية والسلوكية</p> <p>* التأكيد على جماعية العمل بروح الفريق</p> <p>* العمل على تشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات المرتبطة بوظائفهم.</p> <p>* التركيز على نشر القيم الأخلاقية بين الموظفين مثل الشفافية والنزاهة في التعامل والإيثار والمسؤولية والتعاون والانفتاح... الخ</p>		
* الإدارة العليا * الإدارة العامة للرقابة والمتابعة القادة * جميع الموظفين	<p>* أن يقوم الموظفون بأداء واجباتهم ومهامهم بنشاط، متوخين بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية.</p> <p>* ضرورة التزام الموظفون بوقت الدوام الرسمي</p> <p>* حرص الموظفون على الشفافية في التعامل مع المدراء والزملاء والجمهور.</p> <p>* أن يمتلك الموظفون درجة عالية من الإخلاص في العمل.</p> <p>* أن يبلغ الموظفون عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي.</p> <p>* ضرورة حرص الموظفون على التصرف مع الرؤساء وأي متعامل وفق القوانين المعمول بها.</p>	١- أن يحرص الموظفون على ممارسة القيم الأخلاقية العالية والسلوكيات الايجابية	أخلاقيات الأفراد

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	<p>* ضرورة التزام وتقييد الموظفون بأخلاقيات الوظيفة العامة.</p> <p>* أن يعمل الموظفون من أجل خدمة المصلحة العامة</p> <p>* ضرورة حرص الموظفون على تطبيق الأنظمة والقوانين.</p> <p>* أن يحرص الموظفون على أموال الدولة .</p> <p>* أن يحافظ الموظفون على أسرار الوزارة.</p> <p>* ضرورة أن يعمل الموظفون على سرعة انجاز العمل.</p>		أخلاقيات الأفراد

### ٣- مقترحات لبحوث مستقبلية

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن دور أخلاقيات الأعمال في الحد من سلوكيات العمل السلبية، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها ، تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية عن ما نحن بصدددها، ومن بين هذه المجالات، مايلي:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المؤسسات الخدمية الأخرى مثل المستشفيات والجامعات الحكومية والخاصة .
- إجراء دراسة للتعرف على اثر أنماط القيادة السلبية على سلوكيات العمل (الاجابية، السلبية) في المؤسسات الحكومية والخاصة.
- إجراء دراسة للتعرف على اثر الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية
- إجراء دراسة للتعرف على اثر أنماط القيادة الايجابية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الكاس، المعتصم بالله هاني، (٢٠١٥)، "أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٨)، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، (٢٠١٢)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أسماء، حاكم، لخضر، دولي، (٢٠١٧)، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ٢٤٥-٢٦١.
- الدليمي، محمود فهد، عبد الله، حسين علي، (٢٠١٨)، "تأثير الاستقراء في مكان العلم على سلوكيات العمل السلبية: بحث تحليلي استطلاعي لأراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (٧)، العدد (٢٧)، ص ٣١-٦٢.
- السكارنه، بلال خلف، (٢٠١٢)، "أخلاقيات الأعمال وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (٣٣)، ص ٣٧٣-٤٠٧.
- العزب، تامر كريم، (٢٠١٧)، "اثر المناخ الأخلاقي على الثقة في مشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمصر للطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العولقي، عبد الله احمد، (٢٠١٦)، "دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في اليمن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- امنية، بودراع، (٢٠١٣)، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- حسن، ماجدة محمد رشاد، (٢٠٠٩)، "اثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل: دراسة مقارنة بين مجالس المدن والبنوك التجارية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- خرفي، خضرة، (٢٠١٦)، "اثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة الاسمنت عين التوتة، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر.
- شكرة، الحاج، (٢٠١٥)، "الانحراف الإداري والأخلاقيات الوظيفية"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، المغرب العدد (١٢٥)، ص ١٠٥-١٣٦.



- عبد الدائم، علي عبد السلام، يوسف، عبد الخالق هشام، (٢٠١٧)، " تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي : دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (٩٥)، المجلد (٢٣)، ص ٢٨١-٣٠١.
- عطيان، مراد سليم، ابو سلمى، عبد الله جميل، (٢٠١٤)، " اثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (٤١)، العدد (٢)، ص ٣٨٨-٤٠١.
- غانية، نذير، مداح، عبد الباسط، (٢٠١٦)، " دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد (٢)، ص ٢٠١-٢٢٠.
- ماهر، اسعد حمدي، علي، هيو ابو بكر، احمد، محسن إبراهيم، (٢٠١٧)، " اثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على التسويق المصرفي الإسلامي : دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، المجلد (٣) العدد (٢) ص ٢٤٣-٢٧١.
- مصطفى، أسامة عبد الحليم، (١٩٩٢)، " مدى إدراك الأخلاقيات الإدارية في مجال العمل: دراسة على عينة من طلبة فرع جامعة الإمام محمد بن سعود بالقصيم بالسعودية"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٤) - العدد (١)، ص ٣٥١-٣٨٩.
- مهدي، ميادة حياوي، داود، رزق مخور، (٢٠١١)، " تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية : أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (٧)، العدد (٢١)، ص ١٢١-١٤٠.
- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٠)، " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، (٢٠١٨)، " خلاصة مرتبات وزارة الصحة لشهر يناير"، عدن

