

## القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي امال على محمد البرناط

### الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية والتميز التنافسي وكذلك معرفة أثر القيادة الأخلاقية على التميز التنافسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان وتم تحليلها ومعالجتها بأستخدام SPSS.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: ان مستوى القيادة الأخلاقية في البنوك الليبية قيد الدراسة يعتبر ضعيف حيث جاء في الترتيب الأولى الالتزام الاخلاقي للإدارة العليا، الثقافة الأخلاقية، التدريب الاخلاقي، الميثاق الاخلاقي. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خصائص العينة متمثلة في (المؤهل العملي، الوظيفية، الخبرة، النوع) تعزى الى القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية .



## Abstract:

The study aimed to identify the reality of ethical leadership and competitive excellence and explore the impact of ethical leadership competitive excellence.

The researcher used the descriptive analytical method and collected the data using the questionnaire. Then, the data is analyzed and processed using the spss the study found a collection of findings and the most important of which are The level of ethical leadership in the Libyan banks under study is low were the ethical commitment of top management came first followed by the ethical culture, ethical training and ethical code. There are no statistically significant differences among sample characteristics (qualification, position, experience, gender) which are attributed to the ethical leadership and its role in achieving the competitive excellence in the Libyan banks.

## المقدمة:

ان التجمعات البشرية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور الا بوجود قيادة تجمع كلمتها وتسير أمورها وتعد القيادة العنصر الموجه للسلوك في جميع المنظمات وعلى الرغم من كون القيادة تعد مصدر للنجاح الا ان عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف المنظمة او العاملين فيها قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المنشودة ولعل الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة يمكن أن يسهم بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية.

## أولا :- الدراسات السابقة:

### ١- دراسة (أكريم، ٢٠١٢):

والمقدمة بعنوان: "أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية".

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر سلوكيات القيادة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاءت نتائج الدراسة مؤيدة لفرض الدراسة القائل بوجود تأثير

جوهرى لسلوكيات القيادة الأخلاقية على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة.

- يلاحظ من النتائج بأن مستوى اتخاذ وتشجيع القرارات الاخلاقية من قبل القيادات الادارية يعتبر ضعيفا الى حد ما في بالمستشفيات قيد الدراسة.

- أن مستوى دعم القيادات الإدارية للمعايير والسلوكيات الأخلاقية بالمستشفيات قيد الدراسة يعتبر ضعيفا الى حد ما، وبالتالي فقد جاءت هذه الدراسة لتشير الى أن مستوى تشجيع القيادات الادارية



للسلوكيات الأخلاقية بالمستشفيات قيد الدراسة يعتبر ضعيفا بشكل عام.

## ٢- دراسة (حسن، ٢٠١٣):

والمقدمة بعنوان: "الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية".

أهداف الدراسة: التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات بالبنوك الليبية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن متغيرات الممارسات الأخلاقية والتمثلة في: (الثقافة التنظيمية الأخلاقية، والميثاق الأخلاقي، والتدريب على الاخلاقيات، ودعم الادارة للسلوك الأخلاقي) تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في البنوك الليبية موضع الدراسة.
- لا يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وعملية اتخاذ القرارات في ظل التغيرات الشخصية (النوع -العمر - الخبرة - المسمى الوظيفي-الحالة الاجتماعية- المؤهل العلمي) أي أن الممارسات الأخلاقية وعملية اتخاذ القرارات لا تتأثر بهذه المتغيرات.

دراسات المتغير التابع:-

## ١- دراسة (H. James Harrinjon, ٢٠٠٥):

المقدمة بعنوان: "الدعائم الخمسة للتميز التنظيمي". أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة للتأكيد على حاجة كافة المنظمات بمختلف الصناعات الى تركيز على كافة الادارات والانشطة الخاصة بها من أجل تحقيق أفضل وأكفأ استخدام لكافة الموارد بها بغرض تحقيق التميز.



## ٢-دراسة (Zardini, ٢٠١٥):

**المقدمة بعنوان:** "المسار من أدنى إلى أعلى لنجاح إدارة تكنولوجيا المعلومات: من جودة البنية التحتية إلى التميز التنافسي".

