



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر"

مرسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

سامح محمد محمد محمد سعيد

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال بالكلية

إشراف

أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي د/ أحمد عبد المنعم شفيق

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أستاذ إدارة الأعمال
رئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق
كلية التجارة – جامعة بنها

2019م - 1440هـ





كلية التجارة – الدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة والحكم

على رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

العنوان			دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر.
الباحث	سامح محمد محمد سعيد	الوظيفة	مدرس مساعد إدارة الأعمال بالكلية
لجنة المناقشة والحكم	أ.د/عبدالمحسن عبدالمحسن جودة	أستاذ إدارة الأعمال	رئيساً
	أ.د/ أحمد إبراهيم عبدالمهدي	أستاذ إدارة الأعمال بالكلية	مشرفاً وعضواً
	أ.د/ أماني محمد عامر	أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية	عضواً
يوم وتاريخ المناقشة	السبت الموافق ٢٠١٩/٦/١٥ م		

قرار اللجنة

اقترح منح الباحث درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
مع التوصية بقبول الرسالة وتبادل الإمع الجامعات الأخرى العربية

توقيع السادة الأساتذة أعضاء اللجنة

أ.د/ أماني محمد عامر

أ.د/ أحمد إبراهيم عبدالمهدي

أ.د/عبدالمحسن عبدالمحسن جودة

أ.د/ أماني محمد عامر

أ.د/ أحمد إبراهيم عبدالمهدي

أ.د/عبدالمحسن عبدالمحسن جودة

إهداء

إلى من علماني كيف يكون الإخلاص في العمل ورسمالي طريق
الأمل،،

إلى أساتذتي

أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي / د/ أحمد عبد المنعم شفيق

إلى من أحاوره بالدعاء لأرسم ابتسامته في السماء..... الأخي رحمه الله

إلى خير خلف لخير سلف رمضان ورفيم

إلى من علمتني كيف تكون الحياة أُمي الحبيبة

إلى مرمر الأمان والاطمئنان أباي العزيز

إلى من لا تقدر بثمان ولن يكررها الزمن زوجتي الغالية

إلى نبض قلبي وقرّة عيني أسيلى، أسر، أسمى

إلى من شجعوني وساندوني إخوتي الأعزاء

الباحث،،

مستخلص البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الصدد، فقد تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية، وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين متغيرات البحث باستخدام برنامج AMOS. V21.

من أجل جمع البيانات الأولية، تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن ثلاث مقاييس تتمثل في مقياس الثقافة الأخلاقية، مقياس المخاطر الأخلاقية، ومقياس أداء الموارد البشرية، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لتقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث، وقد تم توجيه الاستقصاء لعينة من العاملين بالمنظمات محل البحث والمتمثلة في (إدارة جامعة بنها، ديوان عام محافظة القليوبية، الشركة المصرية للاتصالات قطاع القليوبية، شركة توشيبا العربي، شركة مياه الشرب بالقليوبية، مديرية الشباب والرياضة) وقد بلغ حجم العينة (365 مفردة) وكانت الاستجابة (319 مفردة) بنسبة 87% من إجمالي حجم العينة.

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية، بينما يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية، فكلما زادت قوة الثقافة الأخلاقية انخفضت حدة المخاطر الأخلاقية وازداد مستوى أداء الموارد البشرية، كما أوضحت النتائج وجود تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، فكلما زادت حدة المخاطر الأخلاقية انخفض مستوى أداء الموارد البشرية، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية على علاقة التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، فكلما زادت قوة الثقافة الأخلاقية انخفض التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بالثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية، بينما توجد فروق جوهرية بين آراء مفردات العينة وفقاً للسن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة فيما يتعلق بالثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية.

مصطلحات البحث:

- الثقافة الأخلاقية.
- المخاطر الأخلاقية.
- أداء الموارد البشرية.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أحمد الله حمداً كثيراً طيباً، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أعانني ويسر لي كل عسير لإتمام هذا العمل.

حينما يكون الجهد المبذول مميزاً والعطاء فاعلاً، تسمو النفوس إلى مرافئ الابداع، وترتقي إلى منار التميز، عندها يصبح للشكر معنى وللثناء فائدة.

فأود أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وجزيل الاحترام لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ أحمد إبراهيم عبد الهادي، أستاذ إدارة الأعمال، ورئيس قسم إدارة الأعمال الأسبق بالكلية، فكان وما يزال نعم الأب والمعلم والقُدوة الحسنة، والذي غمرني برياح علمه الطيبة وتوجني شرفاً بوقفته النبيلة ودعمه اللامحدود، فقد كان فوزي بإشرافه على هذا البحث مثل الغوص في محيط مليء بالمعرفة والحكمة، فتأثرت بشخصه الكريم ونفسه السامية وعلمه الغزير، وأتمنى من الله أن يديم عليه الصحة والعافية، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

وتتأثر كلمات الحب والشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور/ أحمد عبد المنعم شفيق، مدرس إدارة الأعمال بالكلية، لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث، وما بذله من جهد للتوجيه العلمي حتي إتمام البحث، فقد كان صبوراً، وناصحاً أميناً ومرشداً واعياً، فكان بمثابة الأخ والمعلم، ولقد عهدت فيه دوماً الاخلاص والتفاني والإجادة، حتى صار نموذجاً يُحتذى به، وإنني أدعو الله عز وجل أن يوفقه دائماً، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

هذا ولا تكفي عبارات الشكر والتقدير تعبيراً عن سعادتي بالأستاذ الدكتور/ عبد المحسن عبد المحسن جودة، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة المنصورة، وأحد أهم علماء الإدارة في الوطن العربي، لتفضل سيادته بالموافقة على المشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم على هذا البحث، بالرغم من ضيق وقت سيادته، وسوف تكون تعليقاته وملاحظاته العلمية القيمة نبراساً أهتدي به، جزاه الله عني خير الجزاء، وأمده بوافر الصحة والعافية.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر وجزيل الاحترام للأستاذة الدكتورة/ أماني محمد عامر، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية، على تفضل سيادتها بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذا البحث، وذلك رغم مشاغلها الكثيرة، وسوف يكون لملاحظاتها العلمية القيمة الأثر الأكبر في إثراء هذا البحث، فلسيادتها جزيل الشكر والتقدير على تعاملها الراقي وشخصها الكريم، جزاها الله عني خير الجزاء، وأمدها بوافر الصحة والعافية.

كما لا أستطيع إغفال تقديم وافر الشكر والامتنان إلى كل من له الفضل في إتمام هذا العمل من أساتذتي وزملائي وأصدقائي وأهلي فرداً فرداً، فهم لي نعم العون والسند جزاهم الله عني خير الجزاء ورزقهم دوام الصحة والعافية.

والله ولي التوفيق

الباحث ،،،

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1	مقدمة البحث	1/1
3	الدراسات السابقة	2/1
27	مشكلة البحث	3/1
31	أهداف البحث	4/1
31	فروض ونموذج البحث	5/1
32	أهمية البحث	6/1
34	حدود البحث	7/1
35	المصطلحات المستخدمة في البحث	8/1
36	أسلوب البحث	9/1
42	الهيكل العام للبحث	10/1
43	خلاصة الفصل الأول	

الفصل الثاني

الثقافة الأخلاقية

45	تمهيد	
45	النظريات الأخلاقية وتطورها الفكري	1/2
48	مفهوم الثقافة الأخلاقية	2/2
50	الثقافة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي	3/2
51	أهمية الثقافة الأخلاقية	4/2
53	نماذج الثقافة الأخلاقية	5/2
59	أبعاد الثقافة الأخلاقية	6/2
67	خصائص الثقافة الأخلاقية وغير الأخلاقية	7/2
68	خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثالث

المخاطر الأخلاقية

69	تمهيد	
----	-------	--

الصفحة	الموضوع
69	1/3 مفهوم المخاطر الأخلاقية.....
71	2/3 النظرية المفسرة للمخاطر الأخلاقية.....
72	3/3 أبعاد المخاطر الأخلاقية.....
91	4/3 العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية.....
97	خلاصة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع

أداء الموارد البشرية

99	تمهيد.....
99	1/4 مفهوم أداء المورد البشري.....
101	2/4 أبعاد أداء المورد البشري.....
105	3/4 تقييم أداء المورد البشري.....
110	4/4 العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وأداء المورد البشري.....
118	5/4 العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء المورد البشري.....
121	6/4 العلاقة بين الثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية، وأداء المورد البشري.....
124	خلاصة الفصل الرابع.....

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

125	تمهيد.....
127	1/5 المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث.....
132	2/5 تطوير نماذج قياس متغيرات البحث.....
134	3/5 تحديد طرق وأساليب معالجة البيانات.....
137	4/5 تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث.....
151	5/5 تصميم النموذج البنائي لفروض البحث.....
151	6/5 تقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث.....
152	7/5 اختبار صحة فروض البحث ومناقشة وتفسير نتائجها.....
169	خلاصة الفصل الخامس.....

الفصل السادس

الصفحة	الموضوع
ملخص النتائج والتوصيات	

171	تمهيد
171	1/6 نتائج البحث
178	2/6 توصيات البحث
180	3/6 اقتراحات أبحاث مستقبلية
181	خلاصة الفصل السادس

المراجع

183	أولاً: المراجع باللغة العربية
185	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

الملاحق

213	ملحق رقم (1): قائمة أسماء محكمين قائمة الاستقصاء
215	ملحق رقم (2): قائمة استقصاء الدراسة
219	ملحق رقم (3): موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
221	ملحق رقم (4): جداول نتائج التحليل الإحصائي

فهرس الجداول:

م	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الترتيب العالمي لمصر على مؤشر الفساد	29
(2-1)	الترتيب العالمي لمصر على مؤشر مدى تطبيق القانون	29
(3-1)	المصطلحات المستخدمة في البحث.....	35
(4-1)	مجتمع البحث.....	37
(5-1)	توزيع العينة على مستوى المنظمات محل البحث.....	38
(6-1)	عناصر ومكونات متغيرات البحث.....	39
(7-1)	توصيف عينة البحث.....	40
(1-2)	تطور الفكر الأخلاقي.....	48
(2-2)	أبعاد الثقافة الأخلاقية	59
(3-2)	خصائص الثقافة الأخلاقية و غير الأخلاقية	67
(1-4)	أبعاد الأداء الوظيفي للموارد البشرية	103
(2-4)	الاستخدامات التنظيمية لمعلومات تقييم الأداء	108
(1-5)	نموذج قياس الثقافة الأخلاقية	132
(2-5)	نموذج قياس المخاطر الأخلاقية	133
(3-5)	نموذج قياس أداء الموارد البشرية	133
(4-5)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات متغير الثقافة الأخلاقية	135
(5-5)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات متغير المخاطر الأخلاقية	136
(6-5)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات أداء الموارد البشرية	136
(7-5)	نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات البحث	138
(8-5)	أهم مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية والحدود المثالية للقبول	140
(9-5)	تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقافة الأخلاقية	142
(10-5)	مؤشرات جودة توافق نموذج قياس الثقافة الأخلاقية	142
(11-5)	تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس المخاطر الأخلاقية	144
(12-5)	مؤشرات جودة توافق نموذج قياس المخاطر الأخلاقية	144
(13-5)	تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس أداء الموارد البشرية	146
(14-5)	مؤشرات جودة توافق نموذج قياس أداء الموارد البشرية	146
(15-5)	مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي.....	147
(16-5)	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث.....	148
(17-5)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات البحث	149
(18-5)	مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للبحث.....	151

م	عنوان الجدول	الصفحة
(19-5)	العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح.....	153
(20-5)	نموذج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد	157
(21-5)	قياس التباين وفقاً للنوع حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الاخلاقية	162
(22-5)	قياس التباين وفقاً للسن حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الاخلاقية	164
(23-5)	قياس التباين وفقاً لسنوات الخدمة حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الاخلاقية	165
(24-5)	قياس التباين وفقاً للمستوى التعليمي حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الاخلاقية	166
(25-5)	قياس التباين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الاخلاقية	168
(1-6)	النتائج النهائية لاختبار فروض البحث	177
(2-6)	توصيات البحث.....	178

فهرس الأشكال:

م	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	الفجوة البحثية.....	26
(2-1)	نموذج البحث.....	32
(1-2)	نموذج (ERC) للثقافة الأخلاقية.....	54
(2-2)	نموذج Kaptein للثقافة الأخلاقية.....	55
(3-2)	نموذج Ardichvili et al. للثقافة الأخلاقية.....	56
(4-2)	نموذج Schwartz للثقافة الأخلاقية.....	58
(5-2)	نموذج Chadegani & Jari للثقافة الأخلاقية.....	58
(6-2)	التفاعل بين الأبعاد الأساسية للثقافة الأخلاقية.....	66
(1-3)	دائرة المخاطر الأخلاقية.....	74
(2-3)	العوامل التي تشجع الضغط للتصرف بشكل غير أخلاقي.....	76
(3-3)	العوامل المؤثرة على الاختيار غير الأخلاقي في مكان العمل.....	81
(4-3)	أسباب عدم الإبلاغ عن المشكلات أو التحدث عن المخاوف.....	86
(5-3)	الانطباعات السلبية تجاه المبلغين.....	87
(6-3)	نموذج الانتقام ضد المبلغين عن المخالفات.....	89
(7-3)	دور الثقافة الأخلاقية في الحد من المخاطر الأخلاقية.....	96
(1-4)	تأثير السلوك غير الأخلاقي على رفاهية الأفراد.....	119
(1-5)	مراحل منهجية نمذجة المعادلة البنائية SEM.....	126
(2-5)	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة الأخلاقية.....	141
(3-5)	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المخاطر الأخلاقية.....	143
(4-5)	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء الموارد البشرية.....	145
(5-5)	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لقائمة الاستقصاء.....	147
(6-5)	النموذج البنائي لفروض البحث.....	151
(7-5)	التحليل البياني لبواقي الانحدار الهرمي المتعدد.....	158
(8-5)	دور الثقافة الأخلاقية في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.....	160

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1/1 مقدمة البحث
- 2/1 الدراسات السابقة
- 3/1 مشكلة البحث
- 4/1 أهداف البحث
- 5/1 فروض ونموذج البحث
- 6/1 أهمية البحث
- 7/1 حدود البحث
- 8/1 المصطلحات المستخدمة في البحث
- 9/1 أساليب البحث
- 10/1 الهيكل العام للبحث
- خلاصة الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1/ مقدمة البحث Introduction

الأخلاق سمة المجتمعات الراقية المتحضرة، فأينما وُجدت الأخلاق وُجدت الحضارة والرقي والتقدم، فلا جدوى من أي تقدم حضاري أو اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي لأي مجتمع، مالم يقيم على أسس، ومبادئ ومعايير أخلاقية، فالأمم ترتقي وتندثر من خلال الأخلاقيات السائدة فيها؛ لذا ازداد الاهتمام بسلوك المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الذي يتميز بالجانب الأخلاقي عن غيره من الموارد الأخرى.

وتلعب ثقافة المنظمة دورًا جوهريًا في توجيه سلوك العاملين؛ فهي غالبًا ما تكون المسؤولة عن تحديد ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله، وبالتالي تكون هي المتحكم الرئيسي في تحديد سلوك العاملين بالمنظمات (محمود، 2007، ص389)، وبالرغم من أن الثقافة ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، إلا أن لها تأثير هام على الإنجاز، فالثقافة القوية لها تأثير واضح على سلوك أعضاء المنظمة (عبدالهادي، غير مبين السنة، ص113) ومفيدة لتعزيز أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة وزيادة الأداء العام (Shahzad, et al., 2013, p56; Boyd & Gessner, 2013, p253).