## ثانيا: المراجع الانجليزية

- Abdullah, A., & Halim, F. W. (2016). The influence of work ethic and counterproductive work behaviour of civil servants. *Journal of Technology Management and Business*, 3(1).
- Anggraeni, A. I. (2014). Creating Good Citizen through Company Ethical Values. *Jurnal Pengurusan*, 42, 43-50.
- Anjum, M. A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(3), 417-434.

- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018), " The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment ", *International Journal of Law and Management*, Vol.60, No.2 ,Pp: 233-249.
- Bagyo, Y., (2018), " The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable ", *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 20, Issue 2, PP 83-89
- Bayraktaroğlu, S., & Yılmaz, S. E., (2012), " The relationship between business ethics practices and organizational performance in human resource management: The Case of the Fortune 500 Turkey", *Turkish Journal of Business Ethics*, Vol.5, No.10 , Pp.139-148.
- Burton, L. J., Welty Peachey, J., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240.
- Çelik, S., (2010), " İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi" *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs, Vol. 3, No.5 , Pp.21-40.
- Chekwa, C., Ouhirra, L., Thomas, E., & Chukwuanu, M. (2014), " An Examination of The Effects of Leadership on Business Ethics: Empirical Study", *International Journal Of Business & Public Administration*, Vol.11, No.1 , Pp.48-65.
- Chye Koh, H., & Boo, E. F. H., (2004), " Organizational ethics and employee satisfaction and commitment", *Management Decision*, Vol.42, No.5 , Pp.677-693.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of work and organizational psychology*. p1-12
- Cochran, M. (2014). *Counterproductive work behaviors, justice, and affect: A meta-analysis*. University of Central Florida Electronic Theses and Dissertations Masters Thesis (Open Access)
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.

- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460-470.
- Dawson, D. (2018). Organisational virtue, moral attentiveness, and the perceived role of ethics and social responsibility in business: The case of UK HR practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765-781.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A., (2015)," The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol.130, No.1 ,Pp: 59-67.
- Dodd, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A., (2018), " Servant Leadership and Its Impact on Ethical Climate ", *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol.11, No.1 ,Pp:1-22.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
- Kim, Y., Cohen, T. R., & Panter, A. T. (2016). Cause or consequence? The reciprocal model of counterproductive work behavior and mistreatment. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 18071). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014)," The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context", *Journal of Business Ethics*, Vol.124, No.2 ,Pp: 209-223.
- Manzoor, S. R., Hassan, S., & Arif, S. (2014). Reducing Counterproductive Work Behaviour with Intrusion of Capacity Building & Emotional Intelligence: A study on FATA Secretariat Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2).
- May, D. R., Luth, M. T., & Schworer, C. E. (2014). The influence of business ethics education on moral efficacy, moral meaningfulness, and moral courage: A quasi-experimental study. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 67-80.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L., (2010)," Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate ", *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No.1 ,Pp: 7-16.
- Mihai, B., & Alina, A. N. (2013). Business ethics implementation in the organizational culture of companies. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 44-53.
- MK Alhyasat, K., (2012)," The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations", *Journal of Islamic Marketing*, Vol.3, No.2 , Pp.139-154.
- Pathardikar, A. D., Sahu, S., & Jaiswal, N. K., (2016)," Assessing organizational ethics and career satisfaction through career commitment', *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol.5, No.1 , Pp.104-124.
- Reddy, A. V., & Kamesh, A. V. S. (2016). *Integrating servant leadership and ethical leadership*. In Ethical leadership (pp. 107-124). Palgrave Macmillan, London.
- Sahu , h., (2016), " a descriptive study on business ethics", *international journal of research in commerce & management*, vol(7), no(09),pp:35-38.
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.
- Su, H. ,Y., (2014),"Business ethics and the development of intellectual capital", *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, No.1 , Pp.87-98.
- Taştan, S. B., & Güçel, C. (2017). The Impact Employees' Perceived Business Ethics and Ethical Climate on Organizational Social Capital. *Is Ahlakı Dergisi*, 10(1), 47.
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107-115.
- Wagner, L. M. (2017). *Limiting counterproductive work behaviors through management practices and performance appraisals training*. degree of master, faculty of the Department of Psychology California State University

- Yeşiltaş, M., Tuna, M., & Ghazzawi, I., (2017), "Ethical Leadership and Ethical Climate as the Determinants of Organizational Identification in Hotel Establishments in Turkey", *International Leadership Journal*, Vol.9, No.3 ,Pp: 47-93 .