### أهداف الدراسة:

البحث الحالي إلى معالجة التساؤل المتعلق بما إذا كانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تساهم في الميزة التنافسية وأداء المنشأة. تحاول الدراسة استكشاف رؤية القدرات الديناميكية والنظريات الثورية للروتينيات والتعلم والتعاون وذلك لتطوير النموذج الذي يحلل ويفسر المسار من أعلى إلى أسفل من جودة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى التميز التنافسية للمنشأة في بيئات الأعمال متوسطة إلى سريعة التحرك.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جودة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- لشراكة بين تكنولوجيا المعلومات وقطاع الأعمال.
- المساهمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.
- التميز التنافسي للمنشأة. يعمل على تسهيل ودعم إعادة التكامل والتوليد المستمر في النظام التنظيمي على المستويات الإدراكية والارتباطية والاستراتيجية. حيث تحدث إعادة التوليد والتكامل من خلال حلقات أو موجات التعلم. علاوة على أن البنية التحتية المرنة عالية الجودة لتكنولوجيا المعلومات تدعم وتسهل التغييرات التنظيمية السريعة. ووفقا لهذه الرؤية الاستراتيجية من أعلى لأسفل، أية ميزة تنافسي تكون مؤقتة وقدرات التعاون تكون على الأقل عند نفس مستوى أهمية القدرات التنافسية.



### ثانياً:-تحديد الفجوة البحثية:

من خلال التعليق على الدراسات السابقة، تبين بأن هناك فجوة بحثية تتمثل في الآتي:

- أ- أن مختلف الدراسات السابقة التي تم تناولها قد أظهرت نتائجها مجتمعة مدى القصور في تبنى موضوع القيادة الأخلاقية بالعديد من الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة.
- ب- أن أياً من الدراسات السابقة لم تقدم نموذج محدد أو خطة عمل مقترحة لمتطلبات نجاح أو تفعيل القيادة الأخلاقية وتبنيها من قبل المؤسسات البنكية وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتطبيقه.
- ت- تميزت هذه الدراسة بانها تناولت وجهة نظر جميع الفئات المكونة للقوى العاملة في البنوك الليبية بالغرب.

### ثالثاً:-مشكلة الدراسة:

من خلال نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية تبين العديد من القصور والظواهر السلبية التي تعاني منها البنوك التجارية الليبية محل الدراسة والتي يمكن من خلالها تشخيص المشكلة ويمكن ايجازها كما يلي:

١. ان الوضع السائد في البنوك الليبية يشجع على ممارسات الأخلاقية غير المرغوب فيها وعدم وجود مراقبة فعالة للتجاوزات والممارسات الأخلاقية السيئة.
٢. عدم شعور العاملين في البنوك بالعدالة والاستقرار.
٣. تدخل السياسة في الوظيفية العامة للدولة وبالتالي يصبح الولاء سياسيا وليس إدارياً ويتولى المناصب الإدارية العليا من ليسوا بأكفاء فتتراكم القضايا والمشاكل لديهم بدون حلول.



٤. ومما سبق من النقاط بنظر الى إجمالي الودائع نرى ان هناك انخفاض ملحوظ في قيمة الودائع حيث كانت في سنة ٢٠١٣ على النحو التالي ٨٣٥٦٢.٨ فأصبحت في سنة ٢٠١٤ ما قيمته ٧٩٠٥٨.٥ أي بمعدل ٤.٥% وهذا يدل على ان البنوك الليبية تفقد مصداقيتها وتميزها وبالتالي تتخفف أرباحها.

فتتمثل مشكلة الدراسة في ان هناك قصور في مدى أدراك وفهم العاملين في البنوك التجارية الليبية الى أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي

#### رابعا :- الفروض:

- الفرضية الأولى.  
لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والتميز التنافسي في البنوك الليبية.
- الفرضية الثانية.  
هل توجد فروق للقيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي تؤول الى المتغيرات الديموغرافية؟

#### خامسا :- اهداف الدراسة:

يأتي هذا الإسهام العملي المتواضع تناغما مع الاهتمامات التي أظهرت الأدبيات بدور الاخلاقيات التنظيمية في أحداث التميز التنافسي في المنظمات بشكل عام والبنوك الليبية

بشكل خاص فقد سعت الدراسة الى تحقيق أهداف عدة اهمها:

- ١- عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لموضوع للقيادة الأخلاقية والتميز التنافسي لغرض الاستفادة منها من قبل الباحثين والعينة



٢- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في تأثير القيادة الأخلاقية على التميز التنافسي تول للمتغيرات الديمغرافية

سادساً:- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:-

- ١- قلة الدراسات العربية وذلك على حد علم الباحثة في مجال القيادة الأخلاقية وإن وجدت فإنها من الناحية الادارية والاقتصادية قليلة، فكان لابد من اجراء دراسة من ناحية اعلامية تسويقية عن الالتزام الأخلاقي الادارة العليا والتميز التنافسي في المنظمات لأنها من الدراسات البينية التي تجمع أكثر من مجال.
- ٢- اصبحت دراسة الاخلاقيات التنظيمية في الوقت الراهن ضرورية وذلك لأن المنظمات ليست كياناً مستقلاً بذاته بعيداً عن المجتمع والبيئة المحيطة بل ان هناك علاقة تبادلية تأثيرية بين المنظمات وبين المجتمع الذي توجد فيه.
- ٣- كما تتبع أهمية الدراسة البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، لمعرفة القيادة الأخلاقية وأثرها في احداث التميز التنافسي.