كما أثارت الثقافة الأخلاقية اهتمام العلماء والمنظمات بعد الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008، والتي أثبتت مرة أخرى أثر الجانب غير الأخلاقي للثقافة التنظيمية كظاهرة يحتمل أن تسبب الفشل التنظيمي (Novelskaitea, 2014, p186; Ruiz-Palomino et al, 2013, p173)، فاختلال أو ضعف الجانب الأخلاقي لتلك الثقافة، يؤثر سلبًا على نمط السلوك السائد في المنظمة، ويؤدي إلى انتشار العديد من السلوكيات غير الأخلاقية.

وعلى مدار العقدين الماضيين، أصبح ازدياد السلوك غير الأخلاقي للعاملين مصدر قلق على المستوى العالمي (De Silva & Opatha, 2015, p1). وذلك نتيجة لتعرض مجتمع الأعمال للفضائح الأخلاقية scandals وانهيار بعض المنظمات العملاقة مثل: (Enron, World Com, Arther Anderson, Parma Lata, Banesto, Countrywide, Health South Corp) وغيرها (جاء الله وذنهني، 2008، ص996، Platenburg, 2013, p1؛ حيث جذبت تلك الفضائح والانهيارات الانتباه للمخاطر الخفية لانتشار السلوكيات غير

الأخلاقية (Appelbaum, et. al., 2005, p45)، وضرورة الالتزام بالسلوكيات والممارسات الأخلاقية (Howell, 2010, p2).

فمعرفة المسببات الأساسية للسلوك غير الأخلاقي تعد خطوة أولية جيدة لإيجاد علاج ممكن لهذا السرطان الاجتماعي، كما أن الاعتراف بالمؤشرات الهامة لهذا السلوك غير الأخلاقي وإيجاد العلاج المناسب، أمرًا مفيدًا لمجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين، والمنظمات، والحكومات والمجتمع بشكل عام (Ampofo, 2004, pp.2,4).

لذلك اهتمت المنظمات خلال السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا بالسلوك غير الأخلاقي، وأدركت أنه إذا تمكنت من السيطرة مسبقًا على تلك السلوكيات؛ لاستطاع العاملون الحفاظ على وظائفهم، ولتتمكن المساهمون من الحفاظ على استثماراتهم. من هنا أدركت معظم المنظمات خطورة البيئات الأخلاقية الضعيفة، والعاملين الذين يرفضون الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية، ودورهما في تحقيق خسائر لا يمكن تعويضها (Koster, 2010, p2)، من هنا يبرز أهمية دور الثقافة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الأخلاقية للعاملين في المنظمات، مما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي على المدى البعيد (Osibanjo, et al., 2015, p114).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين الأجانب، والجهات المهمة بموضوع أخلاقيات الأعمال، إلا أنه يلاحظ أن هذا الموضوع لم يلق المستوى المطلوب من الاهتمام والذي يتناسب مع أهميته وخطورته في دول العالم العربي، حيث يلاحظ قلة وضعف الكتابات والبحوث والمؤلفات في هذا الصدد، رغم ما نلاحظه من سرعة التغيرات والتحولات الجارية في عالم اليوم، والتي تحتاج من رجال الإدارة العصريين ضرورة تدقيق الاختيار بين ما هو صحيح وما هو خطأ، يضاف لذلك ما أظهرته كثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في الآونة الأخيرة، من انتشار كثير من مظاهر السلوك غير الأخلاقي في العديد من منظمات الأعمال المصرية العامة والخاصة وفي مختلف القطاعات (مصطفى، 2014، ص18).

وفي ضوء ما سبق تأتي فكرة البحث لتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة الأخلاقية في الحد من التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في بعض المنظمات في مصر، وذلك من خلال قياس درجة التأثير السلبي للثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية والتأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية، وكذلك التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، وأخيرًا تحديد درجة تأثير الثقافة الأخلاقية على علاقة التأثير بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.

2/1 الدراسات السابقة Literature Review

في سبيل التعرف علي نطاق الفجوة البحثية، تحديد مشكلة البحث، تحقيق أهداف البحث، بناء نموذج وإطار العمل المبدئي وصياغة فروض البحث، قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تمت في البيئة العربية والأجنبية في مجال الأخلاقيات التنظيمية والنتائج المترتبة على إهمال الجانب الأخلاقي في المنظمات وتأثيرهما على أداء المورد البشري، فانه يمكن تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاثة أقسام وفقاً لطبيعة البحث ومتغيراته الرئيسية كما يلي:

القسم الأول: بعض الدراسات التي تناولت الثقافة الأخلاقية.

القسم الثاني: بعض الدراسات التي تناولت المخاطر الأخلاقية.

القسم الثالث: بعض الدراسات التي تناولت أداء المورد البشري.

القسم الأول: بعض الدراسات التي تناولت الثقافة الأخلاقية Ethical Culture

بمراجعة الدراسات المتعلقة بالثقافة الأخلاقية يرى الباحث إمكانية تقسيمها إلى أربع اتجاهات رئيسية، حيث اهتم الاتجاه الأول بتطوير أبعاد ومقاييس للثقافة الأخلاقية، بينما الاتجاه الثاني تناول العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، أما الاتجاه الثالث تناول علاقة الثقافة الأخلاقية بأداء المورد البشري، وأخيراً تناول الاتجاه الرابع الدور المعدل والوسيط للثقافة الأخلاقية.

فيما يتعلق بمجموعة الدراسات التي اهتمت بتطوير أبعاد ومقاييس للثقافة الأخلاقية، كانت أول محاولة لتطوير واختبار أبعاد للثقافة الأخلاقية في المنظمات كانت من جانب (Trevino, et al., 1998) حيث استخدموا أداة مكونة من 14 بنداً لقياس أربعة أبعاد للثقافة الأخلاقية (سنة بنود عن مدى مكافأة أو معاقبة السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي، أربعة بنود للدور النموذجي للإدارة العليا، ثلاث بنود لتنفيذ مدونة الأخلاق، وبند واحد عن مدى كون السلوك الأخلاقي هو القاعدة في المنظمة)، باستخدام عينة من 318 من خريجي الكليات الخاصة، أوضحت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تحميل البنود الأربعة عشر على متغير (عامل) واحد فقط وذلك لأنها تضمنت مجموعة صغيرة من البنود، واقترحوا أن البحوث المستقبلية يجب أن تتفح بناء الثقافة الأخلاقية لجعله أكثر قابلية للتطبيق.

كما طور (Kaptein, 1998) نموذج متعدد الأبعاد للثقافة الأخلاقية يسمى Corporate Ethical Virtues Model (CEV)، وذلك بالاعتماد على نظرية الفضائل

الأخلاقية virtue-based theory ، حيث يفترض أن فلسفة المنظمة يمكن تحديدها بمدى تحفيز الثقافة التنظيمية للعاملين على التصرف بطريقة أخلاقية وتمنعهم من التصرف بشكل غير أخلاقي، لتحديد هذه الفضائل، أجرى Kaptein تحليلًا لـ 150 حالة فعلية تضمنت مجموعة متنوعة من أشكال السلوك غير الأخلاقي للعاملين الذي يرجع سببها للثقافة التنظيمية، وأسفرت نتيجة تحليل وتصنيف العوامل التنظيمية التي ساهمت في سلوك العاملين غير الأخلاقي عن سبع فضائل هم (الوضوح، التوافق، الجدوى، الدعم، الشفافية، المناقشة، الجزاء) حيث تُعبر تلك الفضائل عن الجودة الأخلاقية للثقافة التنظيمية، ولكن هذا النموذج لم يتم اختباره تجريبيًا.

وتناولت دراسة (*) (ERC, 2006) Ethics Resource Center العناصر الحاسمة للثقافة الأخلاقية التنظيمية، تم تحديد ثلاثة أنواع من التصرفات (الأبعاد) الأخلاقية التي لها تأثير قوي في بناء ثقافة أخلاقية، وتتمثل تلك الأبعاد في: (تقديم نموذج جيد من حيث السلوك الأخلاقي، الحفاظ على الوعود والالتزامات، ودعم الآخرين في الالتزام بالمعايير الأخلاقية). كما تم تناول أربعة أبعاد للثقافة الأخلاقية في مسح أخلاقيات الأعمال الوطنية National Business Ethics Survey (NBES) تتمثل في: القيادة الأخلاقية، تعزيز المشرفين للسلوكيات الأخلاقية، التزام الزملاء بالمعايير الأخلاقية، القيم الأخلاقية (ERC, NBES, 2007,p9; 2009, p25) ، لكن هذا النموذج أيضًا لم يتم اختباره تجريبيًا.

قام (Kaptein, 2008a) باختبار نموذج الفضائل الأخلاقية (CEV) تجريبيًا في العديد من الدراسات التجريبية المتداخلة، بإجراء تحليل عاملي استكشافي استقر على ثمانية أبعاد للثقافة الأخلاقية وهم (الوضوح، توافق المشرفين، توافق الإدارة، الجدوى، القدرة على الدعم، الشفافية، القدرة على المناقشة، والقدرة على الجزاء)، يليه تحليل عاملي توكيدي لاختبار نموذج CEV حيث بينت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن مؤشرات التوافق للنموذج عالية جدًا، كما طور مقياس للثقافة الأخلاقية يتكون من 58 عبارة موزعة على الأبعاد الرئيسية الثمانية للثقافة

(*) مركز موارد الأخلاقيات (ERC) هو أقدم منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية مختص بالبحوث المستقلة والنهوض بالمعايير الأخلاقية والممارسات في المؤسسات العامة والخاصة. منذ عام 1922، ويعتبر (ERC) مصدرًا للمؤسسات العامة والخاصة للالتزام بثقافة أخلاقية قوية. وتفيد خبرات المركز في الحوار العام حول الأخلاقيات والمخاطر الأخلاقية من خلال سلسلة من التقارير (NBES) التي بدأت في عام 1994 . ويقوم الباحثون بمركز موارد الأخلاقيات بتحليل القضايا الحالية

والناشئة وإنتاج أفكار ومعايير جديدة مهمة من أجل ثقة الجمهور Website: <http://www.ethics.org>

الأخلاقية، وقاموا (DeBode, et al., 2013) باختبار امكانية اختصار مقياس Kaptein المكون من 58 عبارة إلى مقياس مكون من 32 عبارة. من خلال سلسلة من الدراسات، باستخدام ثلاث عينات مستقلة أكدوا أنه يمكن الاعتماد على المقياس المختصر حيث ثبت صلاحية المقياس.

وأجرى كل من (Ardichvili & Jondle, 2009) دراسة لتطوير نموذج مركز الثقافة الأخلاقية للأعمال (CEBC) Center for Ethical Business Culture من أجل إدخال مكونات الثقافة الأخلاقية للأعمال من منظور شامل من خلال تحديد الخصائص العامة التي تتعلق بالثقافات الأخلاقية للأعمال من قبل المديرين التنفيذيين في مجموعة متنوعة من الصناعات، شارك في الدراسة 67 فرداً، من بينهم 54 من رجال الأعمال، يمثلون مجموعة واسعة من الصناعات، و 13 أكاديمياً، وتم الاستقرار على خمسة أبعاد للثقافة الأخلاقية تتمثل في: الرسالة والقيم السائدة Mission and Value-Driven، توازن أصحاب المصلحة Stakeholder Balance، فعالية القيادة Leadership Effectiveness، تكامل العملية Process Integrity، والمنظور طويل الأجل Long-Term Perspective. يمكن استخدام هذه الخصائص كأساس لنموذج شامل يمكن أن يساهم في دعم ثقافة العمل الأخلاقية.

بينما طور (Schwartz, 2013) نموذج للثقافة الأخلاقية يتضمن ثلاثة أبعاد، يتمثل البعد الأول في القيم الأخلاقية الجوهرية Core Ethical Values التي يتم تضمينها في جميع أنحاء المنظمة في سياساتها وعملياتها وممارساتها، يتمثل البعد الثاني في البرنامج الرسمي للأخلاقيات A formal ethics program والذي يتضمن مدونة لقواعد السلوك، والتدريب على الأخلاقيات، والخط الساخن للأخلاقيات، ومدير الأخلاقيات، أخيراً يتمثل البعد الثالث في القيادة الأخلاقية Ethical leadership كما يعكسها مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين.

في حين قاما كل من (Chadegani & Jari, 2016) بتطوير نموذج للثقافة الأخلاقية يتضمن بُعدان رئيسيان، حيث يعرفان الثقافة الأخلاقية بأنها تمثل بعض جوانب الثقافة التنظيمية التي تعزز السلوك الأخلاقي وتمنع السلوك غير الأخلاقي بين العاملين. يتمثل البعد الأول في تعزيز السلوك الأخلاقي Promoting Ethical conducts، بينما البعد الثاني يتمثل في منع

السلوك غير الأخلاقي Prevent unethical conduct، ويتضمن كل بعد ثلاثة أبعاد فرعية وهي السياسات policies، الممارسات practices، والمعايير norms.

تناولت مجموعة أخرى من الدراسات العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، حيث تناولت دراسة (محمود، 2007) طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه كل من الثقافة الأخلاقية التنظيمية، الفلسفة الأخلاقية، وبعض المتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع) في المراحل الأساسية لصنع القرار الأخلاقي. اعتمد الباحث على استقصاء موجه إلى ستة من الدواوين العامة الحكومية في مدينة بني سويف (الصحة، الاسكان، الشباب والرياضة، المالية، التموين، الشؤون الاجتماعية)، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الأخلاقية التنظيمية والمثالية الأخلاقية، بينما توجد علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الأخلاقية التنظيمية والنسبية الأخلاقية، وجود علاقة ايجابية بين المثالية الأخلاقية والسلوك الأخلاقي، بينما توجد علاقة سلبية بين النسبية والسلوك الأخلاقي، كما توجد علاقة سلبية بين النسبية والحكم الأخلاقي، وجود علاقة ايجابية معنوية بين المثالية الأخلاقية والسلوك الأخلاقي، كما توجد فروق معنوية بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالمثالية والحكم الأخلاقي.

وهدف دراسة (جادلله، وذهني، 2008) إلى التعرف على الثقافة الأخلاقية التنظيمية السائدة في مكاتب المحاسبة والمراجعة متمثلة في قيم المديرين، تحديد العوامل التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي، والتعرف على المصادر التي يتم الرجوع إليها عند مواجهة موقف أخلاقي يتعارض مع القيم الأخلاقية، باستخدام عينة مكونة من 59 محاسب ومراجع حسابات في مصر، توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالميل إلى الايجابية نحو الثقافة الأخلاقية التنظيمية، وجود اختلافات جوهرية في التوجهات الأخلاقية لمفردات عينة البحث نحو المواقف الأخلاقية وذلك باختلاف المركز الوظيفي، النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة والحالة الاجتماعية. أن أكثر العوامل التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي هي: الخلل في منظومة القيم الخاصة بالفرد، عدم وجود نظام للعقوبات، المناخ الأخلاقي السائد في المجتمع بشكل عام والقصور في سياسة المكتب تجاه الالتزام الأخلاقي.

بينما هدفت دراسة (Koster, 2010) إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين بناء بيئة عمل أخلاقية وولاء العاملين والإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي

في صناعة التأمين، بمشاركة 201 من المستجيبين العاملين في سبع شركات تأمين أو وسطاء تأمين، كشف تحليل النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين بيئة العمل الأخلاقية والميل إلى الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي (إطلاق الصافرة)، بالإضافة إلى ذلك، كان هناك ارتباط إيجابي قوي بين ولاء العاملين والميل إلى الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، ولكن لا يتوسط ولاء العاملين تأثير بيئة العمل الأخلاقية على الميل إلى الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، ولا يوجد دلالة إحصائية للتفاعل بين بيئة العمل الأخلاقية وولاء العاملين.

وتناولت دراسة (Mayer, et al., 2010) الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي، باستخدام عينة من 1525 من العاملين والمشرفين في 300 منظمة تنتمي لمجالات مختلفة بجنوب شرق الولايات المتحدة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سالب بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات غير الأخلاقية كما أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي.