الاهمية العملية:

تقدم هذه الدارسة معلومات هامة عن البنوك الليبية فيما يتعلق بالجانب الأخلاقي للمدراء في تلك البنوك وكيفية الاستفادة من قرارات المدراء لتطوير أخلاقيات العمل لهذه البنوك وأهميتها بالنسبة لأداء البنك ورضى العاملين فيه.

١- تعتبر البنوك الليبية وهي مجال تطبيق هذه الدراسة من القطاعات ذات المساهمة الجيدة في الاقتصاد الليبي وذلك بما تقدمه من خدمات حيث زاد عدد الفروع من ٤٣٩ في سنة ٢٠٠٧ الى ٥٢٠ فرعا في سنة ٢٠١٤ وهذا ما يدل على توفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع الامر الذي يحد من نسبة البطالة في المجتمع الليبي حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في البنوك قيد الدراسة في سنة ٢٠٠٧ كان (١٤٤٩٩) وزاد في عام (٢٠١٤) الى (١٩١٨٣.٠).





### سابعاً:- أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التحليلية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالي:

#### ١- الدراسة النظرية:

اعتمادات الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة والدراسات السابقة ومن ثم تجميع البيانات الثانوية التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية، والتميز التنافسي بالإضافة الى النشرات، والتقارير الاحصائية والكتب، ومواقع الانترنت.

#### ٢- الدراسة الميدانية:

ويهدف هذا الجزء من الدراسة الى تجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ويتطلب ذلك القيام بتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وتجميع البيانات الأولية بواسطة استمارة الاستبيان ثم تحليلها باستخدام الاساليب الإحصائية المناسبة التي تتفق مع فروض الدراسة، ويتضح ذلك على النحو التالي.

#### - قوائم الاستقصاء:

تم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث، لكل من أعضاء الإدارة العليا ومديري ادارات والعاملين على اختلاف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية بالبنوك الليبية.

#### - المقابلات الشخصية:

اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم اثناء ملء استمارات الاستبيان لإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم والحصول على بعض المعلومات الاضافية من المستقضي متى أمكن ذلك



- وليبيدي المستقصي منهم اراءهم وملاحظاتهم إن وجدت وكذلك للحصول على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.
- الدراسة التحليلية:
  - تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث،

#### ثامناً:- حدود الدراسة:

سوف تجرى الدراسة ضمن الحدود التالية:

##### ○ الحدود المكانية:

سوف يتم الاعتماد في تحديد مجال التطبيق على عدد ٤ من البنوك الليبية فقط، مع اجراء دراسة مستفيضة ومتعمقة لدور الاخلاقيات التنظيمية لهذه البنوك وتتضمن ما يلي: (مصرف الصحاري، مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف التجاري).

##### ○ الحدود الزمنية:

سوف تقتصر عملية جمع البيانات على الفترة من سنة ٢٠٠٧ الى سنة ٢٠١٤ وتعتبر هذه الفترة كافية لتحقيق اهداف البحث.

##### ○ الحدود البشرية:

نظراً لصعوبة اجراء الدراسة على جميع العاملين في البنوك محل الدراسة فسوف يتم الاعتماد على عينة من القيادات الادارية والمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وعينة من العملاء بالمنظمات البنكية الليبية.

#### تاسعاً:- هيكل الدراسة:

ستتضمن الدراسة فصلين بحيث يبدأ كل فصل منها بمقدمة تعبر عن محتوياته بشكل مختصر وقد تم تقسيم هذه الفصول الى البنود أولاً وثانياً... الخ وتندرج فصول البحث كما يلي: -