استهدفت دراسة (Kaptein, 2011a) دراسة تأثير الثقافة الأخلاقية للمنظمات على ردود فعل العاملين على السلوك غير الأخلاقي مكان العمل، تم جمع البيانات باستخدام عينة من العاملين الأمريكيين في المنظمات التي لا يقل عدد العاملين بها عن 200 فرد في خمسة عشر صناعة، تم الاتصال بعدد 10,395 فرد على حدة، وتم استيفاء 5065 استبيان، وتشير النتائج إلى أن عدة أبعاد للثقافة الأخلاقية كانت مرتبطة سلباً بالتخلف عن العمل والإبلاغ عن المخالفات لجهات خارجية، وارتباطاً إيجابياً بالإبلاغ إلى الإدارة، والدعوة إلى الخط الساخن للأخلاقيات.

كما هدفت دراسة (Kaptein, 2011b) إلى تحديد العلاقة بين الثقافة الأخلاقية في المنظمات والسلوك غير الأخلاقي، حيث أن السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل ظاهرة واسعة الانتشار، وأظهرت النتائج أن ستة أبعاد للثقافة الأخلاقية ترتبط سلباً بالسلوك غير الأخلاقي، وتتمثل تلك الأبعاد في: توافق الإدارة، توافق المشرفين، القدرة على التصرف بشكل أخلاقي، الالتزام الأخلاقي، الانفتاح لمناقشة القضايا الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي، بينما لا يوجد ارتباط بين بعدي وضوح المعايير الأخلاقية ووضوح السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي، وتوضح هذه الدراسة أن الأبعاد المتعددة للثقافة الأخلاقية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للحد من السلوك غير الأخلاقي.

وقاما كل من (Svanberg & Ohman, 2013) بدراسة ميدانية عن مدى تأثير الثقافة الأخلاقية على السلوك المهني غير الأخلاقي (جودة تقارير مراجعة الحسابات في ظل وجود ضغط الوقت)، شملت الدراسة الميدانية عدد 1200 من المراجعين الماليين العاملين لدى شركات المراجعة العاملة في السويد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثلاثة عوامل للثقافة الأخلاقية والإخلال بجودة نتائج المراجعة، حيث ترتبط البيئة الأخلاقية واستخدام العقوبات لفرض المعايير الأخلاقية بشكل سلبي بأفعال تخفيض جودة المراجعة، في حين يرتبط الخضوع للسلطة بشكل إيجابي بأفعال تخفيض جودة المراجعة، لكن الثقافة الأخلاقية لا تتوسط التأثير غير المباشر لضغط الوقت على تخفيض جودة المراجعة.

وأجرى (سليم، 2016) دراسة هدفت إلى تحليل وتفسير نمط العلاقة بين كل من مناخ العمل الأخلاقي والقيادة التحويلية، وكذلك نمط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المنحرفة، ومناخ العمل الأخلاقي وسلوكيات العمل المنحرفة، ورصد وتحليل الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي في التأثير في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المنحرفة واختلاف طبيعة هذه العلاقات في ضوء المتغيرات الديموغرافية، حيث اعتمد على دراسة ميدانية باستخدام عينة حجمها 315 من العاملين الإداريين بجامعة بني سويف، توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف جوهري في اتجاهات العاملين نحو القيادة التحويلية، أيضا هناك اختلاف بين اتجاهات العاملين نحو سلوكيات العمل المنحرفة، وخاصة فيما يتعلق بالسن ومدة الخدمة والتعليم، وأن وجود مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط يفسر نسبة عالية من التغير في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المنحرفة.

كما أجرى (Kangas, et al., 2017) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الأخلاقية ترتبط بالغياب المرضي في منظمات القطاع العام الفنلندي على مستوى الفرد ومستوى العمل، تم استخدام عينة من 2192 من العاملين في القطاع العام الفنلندي، شملت 246 وحدة عمل مختلفة، خلصت الدراسة إلى أن العاملين في المنظمات التي تتسم بثقافة تنظيمية أخلاقية قوية يسجلون غيابا مرضياً أقل وذلك على المستوى الفردي، بينما لا يوجد ارتباط على مستوى وحدة العمل، وتشير النتائج أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تلعب دورا هاما في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين.

واستهدفت دراسة (Farooqi, et al., 2017) قياس تأثير الثقافة الأخلاقية على الإبلاغ عن المخالفات، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من 104 من مراجعي الحسابات الداخليين العاملين في 9 منظمات عامة و16 منظمة خاصة في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة الأخلاقية التنظيمية والإبلاغ عن المخالفات، وأن المنظمات تحتاج إلى تطوير ثقافة أخلاقية، حيث يصبح العاملون "شركاء أخلاقيين" ويقومون بالشئ الصحيح ، ليس لأنهم مضطرون لذلك، ولكن لأنهم يريدون ذلك.

كما استهدفت دراسة (Barrainkua & Espinosa-Pike, 2018) اختبار تأثير التزام مراجعي الحسابات بالمصلحة العامة، ومعتقدات تطبيق الاستقلال المهني والثقافة الأخلاقية التنظيمية على قبول السلوكيات المهنية غير الأخلاقية، وتستند الدراسة على استجابات 122 من مراجعي الحسابات في إسبانيا، وتشير النتائج إلى أن الجهود التنظيمية لتحسين سلوك مراجعي الحسابات من خلال إنفاذ قواعد الاستقلال قد استوعبها المراجعون، كما تعزز النتائج الحاجة إلى غرس المسؤوليات المجتمعية للمراجعين المحترفين، كما أشارت الدراسة إلى أن الثقافة الأخلاقية للمنظمات لها تأثير إيجابي على التزام مراجعي الحسابات بالمصلحة العامة، فضلاً عن اتخاذهم القرار الأخلاقي.

وتناولت دراسة (Valentine & Godkin, 2019) تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للقضايا الأخلاقية، اتخاذ القرارات الأخلاقية والنية للإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، باستخدام عينة قدرها 215 من العاملين في منظمات متنوعة بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا، توصلت الدراسة إلى أن ادراك العاملين لأهمية الجوانب الأخلاقية مثل خطورة النتائج والتوافق الاجتماعي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمكونات صنع القرار الأخلاقي، كما أظهرت النتائج أن الاعتراف بالقضايا الأخلاقية، الأهمية المدركة للقضايا الأخلاقية والحكم أخلاقي يرتبطون ارتباطاً إيجابياً بنية الإبلاغ عن المخالفات، وأخيراً، ترتبط خطورة النتائج ارتباطاً إيجابياً بنية الإبلاغ عن المخالفات.

وتناولت مجموعة أخرى من الدراسات علاقة الثقافة الأخلاقية بأداء المورد البشري، حيث هدفت دراسة (Shahzad, et al., 2013) إلى تحليل التأثير الكلي المباشر أو غير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، تم جمع البيانات الأولية من خلال

الاستقصاء ومقابلة رسمية وغير رسمية من خلال عينة من 110 من العاملين في صناعة البرمجيات في باكستان، وأشارت النتائج الإجمالية إلى أن ثقافة المنظمات لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للعاملين، ويعتبر مشاركة العاملين هو العامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما استهدفت دراسة (Ruiz-Palomino & Martnez-Canas, 2014) تحديد الدور المعدل والوسيط للتوافق بين الفرد والمنظمة في العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والنية الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، باستخدام عينة حجمها 525 من العاملين في القطاع المالي في إسبانيا، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الأخلاقية وكل من النية الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى أن التوافق بين الفرد والمنظمة يقوم بدور المعدل Moderator في العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والنية الأخلاقية، بينما يقوم بدور وسيط في العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتناولت دراسة (Dusta, et al., 2018) الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الدور الأساسي والنجاح المستقبلي للعاملين، من خلال دراستان ميدانيتين في الولايات المتحدة على عينة من 353 من العاملين في مجالات مختلفة بالولايات المتحدة، أشارت النتائج إلى أن الإرهاق العاطفي للعاملين حالة نفسية مدمرة تقلل من تأثير القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي، أي أن الإرهاق العاطفي يضعف تأثير القيادة الأخلاقية من خلال التخفيف من التأثيرات المباشرة على التمكين النفسي والآثار غير المباشرة على أداء الدور الأساسي والنجاح المستقبلي للعاملين.

وركزت دراسة (Ahmad, et al., 2019) على التحقيق في تأثير القيادة الأخلاقية على اثنين من سلوكيات الدور الإضافي للعاملين وهم: سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي، من خلال الدور الوسيط للالتزام بالعقد النفسي، وذلك بالاعتماد على نظريات التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي، وتم جمع البيانات عن طريق استقصاء من 248 من العاملين والمشرفين يعملون في منظمة متعددة الجنسيات للسلع الاستهلاكية في باكستان، توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الأخلاقية للمشرفين مرتبطاً بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء

الابداعي للعاملين، كما تم دعم دور الوسيط للالتزام بالعقد النفسي في العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الإضافي.

كما تناولت مجموعه أخرى من الدراسات الدور المُعدل والوسيط للثقافة الأخلاقية، حيث هدفت دراسة (Zhang, et al.,2009) إلى تحديد دور الثقافة الأخلاقية التنظيمية والحالة المزاجية الإيجابية Positive Mood في العلاقة بين الحكم على المبلغين عن المخالفات والنية للإبلاغ، وتم جمع بيانات الدراسة من 364 استقصاء قابلاً للاستخدام تم جمعها من العاملين في عشرة بنوك في الصين، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي ثلاثي التفاعل لاختبار التأثير المُعدل للثقافة الأخلاقية والحالة المزاجية الإيجابية، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الأخلاقية تؤثر تأثيراً معنوياً في العلاقة بين الحكم على المبلغين عن المخالفات والنية للإبلاغ، كما أن الثقافة الأخلاقية تزيد من تأثير الحالة المزاجية الإيجابية في العلاقة بين الحكم على المبلغين عن المخالفات والنية للإبلاغ.

واستهدفت دراسة (Yiing & Bin Ahmad, 2009) التحقق من الآثار المُعدلة للثقافة التنظيمية على العلاقات بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء في ماليزيا، تم جمع البيانات من 238 طالب ماجستير في إدارة الأعمال والعاملين من زملاء الباحثين، وتم اختبار الفروض باستخدام الانحدار المتعدد الهرمي، اوضحت النتائج أن سلوك القيادة يرتبط ارتباطاً ايجابياً معنوياً بالالتزام التنظيمي، وقد لعبت الثقافة التنظيمية دوراً معنوياً في تدعيم هذه العلاقة، كما وجد أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً ايجابياً معنوياً بالرضا الوظيفي، ولكن لم يرتبط بأداء العاملين ومع ذلك، أثرت الثقافة الداعمة فقط على العلاقة بين الالتزام والرضا.

ركزت دراسة (Zehir, et al., 2012) على تحديد وقياس التأثير المُعدل للمناخ الأخلاقي على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (الوجداني والمستمر) في منطقة مرمرة في تركيا، تم جمع البيانات من 192 شركة كبيرة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والمستمر، كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام المستمر ولم يعدل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني.

بينما ركزت دراسة (Park & Blenkinsopp, 2013) على توضيح العلاقة بين البرامج الأخلاقية والثقافة الأخلاقية وتأثيرها على السلوك غير الأخلاقي في منظمات الخدمة العامة، تم اختبار النموذج النظري الذي يفترض أن الثقافة الأخلاقية متغير وسيط في العلاقة بين برامج الأخلاق والسلوك غير الأخلاقي، باستخدام استقصاء عن طريق البريد، شملت العينة 700 من العاملين في 14 جهة من إدارات ووكالات الحكومة المركزية الكورية، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة الأخلاقية تتوسط بالكامل العلاقة بين البرامج الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي، حيث وجد أن اثنين فقط من العناصر الستة لبرنامج الأخلاقيات كان لها تأثير معنوي على السلوك غير الأخلاقي قبل أن تأخذ الثقافة الأخلاقية في الاعتبار، وعند أخذ الثقافة الأخلاقية، لم يكن لأي من العناصر تأثير معنوي على السلوك غير الأخلاقي.

وتناولت دراسة (Hollingworth & Valentine, 2015) الدور المعدّل للسياق الأخلاقي التنظيمي Organizational Ethical Context (تصورات العاملين تجاه القيم الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية) في العلاقة بين الاعتراف بالقضايا الأخلاقية Ethical Issue Recognition والأحكام الأخلاقية Ethical Judgments ، وتمثلت العينة النهائية في 187 من العاملين بإحدى شركات الخدمات المالية الموجودة في وسط غرب الولايات المتحدة، وتم اختبار الفروض باستخدام الانحدار المتعدد الهرمي، وأشارت النتائج إلى أن السياق الأخلاقي للمنظمات يُعدل من تأثير الاعتراف بالقضايا الأخلاقية على الأحكام الأخلاقية.

كما تناولت دراسة (Lee & Kim, 2017) دراسة التأثير المعدّل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء، باستخدام عينة من 4269 من العاملين في 164 منظمة كورية ذات أنشطة مختلفة (صناعية، خدمية ومالية)، أشارت النتائج إلى أن بعض الثقافات التنظيمية تُعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والنتائج المالية ، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء، حيث وُجد أن كل من الثقافة الجماعية Clan Culture والثقافة الموجه نحو السوق Market culture تزيد من التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء، بينما تقلل الثقافة المرنة Adhocracy culture والثقافة الهرمية Hierarchy culture من التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء.

هدفت دراسة (فضل، 2017) إلى تحديد الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، وتم تجميع البيانات من عينة مكونة من 139 من العاملين في الشركات الصناعية السودانية للمواد الغذائية، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين.

وأجرى (Suh, et al., 2018) دراسة استهدفت تحديد الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية وفعالية الرقابة في العلاقة بين الاستثمار التنظيمي بهدف منع الفساد المهني والفساد المهني، باستخدام عينة من 392 من العاملين في القطاع المصرفي الكوري، أظهرت النتائج أن الثقافة الأخلاقية وفعالية الرقابة تقوم بدور وسيط في العلاقة بين الاستثمار التنظيمي والفساد المهني.

القسم الثاني: بعض الدراسات التي تناولت المخاطر الأخلاقية Ethical Risks
بمراجعة الدراسات المتعلقة بالمخاطر الأخلاقية يرى الباحث إمكانية تقسيمها إلى اتجاهين رئيسيين، حيث تناول الاتجاه الأول المخاطر الأخلاقية بشكل عام، والاتجاه الثاني تناول أسباب انتشار واستمرار السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات.

فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المخاطر الأخلاقية بشكل عام، تناولت دراسة (Cooke, 1991) علامات الخطر من السلوك غير الأخلاقي وكيفية تحديد ما إذا كانت المنظمات في خطر أخلاقي أم لا؟ حيث ناقشت الدراسة بعض الاتجاهات الرئيسية في أخلاقيات الأعمال في الأوساط الأكاديمية ومنظمات الأعمال، كما سلطت الضوء على أربعة عشر موقفًا أو ممارسة تجارية قد تضع المنظمات في مخاطرة أخلاقية، كما أكدت الدراسة على صحة القول المأثور بأن الأخلاق الجيدة هي الأعمال الجيدة.

كما اقترح كل من (Hermansson & Hansson, 2007) نموذج ثلاثي الأبعاد لتحليل المخاطر الأخلاقية يركز على العلاقات الأخلاقية بين الأطراف الثلاثة الذين يؤخذون في الاعتبار في جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر وهم: (المعرض للخطر risk-exposed ، المستفيد beneficiary ، صانع القرار decision-maker)، تم طرح سبعة أسئلة يمكن استخدامها لتوصيف العلاقات بين الأطراف الثلاثة، وكانت الأسئلة:

1- إلى أي مدى يستفيد المعرضون للخطر من التعرض للمخاطر؟

- 2- هل توزيع المخاطر والفوائد عادل؟
- 3- هل يمكن أن يكون توزيع المخاطر والفوائد أقل عدلاً عن طريق إعادة التوزيع أو التعويض؟
- 4- إلى أي مدى يتم تحديد التعرض للمخاطر من قبل أولئك الذين يتعرضون للخطر؟
- 5- هل يمكن للمعرضين للمخاطر الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة بالمخاطر؟
- 6- هل هناك أشخاص معرضون للخطر ولا يمكن إبلاغهم أو تضمينهم في عملية اتخاذ القرار؟
- 7- هل يستفيد صانع القرار من تعرض الآخرين للمخاطر؟

وقامت دراسة (Pendse, 2012) بمحاولة الاجابة على تساؤل: كيف يمكن تحديد السلوكيات أو القرارات التنفيذية التي أدت إلى الأزمة المالية العالمية عام 2008؟ وأشارت الدراسة إلى أن الفضائح التي تعرضت لها شركة (إنرون) كانت مصدر قلق كبير في العقد الماضي، وقد زادت الأحداث التي أدت إلى أزمة مالية عام 2008 من هذا القلق، وأفادت الدراسة بأن الربط بين الدافع A Motive والوسائل Means والفرص Opportunity يخلق مخاطر أخلاقية Ethical Hazards مما يجعل القرارات التنفيذية المشكوك فيها أكثر احتمالاً، كما اقترحت الدراسة تعيين مدير للمخاطر الأخلاقية للحد من السلوك غير الأخلاقي في المنظمات.

وهدف دراسة (Platenburg, 2013) إلى تحديد العلاقة والفروق بين خلفية العاملين (النوع، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة في المنظمة) وتصورهم للسلوك غير الأخلاقي (المخاطر الأخلاقية) والوعي ببرامج إدارة المخاطر الأخلاقية (eRM) والوعي ببرامج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الشركات المتداولة في البورصة في الولايات المتحدة الأمريكية، اعتمدت الدراسة على تجميع البيانات الأولية إلكترونياً عن طريق Survey Monkey، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين النوع والمتغيرات الثلاثة الرئيسية للبحث بينما لا توجد علاقة بين الدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة والمتغيرات الثلاثة الرئيسية للبحث، أنه لا توجد فروق وفقاً للنوع والدرجة الوظيفية ومدة الخدمة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وعلى الرغم من عدم وجود فروق بين الرجال والنساء إلا أن النتائج أظهرت أن المشاركين الذكور لديهم تصور أعلى للسلوك

غير الأخلاقي (المخاطر الأخلاقية) والوعي ببرامج (eRM) من الإناث، ولكن الاناث لديهم وعي ببرامج ادارة المخاطر المؤسسية أعلى من الرجال.

وتناولت دراسة (Scott-Young, 2014) تمكين صوت العاملين للحد من المخاطر الأخلاقية، حيث توصلت إلى أن المنظمات التي تعاقب أو تتجاهل العاملين الذين يبلغون عن السلوك غير الأخلاقي تتعرض لخطر أخلاقي حيث أن السلوك غير الأخلاقي لا يخضع للمساءلة وأن العاملين سوف يقومون بالإبلاغ خارج المنظمة، مما يخلق أضرارًا بالسمعة والمسئوليات القانونية المحتملة، كما أوصت الدراسة بأن المنظمات بحاجة إلى تشجيع صوت العاملين كنظام إنذار داخلي مبكر للكشف عن السلوك غير الأخلاقي، كما قدمت الدراسة خطة عمل من خمس خطوات لتمكين الإدارة من خلق بيئة أخلاقية تشجع وتكافئ العاملين على التحدث بصراحة عن المخاوف الأخلاقية.

كما تناولت دراسة (Grobler & Horne, 2017) تقييم المخاطر الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا، بهدف توفير هيكل مؤكد ومفهوم للمخاطر الأخلاقية لاستخدامها في قطاع التعليم العالي، تم إجراء تحليل إحصائي لعدد 1687 مستجيباً مشاركين في المسح الأصلي لتقييم المخاطر الأخلاقية، دعم التحليل العملي التوكيدي نموذج متعدد الأبعاد لثلاثة عوامل رئيسية، وهي التوجه الأخلاقي للقيادة ، والتوجه الأخلاقي الفردي العاملين، والتوجه الأخلاقي نحو الطلاب، وبناءً على هذا الفحص والتحليل يقدم هذا الهيكل الثلاثي الأدلة الكافية لإطار أخلاقي مفاهيمي لاستخدامه كأساس لتقييم المخاطر الأخلاقية من قبل مؤسسات التعليم العالي.

أما الدراسات التي تناولت أسباب انتشار واستمرار السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات ركزت على أربع متغيرات رئيسية تتمثل في الضغط الأخلاقي، السلوك غير الأخلاقي، الانتقام من المبلغين عن السلوكيات غير الأخلاقية وعدم الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية.

تناولت مجموعة من الدراسات الضغط الأخلاقي كسبب لانتشار السلوك غير الأخلاقي، حيث تناولت دراسة (Shafer, 2002) تأثيرات الضغط الأخلاقي على إدراك المحاسبين الإداريين للصراع التنظيمي والمهني، ونتائج العمل ذات الصلة، تم الافتراض بأن الضغط التنظيمي للانخراط في سلوك غير أخلاقي من شأنه أن يزيد من الصراع المهني التنظيمي ، وأن

هذا الصراع سيقبل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ويزيد من احتمالية دوران العاملين، وبلغ حجم العينة 348 من المحاسبين الإداريين المعتمدين، أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين الضغط الأخلاقي والصراع التنظيمي والمهني، ووجود علاقة سلبية بين الصراع ومستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأخيراً ، وجود ارتباط سالب بين الالتزام والرضا بنوايا دوران العاملين.

استهدفت دراسة (Peterson, 2003) التحقيق في العلاقة بين الضغط الأخلاقي والمعتقدات الأخلاقية النسبية والالتزام التنظيمي والنية لترك العمل، تم تحليل بيانات الاستقصاء لعدد 161 من العاملين في مجال الأعمال، أشارت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي كان أقل وأن نية ترك العمل كانت أعلى بالنسبة للعاملين الذين شعروا بالضغط عليهم من قبل صاحب العمل للمشاركة في نشاط عمل غير أخلاقي كما أظهرت النتائج أن العاملين الذين يؤمنون بالأخلاق النسبية قادرون على التعامل بشكل أكثر فاعلية مع الضغوط للانخراط في سلوك عمل غير أخلاقي ، حيث لوحظ انخفاض قليل في مستوى التزامهم التنظيمي مع زيادة مستوى الضغط الأخلاقي بينما انخفض الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة مع تزايد الضغوط للاشتراك في سلوك العمل غير الأخلاقي بالنسبة للعاملين الذين يؤمنون بالقواعد الأخلاقية العامة.

وركزت دراسة (Tepper, 2010) على الضغط الذي تمارسه السلطات التنظيمية من أجل التصرف بشكل غير أخلاقي كأحد الأسباب الجوهرية لسلوك العمل غير الأخلاقي، حيث تم عرض إطار شاملاً لاستهداف دوافع المديرين للقيام بالضغط من أجل التصرف بشكل غير أخلاقي، والقدرة على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية دون اللجوء إلى الضغط للتصرف بشكل غير أخلاقي، وذلك بهدف تقليل تكرار الضغط الذي يمارسه المديرون على العاملين لكي يتصرفوا بطريقة غير أخلاقية.

كما ركزت دراسة (Jain, et al., 2013) على تحديد تأثير الضغوط التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية، وكذلك تحديد دور الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، أجريت دراسة استقصائية شملت 402 من العاملين في خدمة العملاء من خمس منظمات مختلفة في الهند، أوضحت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية بين الضغوط التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، وعلاقة إيجابية معنوية بين الدعم

التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتؤكد أن الدعم التنظيمي يُعدل سلبياً في العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة (مصطفى، 2014) إلى اختبار طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وضغوط الدور المدركة ومدى تأثيرهما على السلوكيات المنحرفة بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة والتابعة لجامعة القاهرة، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من 352 مفردة من هؤلاء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة بين ادراك العاملين لممارسة قيادتهم للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل وضغوط الدور المدركة بشكل مجمل (غموض الدور، صراع الدور) كمتغير وسيط، كما توجد علاقة تأثير ايجابية معنوية مباشرة بين ادراك العاملين لغموض الدور وصراع الدور والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، كما توجد علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة بين القيادة التحويلية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وأخيراً فإن ضغوط الدور المدركة تتوسط العلاقة السلبية بين القيادة التحويلية والسلوكيات المنحرفة.

وتناولت مجموعة من الدراسات السلوك غير الأخلاقي، حيث تناولت دراسة (Kaptein, 2008b) تطوير مقياس للسلوكيات غير الأخلاقية بالاعتماد على نظرية أصحاب المصلحة كأساس مفاهيمي لتطوير مقياس أوسع وأبعاد متعددة للسلوك غير الأخلاقي، ويتمثل أصحاب المصلحة في: الملاك، العملاء، العاملين، الموردين والمجتمع، تم إرسال استطلاع عبر الانترنت إلى 6797 من العاملين في المنظمات الأمريكية، وتم استرجاع 4056 استطلاع، أشارت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لخمس أبعاد فرعية تضم 37 بنداً من السلوك غير الأخلاقي تتعلق أساساً بالتمولين والعملاء والعاملين والموردين والمجتمع، أوضحت النتائج أن النموذج ذات الخمس أبعاد له مؤشرات جودة توافق مرتفعة.

تناولت دراسة (Ermongkonchai, 2010) أسباب السلوك غير الأخلاقي للعاملين، أجريت المقابلات المتعمقة بين مديري الموارد البشرية الذين قاموا بالتحقيق في السلوكيات غير الأخلاقية الخطرة التي تؤدي إلى الفصل من العمل في ثمانية منظمات تجارية كبيرة الحجم، أشارت النتائج إلى أن السبب الرئيسي للسلوك غير الأخلاقي هو تحقيق مكاسب شخصية أو مالية، كما تم تحديد الموضوعات الرئيسية لفهم أسباب السلوك غير الأخلاقي مثل المعايير الاجتماعية، والنفرة العملية، وخيانة الأمانة والضغط من أجل الأداء.

بينما قامت دراسة (Kish-Gephart et al., 2010) بتحليل تجميعي (تلوي)-meta analysis لأكثر من 30 عامًا من الأبحاث والأدبيات المتعددة لفحص الخصائص الفردية (التفاحة السيئة Bad Apple)، وخصائص القضية الأخلاقية (الحالة السيئة Bad Case)، وخصائص البيئة التنظيمية (المحتوى السيئ Bad Barrel) كمقدمات للاختبار غير الأخلاقي (النية والسلوك)، كشفت نتائج التحليل عن مدى تعقيد (الطبيعة المتعددة الأبعاد) للاختبار غير الأخلاقي، كما كشف التحليل بشكل غير متوقع أنه يمكن التنبؤ بالسلوك غير الأخلاقي على نحو أفضل من النية للاختبار غير الأخلاقي لعدة متغيرات.

كما استهدفت دراسة (Miska, et al., 2018) اختبار الدور المعدل للسياقات الظرفية situational والتنظيمية في تحديد السلوك الإداري غير الأخلاقي، كما افترضت أن الشدة الأخلاقية والقوة الظرفية يساعدان في تفسير التأثيرات المعدلة على العلاقات بين الخصائص الفردية للمديرين والسلوك غير الأخلاقي، استنادًا إلى تحليل كمي لـ 52 دراسة حالة تصف حدوث سلوك غير أخلاقي في الحياة الواقعية، أشارت النتائج تجريبيًا للآثار المعدلة المفترضة للسياق الأخلاقي والقوة الظرفية في العلاقة بين الخصائص الفردية للمديرين والسلوك غير الأخلاقي.

بينما تناولت مجموعة من الدراسات العلاقة بين الانتقام والابلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، حيث استهدفت دراسة (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) الإجابة على عدة أسئلة هي : ما هي الجوانب الشخصية والسياقية والانتهاكات المرتبطة بنوايا الإبلاغ عن المخالفات والإبلاغ الفعلي عن المخالفات؟ ما هي الجوانب المتعلقة بالانتقام من المبلغين عن المخالفات؟ هل يمكننا استخلاص استنتاجات حول عملية الإبلاغ عن المخالفات من خلال تقييم نوايا الإبلاغ عن المخالفات؟ كشف الفحص التحليلي التلوي لعدد 193 من علاقة ارتباط تم الحصول عليها من 26 دراسة (N = 18,781)، وجود اختلافات في الارتباطات بين نوايا الإبلاغ والإبلاغ الفعلي عن المخالفات، حيث تم العثور على علاقات أقوى بين الخصائص الشخصية والسياقية والانتهاكات ونية الإبلاغ عن المخالفات من الإبلاغ الفعلي، ويمكن التنبؤ بالانتقام بصورة أفضل من خلال الجوانب السياقية.

استهدفت دراسة (Miller & Thomas, 2005) مقارنة الرغبة في الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي عبر الشروط الثلاثة للعلاقات بين المشرف / المرؤوس والفريق والزملاء،

وخلصت الدراسة إلى أن الرغبة في الإبلاغ عن سلوك غير أخلاقي يمكن أن تتأثر ليس فقط بالمشرفين ولكن أيضا بأعضاء الفريق، كما تشير النتائج أن الأفراد هم أقل رغبة للإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية لأعضاء الفريق مقارنة بالمشرفين، وتقلل العلاقة الوثيقة بين المشرف والمرؤوس من الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي للمشرفين.

كما استهدفت دراسة (Park & Blenkinsopp, 2009) التحقيق في قدرة نظرية السلوك المخطط Planned Behavior على التنبؤ بنية الإبلاغ (الداخلي والخارجي) عن السلوكيات غير الأخلاقية، باستخدام عينة من 296 من ضباط الشرطة الكورية، أظهر التحليل أن الموقف والقواعد الذاتية والرقابة السلوكية المتصورة كان لها جميعها تأثيرات إيجابية معنوية على النوايا للإبلاغ الداخلي عن المخالفات، ولكن بالنسبة للنوايا للإبلاغ الخارجي عن المخالفات، كانت المعايير الشخصية فقط معنوية.

تناولت دراسة (Sumanth, et al., 2011) تقديم نموذج نظري يفسر دور دوافع التبرير، والإدراك، والعاطفة في التنبؤ بالانتقام ضد المبلغين عن المخالفات، أي لماذا ينتقم أعضاء المنظمة في كثير من الأحيان من المبلغين عن المخالفات وكيف أن بعض العوامل الفردية والسياقية تزيد من احتمال السلوك الانتقامي، باستخدام نظرية التبرير justification theory كشفت الدراسة كيفية التي تزيد بها التهديدات المتصورة للذات والمجموعة و/أو النظام للأفراد من الاستجابات المعرفية والعاطفية التي تدفع الفرد إلى الانتقام بطرق مختلفة.

كما تناولت دراسة (Mawanga, 2014) العلاقة بين الانتقام وخطورة المخالفات seriousness ، والقوة النفسية للمبلغين whistleblower psychological power ، ودعم الإدارة للمبلغين عن المخالفات، تم استخدام عينة عشوائية من 286 من العاملين في المنظمات العامة في كينيا، أشارت النتائج لوجود علاقة ايجابية مباشرة بين الانتقام ضد المبلغين والمركز الوظيفي لمرتكب المخالفات وخطورة المخالفات، كما توصلت الدراسة إلى أن الانتقام ضد المبلغين عن المخالفات يمكن التنبؤ به من خلال خطورة المخالفات، والقوة النفسية للمبلغ، ودعم الإدارة للمبلغين عن المخالفات.

وقامت دراسة (Mitchell, 2016) بمناقشة الإبلاغ عن المخالفات مع التركيز على أدوار المرأة وكذلك على مبادرات التشريعات المختلفة والتقدم العالمي نحو تقليل الانتقام، يساهم

هذا العمل في الأدبيات عن طريق إضافة مزيد من التفسير لدوافع الانتقام وكيف ينظر المجتمع للنساء المبلغين، وعلاوة على ذلك، يثبت أن المرأة لا تزال تظهر الشجاعة في الدفاع عن الأخلاق في مكان العمل على الرغم من استمرار الانتقام.