## الفصل الثاني

## أ- القيادة الأخلاقية:

إن العمل التجريبي والأدبيات وثيقة الصلة قليلة إلى حد ما حول موضوع القيادة الأخلاقية، لأن الكثير من العلماء يعتقدون أن معرفتهم العملية الخاصة كافية لمناقشة الأخلاقيات. وقد اقترح أن القادة و المتعاونون معهم يحتاجون إلى كمي كبير من الأدبيات حول أخلاقيات القيادة. والأخلاقيات تقع في قلب القيادة، والخصائص التي يحملها القائد الأخلاقي هي تلك التي تكون موجه نحو تطوير الآخرين، معالجة السمات والسلوكيات الأخلاقيات الأخلاقية المرئية، الإصرار على المسائلة والمعايير الأخلاقية البيئية، والوعي بتأثير عملية اتخاذ القرار على الآخرين. وهناك معيارين هامين للأخلاقيات والقيادة وهما: التأثير والتبادل. والقيادة الأخلاقية هي توضيح للسلوك الملائم طبيعياً من خلال السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأفراد، ودعم مثل هذا السلوك بالنسبة للتابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز والتقوية، وعملية صنع القرار. وقد قام بتعريف القيادة الأخلاقية من ناحية التعلم الاجتماعي، أو نمذجة السلوك الأخلاقي الذي ينظر إليه على أنه جذاب، موثوق فيه وشرعي.

ولضمان نجاح المنشأة، فإنه يقترح أن قادة العمل لا بد أن يعثروا على المساحة الأخلاقية الحرة المطلوبة للحفاظ على السلامة المهنية في مواجهة الضغوط المستقبلية أو الأزمة التنظيمية. والثقافة الأخلاقية ومصير المنظمة يرتبطان مباشرة بطبع والسلامة الأخلاقية لقيادتها.

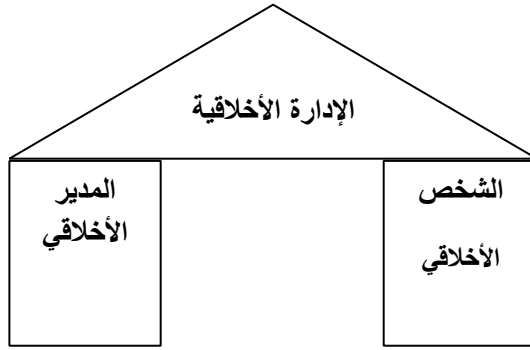
فالقيادة الأخلاقية تتضمن صفات مثل: النزاهة والجدارة بالثقة والانصاف الاجزاء من القيادة اخلاقية فالجانب المهم من وجهة نظره هو الذي يركز على بذل مزيد من الجهد في المعاملات للتأثير على سلوك المرؤوسين الأخلاقي واستخدام المكافآت والعقوبات لترسيخ المطلوب المحددات الأخلاقية.

ولقد أكد كل من (Trevion & Brown: 2002) و Michael brown: (2007)



بان القيادة الاخلاقية تنشأ وتدرک من قبل المرؤوسين عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين مهمين هما الجانب الشخص الأخلاقي، وجانب المدير الأخلاقي كما هو موضح بالشكل

شكل رقم (١)  
جانبی القيادة الأخلاقية



Source: Linda Trevino , L. Hartman , M. Brown" Moral Person and Moral **Manager**: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership" California Management Review, Vol 42, No.4, (2000) , pp.128-142.

١ - سلوكيات الشخص الأخلاقي:

من اهم الممارسات التي يجب أن يلتزم بها القادة في المنظمة (الشخص الأخلاقي) هي السلوكيات الاخلاقية امن الصدق وامانة وعدالة وهذه السمات يجب ان تنعكس في تصرفاتهم في التعامل مع مرؤوسيهم داخل المنظمة.

٢ - سلوكيات المدير الأخلاقي:



## جدول رقم (١)

## سلوكيات المدير الأخلاقي

<p>٢- مناقشة القضايا الاخلاقية في العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحديث المتواصل مع المرؤوسين حول أخلاقيات العمل.</li> <li>- إثبات ان الالتزام بالمعايير الاخلاقية من أهم أولويات العمل.</li> </ul>	<p>١- توضيح التوقعات الاخلاقية في العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أدارك متى تحتاج التوقعات الاخلاقية للتوضيح.</li> <li>- مراعاة الوضوح، وتفسير المعايير الاخلاقية الغامضة، واعطاء الامثلة.</li> </ul>
<p>٤- دعم المعايير والسلوكيات الاخلاقية في العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الطرق والاساليب والنماذج التي من شأنها دعم وتشجيع السلوك الأخلاقي.</li> </ul>	<p>٣- اتخاذ وتبع القرارات الاخلاقية في العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد القرارات التي تزيد من المشكلات الأخلاقية.</li> <li>- توضيح القرارات الاخلاقية بشكل منتظم، وتفسيرها.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحثة.

## رأى الباحثة:

انه على القائد الأخلاقي لكى يكون قائدا اخلاقيا أن يوضح ويبين كافة سلوكياته امام مرؤوسيه بانها جدية وأنها تدور حول القيم الاخلاقية وكذلك معاقبة المخالفين .