بينما قامت دراسة (Karatuna & Basol, 2018) باختبار نموذج للإبلاغ عن المخالفات التي تم فيها افتراض الانتقام التنظيمي والرضا عن الاتصالات الصاعدة كمتغيرات تتنبأ بنوايا للإبلاغ عن المخالفات، باستخدام عينة مكونة من 1012 من العاملين في تركيا، أوضحت النتائج أن الرضا عن الاتصالات الصاعدة كان مرتبطاً إيجابياً بالإبلاغ عبر القنوات الداخلية مثل المشرف المباشر والإدارة العليا وترتبط سلباً بالتزام الصمت والإبلاغ الخارجي، بالإضافة إلى ذلك، كان التهديد الظاهر المتمثل في الانتقام التنظيمي مرتبطاً سلباً بالإبلاغ عبر القنوات الداخلية، وكان مرتبطاً بشكل إيجابي بالتزام الصمت والإبلاغ الخارجي.

القسم الثالث: بعض الدراسات التي تناولت أداء المورد البشري HR Performance
بمراجعة الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري يرى الباحث إمكانية تقسيمها إلى اتجاهين رئيسيين، حيث تناول الاتجاه الأول الدراسات المتعلقة بتطوير أبعاد لأداء المورد البشري، والاتجاه الثاني تناول تأثير بعض المتغيرات الإيجابية والسلبية على أداء المورد البشري. **تناولت مجموعه من الدراسات تطوير أبعاد لأداء البشري**، حيث تناولت دراسة كل من (Viswesvaran & Ones, 2000) مراجعة النماذج المعاصرة لأداء الوظيفي، ومحاولة بناء نموذج عام قابل للتطبيق عبر الوظائف المختلفة، ويشار إلى أن أبعاد أو جوانب الأداء الوظيفي التي تم تناولها في الأدبيات المختلفة يوجد بينها ارتباط إيجابي، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام أربعة أبعاد لأداء الأفراد في العمل تتمثل في أداء المهمة Task Performance، الأداء السياقي Contextual performance، سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية counter-productive work behavior.

كما استهدفت دراسة (Griffin, et al., 2007) تطوير نموذج لأداء أدوار العمل، بمشاركة 491 مشرف من 32 منظمة تم التوصل إلى نموذج يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية يتضمن كل بعد ثلاثة أبعاد فرعية، **البعد الأول**: السلوكيات الفردية المتعلقة بالمهمة ويشمل مهارة الفرد في انجاز المهمة، قدرة الفرد على التكيف المتعلق بالمهمة وروح المبادرة المتعلق بالمهمة،

البُعد الثاني: سلوكيات أعضاء الفريق ويشمل مهارة عضو الفريق، قدرة أعضاء الفريق على التكيف وروح المبادرة لأعضاء الفريق، **البُعد الثالث:** سلوكيات أعضاء المنظمة ويشمل مهارة أعضاء المنظمة، قدرة أعضاء المنظمة على التكيف وروح المبادرة.

وتناولت دراسة (Lievens, et al., 2008) تأثير مصدر تقييم الأداء (المشرفين، الزملاء) والثقافة التنظيمية في تحديد الأهمية النسبية لأداء المهمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بلغت العينة 612 فردًا في ثلاث فئات وظيفية (317 ممرضة، 168 في مجال التوظيف، 127 مندوب مبيعات)، أشارت النتائج إلى اختلاف الأهمية النسبية للأبعاد الثلاثة، ففي الثقافة القائمة على الفريق، تم إعطاء وزن أكبر لأداء المواطنة وأقل لأداء المهام، كما أن الزملاء تعطي أهمية أكبر لأداء المواطنة وأقل لأداء المهام.

استهدفت دراسة (Koopmans, et al., 2011) اقتراح إطار مفاهيمي لأداء الأفراد، من خلال مراجعة منهجية لقواعد البيانات الطبية والنفسية والإدارية، وخلصت الدراسة إلى أن الأبعاد المستخدمة بشكل متكرر لوصف أداء الأفراد تصنف إلى أربعة أبعاد، هي أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، والأداء التكيفي Adaptive performance، تم اقتراح إطار مفاهيمي إرشادي لأداء العمل الفردي يمكن استخدامه كأساس نظري للبحوث والممارسات المستقبلية.

تناولت دراسة (Harari, et al., 2016) توضيح العلاقة بين الأداء الابداعي والابتكاري وأبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة (أداء المهمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، من خلال مراجعة تحليلية شاملة للبحوث التجريبية التي تناولت العلاقة بين الأداء الابتكاري والابداعي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال تحديد العلاقات المستمدة من 39 دراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الأداء الابداعي والابتكاري وكل من أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقة عكسية بين السلوكيات المضادة للإنتاجية، وأوصى الباحث بإمكانية اضافة الأداء الابتكاري والابداعي لأبعاد الأداء الوظيفي.

استهدفت دراسة (Ramawickrama, et al., 2017) استعراض أدبيات الأداء الوظيفي لتحديد ومراجعة مفهوم الأداء الوظيفي نظرياً وتطبيقياً وأبعاد قياسه والنتائج التجريبية لأبعاد قياس الأداء بالإشارة إلى المهن المختلفة في المنظمات الخدمية، بالإضافة إلى تحديد الطبيعة الديناميكية للأداء، حيث توصلت الدراسة إلى تعريفاً جديداً للأداء الوظيفي وأوضحت أهمية الأداء الوظيفي،

كما توصلت إلى أن الأداء الوظيفي هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية وهم: أداء المهمة، والأداء السياقي، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية.

بينما تناولت مجموعة من الدراسات الربط بين بعض المتغيرات الايجابية والأداء البشري، حيث هدفت دراسة (Chen, et al., 2015) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمرؤوسين والأداء الوظيفي، والدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، تم جمع البيانات من مؤسسة البحث والتطوير العسكرية في تايوان، بلغ حجم العينة 202 مفردة، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار النموذج النظري، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، كما تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. كما أكدت دراسة (Dhani & Sharma, 2017) تأثير الذكاء العاطفي على أداء العاملين في الهند.

كما استهدفت دراسة (رضوان، 2016) تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين (العاطفي، الأخلاقي، الاستمراري) على مستوى أدائهم، تحديد وقياس تأثير بعض العوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، وبعض العوامل التنظيمية (نوع النشاط، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستوى أدائهم، بلغ حجم العينة 330 مفردة من العاملين بمجموعة من المنظمات المختلفة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي للولاء العاطفي والأخلاقية على أداء المهمة وأداء الدور الإضافي، بينما لا يوجد تأثير معنوي للولاء الاستمراري على أداء المهمة وأداء الدور الإضافي، كما وجدت فروق معنوية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي وأداء العاملين.

وركزت دراسة (Malik, et al., 2016) على تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين، وقياس الدور المعدل للقيم التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، باستخدام عينة من 265 من العاملين بقطاع التعليم العالي بباكستان، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على أداء العاملين، بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، تُعدل القيم التنظيمية من تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين.

كما ركزت دراسة (النجار، 2017) قياس تأثير أبعاد النجاح الوظيفي على أبعاد الأداء الوظيفي، وقياس التأثير المعدل للالتزام العاطفي في العلاقة بين النجاح الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لعدد 105 مفردة من مديري البنوك التجارية في مدينة المنصورة، وأوضحت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد النجاح الوظيفي على أبعاد الأداء الوظيفي، كما أن الالتزام العاطفي يزيد من العلاقة الايجابية بين النجاح الوظيفي والأداء الوظيفي (أداء المهمة، والأداء السياقي).

وقامت دراسة (Virgolino, et al., 2017) بتحديد تأثير العدالة التنظيمية المدركة، العقد النفسي والاحتراق الوظيفي على أداء العاملين، بالإضافة إلى تحليل الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، استخدمت الدراسة استبيان لجمع بيانات من 407 موظف، توصلت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي للعدالة التنظيمية المدركة على كل من العقد النفسي وأداء العاملين، وعدم وجود تأثير معنوي للعقد النفسي وبعض ابعاد الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ، ويُعدّل الدعم التنظيمي المدرك بعض العلاقات المقترحة.

واستهدفت دراسة (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) فحص التأثيرات المتبادلة بين العوامل البيئية (ثقافة التدريب ودعم الإدارة والديناميكية البيئية والمناخ التنظيمي) والعوامل المتعلقة بالوظيفة (بيئة العمل واستقلالية الوظائف والاتصالات الوظيفية) والعوامل المتعلقة بالعاملين (الحافز الفعلي، ومرونة المهارة، ومستوى المهارة ، روح المبادرة، والقدرة على التكيف، والالتزام) وتأثيرها على أداء العاملين، باستخدام عينة قدرها 97 من مديري الموارد البشرية و392 من العاملين في منظمات متنوعة في اليونان، أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل ودعم الإدارة لها أقوى التأثيرات (المباشرة وغير المباشرة) على الأداء الوظيفي، بينما تؤثر القدرة على التكيف والحافز الفعلي تأثيراً ايجابياً مباشراً على الأداء الوظيفي .

كما استهدفت دراسة (Sugianingrat, et al., 2019) تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين من خلال مشاركة العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات وسيطة، باستخدام عينة قدرها 120 من العاملين في الفنادق بدون نجوم في منطقة ساربا جيتا بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر معنوياً على أداء العاملين ، وأن مشاركة العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية يتوسطان العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين.

في حين تناولت دراسة (Johari, et al., 2019) اختبار العلاقات الهيكلية بين خصائص الوظيفة ورفاهية العاملين والأداء الوظيفي في ماليزيا والذي يركز على مخرجات الأداء القابلة للقياس، تم استطلاع 208 من العاملين في القطاع العام من مختلف الوكالات العامة والإدارات في المنطقة الشمالية من شبه جزيرة ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن رفاهية العاملين تتوسط العلاقة بين خصائص الوظيفة والأداء الوظيفي.

بينما تناولت بعض الدراسات التأثير السلبي على أداء المورد البشري، حيث استهدفت دراسة (Schreurs, et al., 2012) فحص العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي وأداء العامل لدورة الأساسي in-role performance وأدائه للدور الإضافي extra-role performance ، ودور دعم المشرف والزملاء في هذه العلاقة، تم تجميع بيانات أسبوعية على مدار ثلاثة أسابيع من 56 موظف واجهوا إعادة هيكلة منظماتهم، وأظهرت النتائج أن التقلبات الأسبوعية في عدم الأمان الوظيفي تنبأت سلباً بأداء الدور الأساسي، كما خفف دعم المشرف العلاقة السلبية بين عدم الأمان الوظيفي وأداء الدور الأساسي للعاملين خلال الأسابيع التي تلقوا فيها المزيد من الدعم من مشرفيهم، ولم يلاحظ أي علاقة بين عدم الأمان الوظيفي وأداء الدور الإضافي.

كما استهدفت دراسة (Devonish, 2013) فحص الدور الوسيط للرفاهية النفسية العاطفية (الرضا الوظيفي والاكتمال المرتبط بالعمل) بين البلطجة في مكان العمل كضغط عمل اجتماعي وثلاثة أشكال لأداء العاملين أو السلوكيات: أداء المهمة، سلوك المواطن التنظيمية، وسلوكيات العمل المدمرة، اعتمدت الدراسة تصميمًا استقصائيًا مستعرضًا استوعب عينة من 262 موظفًا في عدد من المنظمات في منطقة الكاريبي، كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي وحده توسط بشكل جزئي في العلاقة بين البلطجة وأداء المهام، في حين أن الاكتمال المرتبط بالعمل وحده توسط بشكل جزئي في العلاقة بين البلطجة وسلوكيات المواطن، وقد توسط كل من الرضا الوظيفي والاكتمال المرتبط بالعمل بشكل جزئي في العلاقة بين البلطجة وسلوكيات العمل المدمرة.

تناولت دراسة (Rokonuzzaman, et al., 2014) تحديد آثار الأشكال المختلفة من التحرش في مكان العمل على أداء العاملين، وأوضحت الدراسة أن التحرش هو قضية شائعة في جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك الخدمات المالية، الخدمات العامة، التصنيع، ويرتبط التحرش في أماكن العمل بالعواطف والمعاملة التمييزية والمتغيرات الاجتماعية الديموغرافية، ومصدر خطر للاكتمال والصحة النفسية المدمرة، مما يقلل في نهاية المطاف من أداء العمل.

كما تناولت دراسة (Jayasinghe & Mendis, 2017) تأثير الضغوط المتعلقة بالعمل والضغوط التنظيمية والفردية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك في سريلانكا، اعتمدت الدراسة الاستقصاء لعينة من 125 موظفًا مصرفيًا في مجال البنوك، كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير سلبي بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين بالصناعة المصرفية. هدفت دراسة (Piccoli, et al., 2017) إلى تفسير العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء، على وجه التحديد ، كيف ولماذا يرتبط انعدام الأمن الوظيفي بشكل سلبي مع أداء المهام والأداء الإضافي (سلوك المواطنة التنظيمية)، وتحديد الدور الوسيط للانتماء التنظيمي المدرك، تم اختبار فرضيات الوساطة باستخدام المعادلة الهيكلية في عينة غير متجانسة من الموظفين الإيطاليين أظهرت النتائج أن انعدام الأمن الوظيفي يرتبط سلباً بالانتماء التنظيمي المدرك، وبالتالي يرتبط سلباً بأداء المهمة والأداء الإضافي، تشير هذه النتائج إلى أن سلوكيات العاملين في السياقات التي تعاني من انعدام الأمن الوظيفي تتأثر بدرجة الانتماء للمنظمة.

نتائج تحليل الدراسات السابقة:

من خلال استعراض اتجاهات الدراسات السابقة يمكن للباحث استخلاص ما يلي:

- 1- طوّرت العديد من الدراسات الأجنبية السابقة أبعاد للثقافة الأخلاقية في المنظمات، وأكدت تلك الدراسات على أن الثقافة الأخلاقية بناء متعدد الأبعاد، بينما لم يتم تناول تطوير أبعاد للثقافة الأخلاقية في المنظمات على المستوى العربي أو المصري - على حد علم الباحث.
- 2- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الثقافة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخلاقي والحد من السلوك غير الأخلاقي للمنظمات والعاملين على حد سواء، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي وتأثير سلبي على السلوك غير الأخلاقي ومن ثم نجاح المنظمات.
- 3- تناول عدد من الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وأداء المورد البشري وأشارت النتائج إلى التأثير الإيجابي للثقافة الأخلاقية على أداء المورد البشري (أداء المهمة، أداء الدور الإضافي).
- 4- تناولت مجموعة من الدراسات الدور المعدل (التأثير على العلاقة) أو الدور الوسيط (السببي) للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين العديد من المتغيرات منها الإيجابي والسلبي،

- ولكن لم يتم تناول دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء المورد البشري وذلك على حد علم الباحث.
- 5- تناول عدد من الدراسات المخاطر الأخلاقية أو بعض المتغيرات التي تعبر عن مؤشرات للخطر الأخلاقي.
- 6- اجمعت الدراسات السابقة على التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على المورد البشري بصفة عامة وأدائه بصفة خاصة.
- 7- تناولت العديد من الدراسات تطوير أبعاد لأداء المورد البشري، حيث اتفقت عدد من الدراسات على أن أداء المورد البشري هو بناء متعدد الأبعاد، ويتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في مدى قيام الفرد بمهامه الأساسية Task Performance في العمل، بالإضافة إلى الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors الذي تساهم في إتمام المهام الأساسية بشكل أفضل والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأخيراً سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية counter-productive work behavior.
- 8- توجد العديد من المتغيرات الايجابية والسلبية التي تؤثر على أداء المورد البشري.

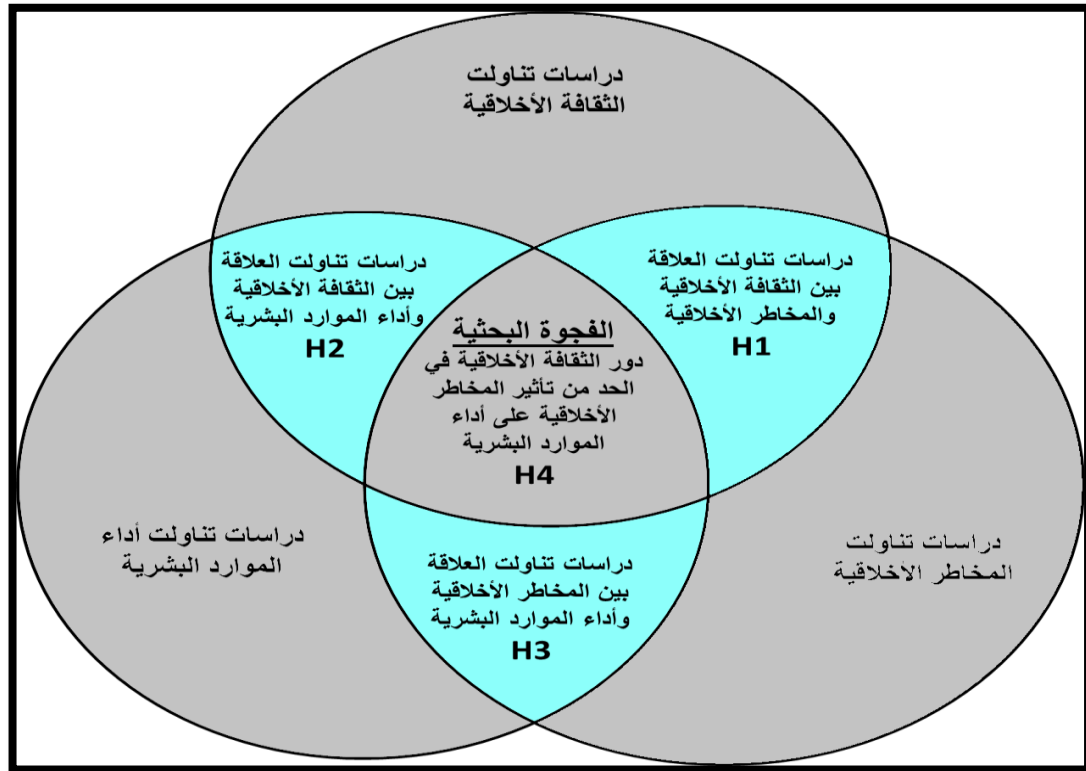
ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- 1- يسعى البحث الحالي للتعرف علي دور الثقافة الأخلاقية بالمنظمات محل البحث في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء المورد البشري وهو ما لم تتعرض له أي من الدراسات السابقة- على حد علم الباحث.
- 2- استخدم البحث الحالي أبعاد لمتغيرات البحث تختلف نوعاً ما عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة.
- 3- اختلف مكان اجراء البحث الحالي عن الدراسات السابقة ولا توجد دراسة مشابهة في نفس المكان وذلك في حدود علم الباحث.
- 4- اختلف مجتمع وعينة البحث الحالي وهم عينة من العاملين في كل من: إدارة جامعة بنها، ديوان عام محافظة القليوبية، الشركة المصرية للاتصالات قطاع القليوبية، شركة توشيبا العربي، شركة مياه الشرب بالقليوبية، مديرية الشباب والرياضة.

5- يعتبر البحث الحالي من أوائل الأبحاث التي تناولت موضوع المخاطر الأخلاقية في البيئة المصرية.

بعد إجراء تحليل متعمق للدراسات السابقة يمكن القول أن موضوع الثقافة الأخلاقية وعلاقتها بالمخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية لم يتم تناوله من قبل، والشكل التالي يوضح الفجوة البحثية (موضوع البحث).

شكل رقم (1-1) الفجوة البحثية



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

3/1 مشكلة البحث Research problem

إن تحديد دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية أصبح ضروري خاصة عندما يكون السلوك غير الأخلاقي شائع وتم قبوله من قبل المنظمات ومديري إدارة الموارد البشرية، حيث تكون سلامة المنظمات والموارد البشري في خطر، حيث أفادت دراسة استقصائية لمركز موارد الأخلاقيات (ERC)، Ethics Resource Center (2012, p3) بأن السلوك غير الأخلاقي يمكن أن يكون مكلفاً تبعاً لطبيعته ومدى تكراره، وأن العاملين الذين يخالفون القواعد بهدف تحقيق مصالح شخصية، يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية لزملائهم، والحد من الكفاءة والربحية وتعرض المنظمة للمسؤولية القانونية.

بالتالي تكمن مشكلة البحث في زيادة المخاطر الأخلاقية بسبب انتشار واستمرار السلوكيات غير الأخلاقية وانتشار الفساد في بيئة الأعمال المصرية كما توضحها المؤشرات التالية:

1- أشارت دراسة (عبدالهادي، 1991، ص282) إلى انتشار قيمة تبادل المصالح الشخصية في الأجهزة الحكومية بمصر وهذا يعني ضمناً استغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية بشكل أو بآخر، ويترتب على ذلك انتشار المحسوبية والمحاباة ولجوء الكثير من المستفيدين بالخدمات الحكومية إلى الوساطة من أجل قضاء مصالحهم، ويؤدي أيضاً إلى انتشار ظواهر الرشوة وغير ذلك من مظاهر السلوك غير الأخلاقي بالأجهزة الحكومية.

2- كما أكدت دراسة (جودة، 1994، ص 306-307) على أن ظاهرة الرشوة تفشيت في الجهاز الحكومي بمصر بصورة متزايدة نتيجة لتضافر مجموعه من العوامل الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والادارية، اذ اصبحت الرشوة أسلوب للعيش والحوار بين المواطن والموظف العام لإنجاز أعمال سواء مشروع أو غير مشروع، كما أشارت الدراسة إلى ان جرائم الرشوة التي يتم ضبطها لا تتجاوز 5% من جرائم الرشوة الفعلية.

3- أشارت دراسة (El Bassiouny, et al., 2012, p5) إلى وجود ممارسات غير أخلاقية بين الشركات المصرية الصغيرة والمتوسطة، وأن بعض هذه الممارسات ضرورية لتكون قادرة على بدء عمل تجاري وتشغيله، وشملت الممارسات غير الأخلاقية التي تم تحديدها ما يلي (التهرب الضريبي، الرشوة المدفوعة للجهات

الحكومية للحصول على التراخيص وغيرها، ممارسات تنافسية غير أخلاقية، المعاملة غير العادلة للعاملين، ممارسات تسويقية غير أخلاقية).

4- أشار تقرير التنافسية الدولية أن من أكثر العوامل الأخلاقية المسببة للمشكلات في مجال الأعمال في مصر كانت الفساد، أخلاقيات العمل السيئة للقوى العاملة الوطنية والجريمة والسرقة (GCR, 2017–2018, p110). كما تحتل مصر المرتبة 137/69 من حيث السلوك الأخلاقي للمنظمات (GCR, 2017–2018, p111).

5- كما أشار تقرير لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2016 أن الرشوة أمر شائع جداً في مصر، حيث أكد 50% من المستجيبين أنهم يدفعون الرشاوي عند التعامل مع جهات تقديم الخدمات العامة، حيث أشار 73% أنهم يدفعون رشاوي عند التعامل مع المستشفيات العامة، و48% عند التعامل مع المدارس الحكومية، 53% عند استخراج الوثائق الشخصية (بطاقة الرقم القومي، رخصة قيادة، تصريح عمل، أخرى)، 40% عند التعامل مع المرافق العامة، 34% عند التعامل مع الشرطة، 27% عند التعامل مع المحاكم (Transparency International, 2016, P.31-32).

6- كما أشار التقرير السابق أن 30% من المستجيبين لا يبلغون عن وقائع الفساد خوفاً من الانتقام، وأن 20% ممن يدفعون رشاوي يقومون بالإبلاغ عنها، وأن 40% يتعرضون للانتقام عند الكشف عن وقائع الفساد، أشار 19% أنهم لم يحدثوا أي تغيير إذا قاموا بالإبلاغ، وأشار 13% أنهم لا يعرفون كيفية أو مكان الإبلاغ، كما أشار 8% أن الفساد أمر طبيعي، وأيضاً 8% يرون المسؤولين هم أيضاً فاسدون، أشار 5% أن ليس لديهم الوقت والموارد للإبلاغ، كما أشار 3% أن معظم الناس تقوم بالإبلاغ عن حوادث الفساد، بينما أشار 8% من المستجيبين إلى وجود أسباب أخرى لعدم الإبلاغ (Transparency International, TI, 2016, P3&25).

7- تراجع الترتيب العالمي لمصر على مؤشر مدركات الفساد Corruption Perception Index الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. ويوضح الجدول التالي ترتيب مصر عالمياً على مؤشر مدركات الفساد من عام 2014 حتى عام 2017.

جدول رقم (1-1) الترتيب العالمي لمصر على مؤشر الفساد

السنة	الدرجة من 100 (*)	الترتيب العالمي	عدد الدول في المؤشر
2014	37	94	175
2015	36	88	168
2016	34	108	176
2017	32	117	180

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشر مدركات الفساد والمتاح على موقع منظمة الشفافية الدولية:

www.transparency.org

8- تدهور ترتيب مصر على مؤشر تطبيق القانون (Rule of Law Index (**)) التابع

لمشروع العدالة العالمي (WJP) the world justice project، حيث يوضح

الجدول التالي ترتيب مصر عالمياً وعلى مستوى الشرق الأوسط وشمال افريقيا من

عام 2014 حتى 2018

جدول رقم (2-1) الترتيب العالمي لمصر على مؤشر مدى تطبيق القانون

السنة	الدرجة من واحد **	الترتيب العالمي		ترتيب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	
		الترتيب	عدد الدول	الترتيب	عدد الدول
2014	0.45	74	99	6	7
2015	0.44	86	102	6	7
2016	0.36	110	113	7	7
2017 - 2018	0.36	110	113	7	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشر مدى تطبيق القانون والمتاح على:

www.worldjusticeproject.org/rule-of-law-index

ويدل ترتيب مصر المتأخر على المستوى العالمي وانخفاض قيمة المؤشرات على زيادة مظاهر الفساد في مصر من عام لآخر، خاصة أن منظمة الشفافية الدولية ذكرت في معظم تقاريرها أن المحسوبية تؤثر على كثير من جوانب النشاط السياسي، الاقتصادي والاجتماعي في مصر لدرجة أن الرشوة والمحاباة أصبحت شائعة ومقبولة على نطاق واسع، وهذا يعني عدم

(*) تتراوح النتائج من 0 : 100 حيث كلما اقتربت الدرجة على المؤشر من صفر كلما دل ذلك على أن هذه الدولة أكثر فساداً وكلما اقتربت من 100 كلما عكس ذلك زيادة نزاهتها.

(**) تتراوح النتائج من 0 إلى 1 ، حيث تشير 1 إلى أقوى التزام بسيادة القانون. ويتكون المؤشر من ثمانية عوامل: القيود على سلطات الحكومة، الحقوق الأساسية، النظام والأمن order and security ، والعدالة الجنائية criminal justice ، regulatory enforcement ، والعدالة المدنية civil justice ، والعدالة الجنائية criminal justice .

وجود تشخيص دقيق لمسببات انتشار واستمرار السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثم صعوبة الحد من أو تقليل تلك السلوكيات، لذلك تزايدت الحاجة في منظمات الأعمال في عالم اليوم لأن يكون لديها ثقافة أخلاقية قوية، حيث أصبحت الثقافة الأخلاقية حتمية للحد من المخاطر الأخلاقية ومن ثم تحسين أداء الموارد البشرية.

وفي ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسة عربية أو أجنبية - في حدود علم الباحث - تناولت دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء المورد البشري، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في محاولة سد الفجوة البحثية بدراسة دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية من خلال تحديد وقياس تأثير الثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية، وكذلك تحديد وقياس تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، وأخيراً تحديد تأثير الثقافة الأخلاقية في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة المشكلة محل البحث من خلال التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما هو دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1- ما هي درجة التأثير السلبي للثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية في المنظمات

محل البحث؟

2- ما هي درجة التأثير الإيجابي للثقافة الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات

محل البحث؟

3- ما هي درجة التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات

محل البحث؟

4- هل يوجد تأثير للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية

في المنظمات محل البحث، وما هي درجة واتجاه التأثير إن وجد؟

5- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة حول الثقافة

الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، سنوات الخدمة،

المستوى التعليمي) في المنظمات محل البحث؟

4/1 أهداف البحث Research Objectives

على ضوء طبيعة المشكلة، والتساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عنها، فإن أهداف البحث تتمثل فيما يلي:

1- قياس درجة التأثير السلبي للثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية في المنظمات محل البحث.

2- قياس درجة التأثير الإيجابي للثقافة الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

3- قياس درجة التأثير السلبي للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

4- تحديد وقياس درجة واتجاه تأثير الثقافة الأخلاقية - إن وجد - في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

5- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين آراء مفردات العينة حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي) في المنظمات محل البحث.

5/1 فروض ونموذج البحث Model and hypotheses of the Research

في ضوء استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية، أداء الموارد البشرية، وانطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، فقد أمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول H1 : يوجد تأثير سلبي ذات دلالة احصائية للثقافة الأخلاقية على المخاطر الأخلاقية في المنظمات محل البحث.

الفرض الثاني H2 : يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية للثقافة الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

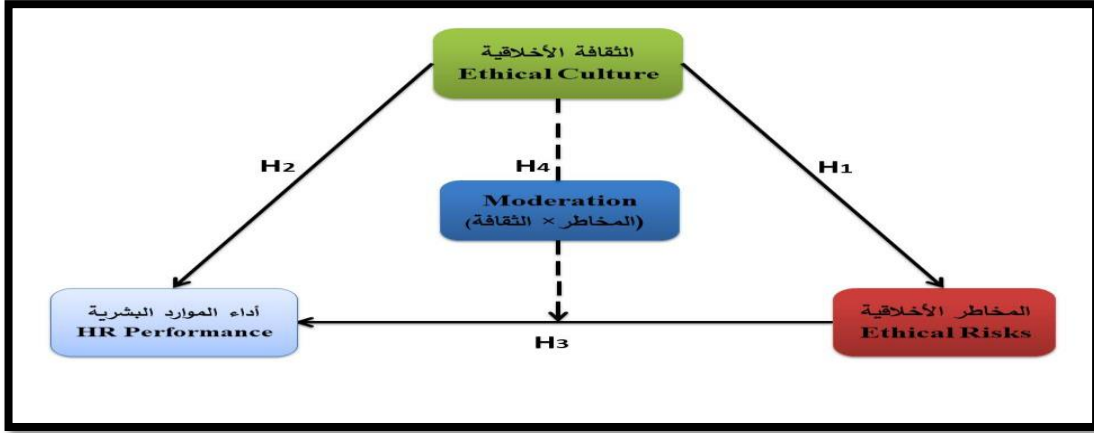
الفرض الثالث H3 : يوجد تأثير سلبي ذات دلالة احصائية للمخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

الفرض الرابع H4 : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة الأخلاقية على العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.

الفرض الخامس H5: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة حول الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي) في المنظمات محل البحث.

ويوضح الشكل التالي النموذج المبدئي المقترح لفروض البحث:

شكل رقم (2-1) نموذج البحث



المصدر : من اعداد الباحث

6/1 أهمية البحث Research importance

تكمن أهمية البحث من حيث كونه من القضايا التي تمس العنصر البشري في المنظمات،

وتشمل أهمية البحث على المستويين العلمي والعملي، على النحو التالي:

1/6/1 الأهمية العلمية: Scientific importance

يستمد البحث أهميته العلمية من خلال العناصر التالية:

1- هناك ندرة في الدراسات العربية المتعلقة بالمخاطر الأخلاقية، إضافة إلي أن نصيب

المتعلق منها بدور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء

الموارد البشرية يكاد يكون معدوم مما يأمل معه الباحث أن يشكل هذا البحث إسهاما

وإضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

2- تزايد الاهتمام من جانب العديد من الدول المتقدمة بالدور الذي يمكن أن تلعبه

الثقافة الأخلاقية في إطار تطبيق برامج أخلاقية في تخفيض حدة المخاطر

الأخلاقية الناتجة عن الممارسات غير الأخلاقية وهذا ما نفتقده في البيئة العربية

وبالأخص البيئة المصرية.

3- تزايد أهمية الثقافة الأخلاقية والتي أصبحت مطلبًا هامًا من مطالب نجاح

المنظمات، والتي بدأت تسود العالم نظرًا للانهيئات التي حدثت في العديد من

المنظمات الكبرى مما أصبح لزامًا عليها ترسيخ الثقافة الأخلاقية، لذلك بدأ الاتجاه

لتفعيل دور الثقافة الأخلاقية لما يمكن أن تقوم به في تحسين أداء الموارد البشرية.

4- على الرغم من الاعتراف بأهمية دور الثقافة الأخلاقية في الحد من المخاطر الأخلاقية، وما يتبعه من تأثير على أداء الموارد البشرية، إلا أنه لا يوجد تحديد واضح لهذا الدور.

5- أجريت أبحاث محدودة على ما يجعل الثقافة الأخلاقية فعالة في الحد من المخاطر الأخلاقية، أو دور الثقافة الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية، يتناول هذا البحث سد تلك الفجوة، ودراسة أثر الثقافة الأخلاقية على السلوك غير الأخلاقي، وتوضيح تأثير الثقافة الأخلاقية على العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية. وتقديم رؤى لصناع القرار على تخصيص الموارد اللازمة لتعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات.

2/6/1 الأهمية العملية Practical importance

يستمد البحث أهميته العملية من خلال العناصر التالية:

على المستوى القومي:

يساعد وجود ثقافة أخلاقية قوية في المنظمات المصرية على تحسين أداء الموارد البشرية بها ومن ثم تحسين سمعة المنظمات المصرية في بيئة الأعمال العالمية مما ينعكس على جذب الاستثمارات الأجنبية وتنشيط سوق الأوراق المالية.

على مستوى المنظمات:

يستمد البحث أهميته انطلاقاً من أهمية موضوع الثقافة الأخلاقية ودورها في تخفيض المخاطر الأخلاقية ومن ثم الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن السلوكيات غير الأخلاقية التي تتسبب في تدني أداء الموارد البشرية وهو ما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- تفيد نتائج البحث المسؤولين في المنظمات محل البحث في فهم دور الثقافة الأخلاقية في التأثير على المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.
- تفيد نتائج البحث المسؤولين في المنظمات محل البحث في فهم تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية.
- كما تفيد نتائج البحث المسؤولين في المنظمات محل البحث في فهم طبيعة تأثير الثقافة الأخلاقية في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.
- تقديم مجموعه من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الحد من المخاطر الأخلاقية نظراً لطبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به في التأثير على الموارد البشرية، وتدعيم

الثقافة الأخلاقية لما لها من دور يمكن أن يقوم به بالتأثير في علاقة المخاطر الأخلاقية بأداء الموارد البشرية.

7/1 حدود البحث Research Limitations

تم إجراء البحث واختبار فروضه في ضوء المحددات التالية:

1/1/1 الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على بعض المنظمات في نطاق محافظة القليوبية وتحديداً (إدارة جامعة بنها، ديوان عام محافظة القليوبية، الشركة المصرية للاتصالات قطاع القليوبية، شركة توشيبا العربي، شركة مياه الشرب بالقليوبية، مديرية الشباب والرياضة)، وقد يوجه للباحث العديد من الانتقادات حول اجراء الدراسة على عدد محدود من المنظمات (ست منظمات) أو النطاق الجغرافي (محافظة القليوبية)، إلا أنه قد يكون للباحث عذر في ذلك بسبب التكاليف المادية والمجهودات واعتبارات وقود الوقت، بالإضافة إلى تسهيل وتعاون بعض القيادات والعاملين بتلك المنظمات مع الباحث بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة والمساعدة في إجراء الدراسة الميدانية، وتلك أمور هامة وضرورية حتى تتم اجراءات الدراسة بنجاح. هذا ولقد حاول الباحث مراعاة التنوع في الأنشطة والملكية، كما كان مجتمع البحث كبير الحجم (7054 مفردة) وبالتالي كانت العينة المسحوبة كبيرة الحجم (365 مفردة) من مختلف العاملين بالمنظمات محل البحث.

2/1/1 الحدود العلمية:

اقتصرت هذا البحث على تحديد دور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، وتم ذلك في ضوء ما يلي:

- 1- يقتصر البحث على دراسة الأبعاد المحددة في نموذج البحث وهي الثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية دون التطرق لأبعاد أخرى.
- 2- يتناول البحث الثقافة الأخلاقية دون الأبعاد الأخرى سواء المرتبطة بكامل الثقافة التنظيمية أو الثقافة القومية، حيث تتمثل الثقافة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد هي (القيادة الأخلاقية، القيم الأخلاقية، برنامج الأخلاقيات).
- 3- يتناول البحث المخاطر الأخلاقية متمثلة في أربع أبعاد هي (الضغط الأخلاقي، السلوك غير الأخلاقي، الانتقام من المبلغين، عدم الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي).
- 4- يتناول البحث أداء الموارد البشرية متمثل في بعدين هما (أداء المهمة، أداء الدور الإضافي).
- 5- يتناول البحث المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

8/1 المصطلحات المستخدمة في البحث Terms used in research

يمكن الإشارة إلى بعض المصطلحات المستخدمة في البحث على النحو التالي:

جدول رقم (3-1) المصطلحات المستخدمة في البحث

المصطلح	التعريف
الثقافة الأخلاقية Ethical Culture	هي الجانب الأخلاقي للثقافة التنظيمية الذي يمثل محصلة التفاعل متعدد الأبعاد بين القيادة الأخلاقية، القيم الأخلاقية وبرنامج الأخلاقيات، بهدف تعزيز السلوك الأخلاقي ومنع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء المنظمة.
القيادة الأخلاقية Ethical Leadership	قدرة الرؤساء في العمل على التأثير في السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للعاملين من خلال دورهم كمشخصين أخلاقيين ومديرين أخلاقيين.
القيم الأخلاقية Ethical Values	مجموعة الضوابط والأرشادات المهنية والأخلاقية، والمبادئ التوجيهية التي تساهم في تحديد السلوك المقبول في المنظمة. أي هي التي توضح الفرق بين السلوك الصحيح والخطأ في المنظمة.
برنامج الأخلاقيات Ethics Program	هو نظام الرقابة التنظيمي الرسمي المصمم لخلق ثقافة أخلاقية، بهدف تعزيز السلوك الأخلاقي ومنع السلوك غير الأخلاقي. ويتضمن: الميثاق الأخلاقي، التدريب الأخلاقي، نظام الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، سياسات الاستجابة للبلابات عن السلوك غير الأخلاقي، تصفية المتقدمين للتوظيف على أساس أخلاقي.
الميثاق الأخلاقي code of ethics	هو أساس برنامج الأخلاقيات، ويمكن تعريفه بأنه وثيقة رسمية مميزة تحتوي على مجموعة القيم والأرشادات التي وضعتها المنظمة لنفسها لتوجيه السلوك الحالي والمستقبلي للمديرين والعاملين في قضايا أخلاقية تحت ضغوط معينة وتجذب تبريرات أصحاب المصلحة الخارجيين و/أو المجتمع بشكل عام.
التدريب الأخلاقي Ethics training	البرامج التدريبية التي تصمم لمساعدة الأفراد على فهم أفضل للاعتبارات الأخلاقية لاتخاذ القرار والتعامل مع القضايا الأخلاقية تحت ضغوط معينة وتجذب تبريرات السلوك غير الأخلاقي وإدماج معايير أخلاقية عالية في سلوكهم اليومي.
المخاطر الأخلاقية Ethical Risks	مدى انتشار واستمرار السلوكيات غير الأخلاقية والتي قد تهدد بقاء واستمرار المنظمة.
الضغط الأخلاقي Ethical Pressure	الضغط الذي يمارسه الرؤساء أو الزملاء أو أعضاء آخرين في المنظمة على الأفراد للتصرف بشكل غير أخلاقي من أجل تحقيق أهداف تنظيمية أو شخصية.
السلوك غير الأخلاقي Unethical behavior	يشير السلوك غير الأخلاقي إلى أي سلوك يخالف القانون و/أو المبادئ الأخلاقية و/أو القواعد والمعايير التنظيمية والعامة، والذي يسبب ضرر للآخرين أو المنظمة.
الانتقام من المبلغين عن السلوك غير الأخلاقي Retaliation	يمكن تعريف الانتقام من المبلغين على أنه اتخاذ إجراء غير مرغوب فيه ضد المبلغين الذين أبلغوا عن مخالفات من خلال القنوات الداخلية أو الخارجية.
الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي Whistleblowing	يعرف الإبلاغ بأنه الكشف عن المخالفات من قبل أعضاء المنظمة (السابقين أو الحاليين) لأشخاص داخل المنظمة أو جهات خارجية قادرة على اتخاذ إجراء لمنع وقوع ضرر.
أداء الموارد البشرية Human Resource Performance	درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام الرسمية المكلف بها، وذلك باستخدام قدراته ومهاراته ودوافعه، بالإضافة إلى مجموعة سلوكيات الدور الإضافي - الاختيارية والتطوعية - التي تدعم أداء المهمة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
أداء المهمة Task Performance	هي تلك السلوكيات المعترف بها تنظيمياً كجزء أساسي من الوظيفة والتي تساهم بشكل مباشر في المهام الفنية بالمنظمة.
أداء الدور الإضافي Extra Role performance	ويعرف أداء الدور الإضافي بأنه مجموعة السلوكيات الإيجابية - الاختيارية والتطوعية - التي تدعم أداء المهمة الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث

9/1 أسلوب البحث Research Methodology

اعتمد الباحث علي أسلوبين أساسيين في هذا البحث وهما:

1/9/1 الأسلوب المكتبي (الدراسة المكتبية):

هي البيانات المنشورة المتعلقة بمبادئ ومفاهيم ومحتوي الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية والتي سوف تساهم في تكوين الإطار النظري للبحث.

وتم الحصول عليها من:

- الكتب والمراجع العلمية في السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر وعلم النفس التنظيمي.
- الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.
- نشرات ومؤشرات المخاطر الأخلاقية والثقافة الأخلاقية للدول والمنظمات.
- المقالات والتقارير المنشورة عبر مواقع المنظمات والحكومات علي الإنترنت فيما يتعلق بمبادرات الحد من المخاطر الأخلاقية.

2/9/1 الأسلوب الميداني (الدراسة الميدانية):

تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب في جمع البيانات اللازمة لاستكمال البحث من خلال قوائم الاستقصاء وتحليل ما بها من بيانات، وذلك حتى يتمكن الباحث من التحقق من صحة أو عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال ما يلي:

1/2/9/1 مجتمع البحث:

قام الباحث بتحديد مجتمع البحث حيث شمل جميع العاملين وقت اجراء الدراسة الميدانية بالمنظمات التالية (إدارة جامعة بنها، ديوان عام محافظة القليوبية، الشركة المصرية للاتصالات قطاع القليوبية، شركة توشيبا العربي، شركة مياه الشرب بالقليوبية، مديرية الشباب والرياضة). وبذلك حاول الباحث مراعاة التنوع في الأنشطة وأيضاً الملكية بقدر الامكان.

هذا ويشير الباحث إلى أنه لم يتمكن من توفير كافة البيانات عن كل المنظمات وقت اجراء الدراسة الميدانية أو امكانية توزيع قوائم استقصاء على العاملين بها، شملت تلك الجهات (مصنع قها للصناعات الغذائية، مستشفى بنها التعليمي، شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، الغرفة التجارية) فمنهم من رفض اعطائي اي بيانات عن اعداد العاملين، ومنهم من لم يرد على الطلب المقدم لهم لتسهيل مهمة الباحث في تجميع قوائم الاستقصاء، ومنهم من رفض التعاون مع الباحث في ملء قوائم الاستقصاء خوفاً من التعرض للمساءلة من مجلس الادارة.

بناءً على ما توصل اليه الباحث من معلومات منشورة وما هو متاح لدى ادارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث وما تسمح به من بيانات فقد بلغ حجم مجتمع البحث وقت الاستقصاء 7054 مفردة موزعين على ستة من المنظمات محل البحث، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) مجتمع البحث

المنظمات	عدد العاملين	مصدر البيان	تاريخ الحصول على البيان
1- إدارة جامعة بنها	1838	مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة بنها، النشرة الإحصائية لعام 2017/2018، ص 7	17 أكتوبر 2018
2- محافظة القليوبية	798	مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة القليوبية	22 أكتوبر 2018
3- المصرية للاتصالات	458	مدير إدارة الموارد البشرية	16 سبتمبر 2018
4- شركة توشيبا العربي	3060	الموقع الرسمي للشركة، مجموع العاملين بمجمع مصانع بنها. الذي يضم خمسة مصانع https://www.elarabygroup.com/ar/industrialplants	22 أكتوبر 2018
5- شركة مياه الشرب	600	رئيس قطاع الموارد البشرية	29 أكتوبر 2018
6- الشباب والرياضة.	300	مدير إدارة الموارد البشرية	21 أكتوبر 2018
الإجمالي	7054		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مواقع الانترنت وإدارة الموارد البشرية (شئون العاملين) ومراكز المعلومات في المنظمات المذكورة.

2/2/9/1 عينة البحث:

طبقاً لأهداف وفروض البحث، ولتوافر البيانات الخاصة بالمجتمع في المنظمات محل البحث، اختار الباحث عينة عشوائية طبقية نسبية proportional stratified sample لتمثيل مجتمع البحث، حيث شملت العينة جميع فئات العاملين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) والمجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمات محل البحث. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012, p59) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ 7054 مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وكذلك نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 50%، وقد تم الاعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم عينة البحث.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، P = القيمة الاحتمالية نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 0.50، D = نسبة الخطأ وتبلغ 0.05، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم به النتائج وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية تعادل 1.96. وبالتعويض في المعادلة تم حساب حجم العينة وبلغ 365 مفردة.

وقام الباحث بزيادة حجم العينة بنسبة 10% أي بزيادة قدرها 37 مفردة ليصل حجم العينة إلى 402 مفردة وذلك لتعويض العجز المحتمل بسبب عدم استرداد بعض قوائم الاستقصاء أو عدم اكتمال البيانات أو أي سبب يجعل القوائم غير صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (5-1) توزيع العينة على مستوى المنظمات محل البحث

م	البيانات	عدد العاملين	النسبة %	حجم العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات الصالحة
1	إدارة جامعة بنها	1838	26.06	95	105	101	95
2	ديوان محافظة القليوبية	798	11.31	41	45	45	41
3	المصرية للاتصالات	458	6.49	24	26	26	24
4	شركة توشيبا العربي	3060	43.38	158	174	125	112
5	شركة مياه الشرب	600	8.51	31	34	34	31
6	مديرية الشباب والرياضة	300	4.25	16	18	18	16
الإجمالي		7054	100%	365	402	349	319 (87%)

المصدر : من إعداد الباحث

3/2/9/1 أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء (*) تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على 46 عبارة لقياس متغيرات البحث، حيث يحتوي البحث على ثلاث متغيرات رئيسية وهي الثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية. وتتضمن الثقافة الأخلاقية ثلاثة أبعاد هي (القيادة الأخلاقية، القيم الأخلاقية، برنامج الأخلاقيات)، وتتضمن المخاطر الأخلاقية أربعة أبعاد هي (الضغط الأخلاقي، السلوكيات غير الأخلاقية، الانتقام من المبلغين، عدم الإبلاغ عن المخالفات)،

(*) تناول الباحث خطوات وإجراءات تصميم وتقنين قائمة الاستقصاء بالتفصيل في الفصل الخامس المتعلق بالدراسة الميدانية

وأخيراً أداء الموارد البشرية والذي يضم بعددين هما (أداء المهمة، أداء الدور الإضافي). ويمكن توضيح عناصر ومكونات متغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (6-1) عناصر ومكونات متغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد الفرعية لكل متغير	حدود ورقم العبارات	الأدبيات التي تم الاعتماد عليها
الثقافة الأخلاقية	القيادة الأخلاقية	العبارات 10: 1	(Brown, et. al, 2005; Yukl, et al, 2013; Khuntia & Suar, 2004; Hawass, 2015)
	القيم الأخلاقية	العبارات 15 :11	(Valentine, et al., 2011; Jondle et al., 2014; Kaptein, 2008a; Schwartz, 2013)
	برنامج الأخلاقيات	العبارات 20: 16	(Kaptein, 2009; DeBode, et al 2013; Schwartz, 2013; ERC,2012,2014)
المخاطر الأخلاقية	الضغط الأخلاقي	العبارات 24: 21	(Peterson, 2003; Shafer, 2002; Tian & Peterson, 2016; Kaptein, 2008a)
	السلوك غير الأخلاقي	العبارات 29: 25	(Kaptein-2008b; Miceli & Near, 2005)
	الانتقام من المبلغين	العبارات 33: 30	(Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; ERC, 2013)
	عدم الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي	العبارات 36 : 34	(Kaptein, 2011a; Park & Blenkinsopp, 2009; Mayer, et al, 2013; Karatuna & Basol, 2018)
أداء المورد البشري	أداء المهمة	العبارات 40 : 37	(Koopmans, 2014; Koopmans et al. 2011; Ramawickrama et al, 2017; Viswesvaran & Ones, 2000; Lievens, et al, 2008; Dalal et al., 2009;2012; Williams & Anderson, 1991; podsakoff et al., 1990; Reaves, 2015; Maxham, et al., 2008; Schreurs, et al., 2012 (النجار، 2017)
	أداء الدور الإضافي	العبارات 46 : 41	

المصدر: من إعداد الباحث

ولقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) لقياس استجابات مفردات العينة، وكانت الأوزان كما يلي: "موافق تماماً" خمس درجات، "موافق" أربع درجات، "إلى حد ما" ثلاث درجات، "غير موافق"، درجتان، "غير موافق تماماً" درجة واحدة. هذا ويشير الباحث إلى أن العبارتين رقم 35، 36 تأخذ أوزان عكسية حيث "موافق تماماً" درجة واحدة، "موافق" درجتان، "إلى

حد ما" ثلاث درجات، "غير موافق"، أربع درجات، "غير موافق تماماً" خمس درجات، وذلك لقياس درجة عدم الإبلاغ حيث أن صيغة العبارتين تدل على درجة الإبلاغ.

4/2/9/1 مراجعة قوائم الاستقصاء

تمت مراجعة قوائم الاستقصاء لتحديد مدى صلاحيتها للتحليل، ويبين الجدول التالي عدد القوائم التي تم توزيعها في كل منظمة والعدد الذي تم استرداده وعدد القوائم الصالحة للتحليل حيث تم استرداد عدد 349 قائمة استقصاء أي بنسبة 87% من إجمالي القوائم الموزعة، وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل 319 قائمة استقصاء أي بنسبة 79% من إجمالي القوائم الموزعة وبنسبة 87% من الحجم الأصلي للعينة. ويوضح الجدول رقم (1-7) توصيف لعينة البحث.

جدول رقم (1-7) توصيف عينة البحث

البيان		الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا		طبقة الإدارة		المجموعات الوظيفية		إجمالي العينة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
النشاط	خدمي	10	77%	13	62%	46	69.7%	69	69%	138	63%	207	64.9%
	صناعي	3	23%	8	38%	20	30.3%	31	31%	81	37%	112	35.1%
الملكية	حكومية	7	54%	10	47.7%	33	50%	50	50%	102	46.6%	152	47.7%
	عام	3	23%	3	14.3%	13	19.7%	19	19%	36	16.4%	55	17.2%
	خاص	3	23%	8	38%	20	30.3%	31	31%	81	37%	112	35.1%
النوع	ذكر	10	77%	17	81%	46	69.7%	73	73%	126	57.5%	199	62.4%
	انثى	3	23%	4	19%	20	30.3%	27	27%	93	42.5%	120	37.6%
المؤهل الدراسي	فوق متوسط فأقل	-	-	-	-	2	3%	2	2%	45	20.5%	47	14.7%
	جامعي	7	54%	13	62%	41	62%	61	61%	137	62.5%	198	62.1%
	دراسات عليا	6	46%	8	38%	23	35%	37	37%	77	35.7%	114	35.2%
السن	أقل من 30	-	-	-	-	-	-	-	-	56	25.6%	66	17.6%

من 30 إلى أقل 45	6	46%	6	28.6%	47	70%	59	59%	130	59.4%	189	59.2%
45 فأكثر	7	54%	15	71.4%	19	30%	41	41%	33	15%	74	23.2%
أقل من 10	1	7.6%	1	4.8%	4	6.1%	6	6%	69	31.5%	75	23.5%
من 10 إلى أقل 15	5	38.4%	5	23.8%	38	57.6%	48	48%	110	50.2%	158	49.5%
15 فأكثر	7	54%	15	71.4%	24	36.3%	46	46%	40	18.3%	86	27%
الاجمالي	13	4.1%	21	6.6%	66	20.7%	31.4%	100	219	68.6%	319	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

5/2/9/1 الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث:

اعتمد الباحث على ثلاث برامج في التحليل الإحصائي للبيانات وهم:

أولاً: تم استخدام برنامج (Microsoft Excel, 2010) لإدخال البيانات الأولية التي تم

جمعها عن طريق قائمة الاستقصاء المصممة لقياس متغيرات البحث، وكذلك استخدامه في

رسم الشكل البياني الذي يوضح دور الثقافة الأخلاقية في العلاقة بين المخاطر الأخلاقية

وأداء الموارد البشرية من خلال النموذج المخصص لذلك من قبل dawson والمتاح على

الموقع التالي: www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm

ثانياً: تم استخدام برنامج (IPM SPSS, V.19) لتكويد وترميز اجابات المستجيبين على قائمة

الاستقصاء، تحديداً تم استخدام البرنامج في تطبيق الاساليب الاحصائية التالية:

1- معامل ارتباط ألفا Cronbach's alpha لقياس مدى ثبات مقاييس متغيرات البحث،

وكذلك معاملات الصدق عن طريق ايجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات.

2- الإحصاء الوصفي: توصيف أراء مفردات العينة من خلال مقاييس الوسط الحسابي

والانحراف المعياري.

3- تحليل الارتباط المتعدد Correlation لإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتحديد

مستوى قوتها واتجاهها.

4- الانحدار الهرمي المتعدد Multiple hierarchy regression لاختبار الدور المعدل.

5- اختبار Mann-Whitney و Kruskal-Wallis وذلك لقياس مدي التباين والفروق في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية.

ثالثاً: تم استخدام برنامج (IPM AMOS, V.21) والذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling وذلك لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات البحث وتحديد مؤشرات جودة التوافق، تحليل البيانات واختبار الفروض، تحديداً تم استخدام الأساليب التالية:

1- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لاختبار الصدق البنائي Construct validity لمقاييس متغيرات البحث، وكذلك تحديد معاملات التحميل Factor Loading المعيارية وغير المعيارية للعبارة على الأبعاد التي تنتمي لها ومدى معنويتها، وحساب متوسط التباين المفسر AVE، وأخيراً تحديد مؤشرات جودة توافق نماذج قياس متغيرات البحث.

2- اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات Assessment of normality وتحديد مدى معنوية الانحراف عن التوزيع الطبيعي.

3- تحليل المسار Path Analysis لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث (الثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية، التفاعل بين الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية، أداء الموارد البشرية) وكذلك تحديد قوة واتجاه العلاقات السببية الخطية بين متغيرات البحث من خلال معامل المسار.

10/1 الهيكل العام للبحث

لتحقيق هدف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية ومنطقية قام الباحث بتقسيم هذا البحث إلى ست فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يتناول وضع تصور عام لمنهجية اجراء البحث من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال البحث وتحديد الفجوة البحثية، تحديد مشكلة، وأهداف، وفروض، وأهمية، وحدود البحث، بالإضافة إلى المصطلحات المستخدمة في البحث وأسلوبه وهيكله العام.

الفصل الثاني: الثقافة الأخلاقية

يتناول هذا الفصل استعراض لبعض النظريات الأخلاقية وتطورها الفكري، وتوضيح مفهوم وأهمية الثقافة الأخلاقية والفرق بينها وبين المناخ الأخلاقي، كما يتناول بعض نماذج

الثقافة الأخلاقية بغرض تحديد الأبعاد المكونة لها، وأخيراً توضيح الفرق بين خصائص الثقافة الأخلاقية وغير الأخلاقية.

الفصل الثالث: المخاطر الأخلاقية

يتناول مفهوم المخاطر الأخلاقية والنظرية المفسرة لها وأبعادها الأساسية المكونة لها، العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية مع توضيح دور الثقافة الأخلاقية في الحد من المخاطر الأخلاقية.

الفصل الرابع: أداء الموارد البشرية

يتناول مفهوم وأبعاد أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته وأهم الطرق المستخدمة في التقييم، وعوامل فعالية نظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى المنظور الأخلاقي لتقييم الأداء، العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وأداء الموارد البشرية، والعلاقة بين المخاطر الأخلاقية أداء الموارد البشرية، وأخيراً العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

يتناول منهجية البحث وطرق جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار فروض البحث ومناقشتها وتفسير نتائجها.

الفصل السادس: ملخص النتائج والتوصيات.

يتناول ما توصل إليه البحث من نتائج لاختبار فروض البحث والتوصيات المقترحة لبناء ثقافة أخلاقية قوية في المنظمات، وكذلك مقترحات الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

المراجع

الملاحق

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل مقدمة توضح دور وأهمية الثقافة الأخلاقية للمنظمات في تشجيع السلوك الأخلاقي والحد من السلوك غير الأخلاقي (المخاطر الأخلاقية)، وكذلك دورها في تحسين أداء العاملين ومن ثم الأداء العام للمنظمة، وفي سبيل التعرف على نطاق الفجوة البحثية، تحديد مشكلة البحث، تحقيق أهداف البحث، بناء نموذج وإطار العمل المبدئي وصياغة فروض البحث تم استعراض اتجاهات بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة في الثقافة الأخلاقية، المخاطر الأخلاقية، وأداء الموارد البشرية، والتي أوضحت وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم تناول أي من الدراسات السابقة لدور الثقافة الأخلاقية في الحد من تأثير المخاطر الأخلاقية على أداء الموارد البشرية، وفي ضوء بعض المؤشرات

المحلية والدولية المتعلقة بمصر والتي تدل على انتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات تم تحديد مشكلة البحث والتي تمثلت في مجموعة من التساؤلات حول العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والمخاطر الأخلاقية وأداء الموارد البشرية، وكذلك تم وضع مجموعه من الأهداف الذي يسعى البحث إلى تحقيقها بالإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية، وفي ضوء تلك الأهداف تم تحديد مجموعة من الفروض التي يمكن في ضوئها تصميم نموذج بنائي للبحث والذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، كما تم بيان أهمية البحث التي انقسمت إلى قسمين أحدهما علمي والآخر عملي، كما تم تناول حدود البحث والمصطلحات المستخدمة فيه، بالإضافة الى تناول اسلوب البحث التي يتضمن الأسلوب المكتبي والميداني، وكذلك تحديد الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث، وأخيراً تم وضع هيكل عام للبحث تضمن تقسيم البحث إلى ستة فصول اشتملت على الجانب النظري والميداني بالإضافة إلى النتائج والتوصيات. وسيتناول الفصل القادم الثقافة الأخلاقية في المنظمات.

الفصل الرابع

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

أصبح المورد البشري أحد أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فهو المورد الحاسم بين الموارد الأخرى في أي منظمة ويعتمد نجاحها أو فشلها على مستوى المساهمة المقدمة من الأفراد الذين يعملون في وظائف مختلفة بها، كما يعتبر أهم المميزات التنافسية للمنظمات التي تتفرد بها المنظمة عن غيرها؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري (المرسى، 2006، ص 15; Ramawickrama, et al., 2017, p66). لذلك، فإن الاهتمام بقياس مساهمة الموارد البشرية كعنصر رئيسي في المنظمات في ازدياد تدريجي (Aldulaimi & Obeidat, 2016, p958).

ويعد المورد البشري القوة الفاعلة في منظومة القوى المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات، الأمر الذي يتطلب الحفاظ عليه وتنميته وتطويره، وذلك من خلال اهتمام المنظمات بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات السلوكية المتعلقة به؛ حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة (رضوان، 2014، ص 3). ومن هنا أدركت المنظمات أنه يتعين عليها تطوير خصائص فريدة من نوعها تعزز ميزاتها التنافسية من أجل البقاء في بيئة متغيرة باستمرار. وبالتالي، فإنهم يركزون على استغلال مواردهم البشرية، وخاصة على أداء العاملين، كمصدر للميزة الاستراتيجية (Diamantidis & Chatzoglou, 2019, p171).

فأداء الموارد البشرية من القضايا التي لم تكتسب أهميتها فقط داخل المنظمات في جميع أنحاء العالم، ولكن استحوذ علي اهتمام قدر كبير من البحوث في مجالات الإدارة، والصحة المهنية، وعلم النفس التنظيمي، حيث ركز علماء الإدارة في المقام الأول على كيفية زيادة إنتاجية العامل، وركز علماء الصحة المهنية على كيفية الحفاظ على الإنتاجية حينما يتعرض العامل لمرض معين أو تضعف صحته البدنية. ومن ناحية أخرى، اهتم علماء النفس التنظيمي بتأثير بعض المحددات على أداء المورد البشري (Koopmans, 2014, P27; Springer, 2010,) (P3; Reaves, 2015, p12).

Dissertation Abstract

The main objective of this research is to determine the role of ethical culture in reducing the Effect of ethical risks on Human Resource Performance, Applied on some organizations in Egypt, through a review of previous studies in this regard, A proposed model for research hypotheses was designed to illuminate causal relationships between the variables, Based on structural equation modeling, and path analysis to illustrate the strength of the linear relationship between research variables using the AMOS program.

In order to collect primary data, a questionnaire has designed Includes three scales: ethical culture scale, ethical risks scale, and human resource performance scale, the tests were conducted to assess the validity and Reliability of the research variables scales. The questionnaire was directed to a sample of employees in the organizations under the research which include (Banha University, Qalioubia Governorate, Telecom Egypt, Toshiba El Araby, Company of Drinking Water and waste Water, Qalioubia authority of Youth and Sports), The sample size was (365) and the response was (319) percentage (87%) of the total sample size.

The findings shows that there is a statistically significant **negative** Effect of ethical culture on ethical risks, While there is a statistically significant **positive** Effect on human resource performance, this mean the stronger the ethical culture the weakness the ethical risks and the higher the human resource performance. The results also showed a significant **negative** Effect of ethical risks on human resource performance, this mean the greater the ethical risks, the lower the human resource performance. The results also revealed a statistically significant **positive** Effect of ethical culture on the negative relationship of ethical risks and human resource performance, this mean the stronger the ethical culture, the lower the negative Effect of ethical risks on human resource performance. And also there is no significant difference between males and females with respect to ethical culture and ethical risks, While there are significant differences of age, educational level, and experience with respect to ethical culture and ethical risks.

Dissertation Keywords:

- Ethical culture.
- Ethical risks.
- Human resource performance.



**Faculty of Commerce
Business Administration Dept.**

The Role of Ethical Culture in Reducing the Effect of Ethical Risks on Human Resource Performance

"Field Study on Some Organizations in Egypt"

THESIS

**Submitted in Partial Fulfillment of Philosophy
Doctor Degree in Business Administration**

Prepared By

Sameh Mohamed Mohamed Mohamed Saeed

Lecturer Assistant, Dept. of Business Administration

Faculty of Commerce – Benha University

Supervised by

Prof. Dr/ Ahmed Ibrahim Abd El Hady

Dr/ Ahmed Abd El Monem Shafek

Professor and Previous Head of Business

Administration Department

Faculty of Commerce – Benha University

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce

Benha University

2019