## التدريب الاخلاقي:

يعد التدريب الأخلاقي أداة يتم استخدامها من اجل زيادة الوعي الأخلاقي لدى العاملين في المنظمات وبالرغم من ان التدريبي متواجد في أغلب المنظمات الا انه يجب على المؤسسات الاعمال تعزيز اكوداها بشكل الذى من خلاله يتمكن العاملين من رؤية الكيفية التي بها يتم تبنى أخلاقيات العمل بشكل (١) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ص ٥١



## الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا للأخلاقيات التنظيمية.

إن أخلاقيات المنظمة يجب أن تبدأ في حجرة الاجتماعات الأساسية ثم تمتد بعد ذلك لتؤثر في جميع القرارات المرتبطة بالمنظمة وعندما يربط المديرين التنفيذيين أدائهم بالمعايير الأخلاقية فإن العاملين سوف يقلدونها علاوة على ذلك فإن هناك حاجة لدعم وتشجيع الإدارة العليا إذا كانت المنظمة الموجهة أخلاقياً ناشئة أو في بدايتها وتلعب الإدارة العليا أيضاً دوراً في إنجاز السلوك الأخلاقي المقبول بالمكافآت وأساليب العقاب حينئذ فإن هذا السلوك يعتبر مقبولاً ويتم تقليده باستمرار من قبل المرؤوسين إن الفرد في العمل يجب أن يكون أميناً وأن تتميز شخصيته بروح معنوية عالية، ولكن ما قد يحدث من المشرفين ومستويات الإدارة الأعلى ربما تتسبب في التناقص عن سلوكيات غير أخلاقية من الآخرين والإدارة العليا لديها النفوذ والقوة لتشكيل سياسات المنظمة ويتحملون مسؤولية استخدام هذه القوة جيداً. فهم يجب أن يكونوا النموذج للسلوك الأخلاقي المناسب للعاملين بالمنظمة، ليس فقط في سلوكهم اليومي بأن يلتزموا بالسلوك الأخلاقي، ولكن الإدارة العليا يجب أن توصل ذلك لباقي أعضاء التنظيم وأن يدعموا النتائج الإيجابية في مجال السلوك الأخلاقي في العمل.

أما إذا عرفت الإدارة العليا بالمنظمة بأنها تستخدم الموارد التنظيمية للأغراض والمصالح الشخصية، فإن المستويات الأدنى من العاملين سوف تفعل مثلهم، كل مدير في أي منصب يؤثر على مرؤوسيه، كل المديرين يجب أن يسلكوا بشكل أخلاقي وأن يضعوا القواعد المناسبة للسلوك الأخلاقي في نطاق مسؤوليتهم على أقل تقدير ويجب أن يكون هناك اهتمام بذلك بشكل إيجابي، أهمية تصرف المدير عند وضع الأهداف والاتصال بالمرؤوسين لتحديد مستويات الأداء المتوقعة يمكن أن يكون مناسباً في هذا الصدد.



### تري الباحثة:

إن الإدارة العليا للمنظمة يمكن أن تخلق مناخ أخلاقي مناسب من خلال وضع أهداف معقولة، ولهذا فإن المرؤوسين لا يكونوا مضطرين لاتخاذ أفعال غير أخلاقية عندما يضغط عليهم رؤسائهم لإنجاز أهداف صعبة تمام.

### البعد الثاني: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

### ٢- ممارسات دعم الثقافة الاخلاقية:

١. التركيز على وضع معايير اخلاقية في اطار الاهداف التنظيمية مع وضع ونشر كود أخلاقي.
٢. التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن والذي يعتمد على كل من الافراد العاملين في المنظمة واصحاب المنافع الاخرين مثل العملاء والموردين.
٣. نشر واعلان الكود على جميع اصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.
٤. وضع وتنفيذ الطرق والاجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الاخلاقية.



٥. تصميم واستخدام نظم المكافآت الصريحة والمعلنة والتي تشجع الافعال والممارسات الاخلاقية مثل مكافأة اولئك الذين يستخدمون القنوات والاجراءات المناسبة والبعد عن الافعال والممارسات الخاطئة.
٦. على المنظمة ان تنمي وتغرس الأخلاص والمصداقية لدى العاملين وذلك من خلال الدعم والتشجيع والمكافآت والتحفيز.
- وترى الباحثة:

الثقافة السائدة في البنوك الليبية هي الثقافة القبلية والتي تكمن في ترجيح مصلحة الاقارب والمصلحة الشخصية على مصلحة العمل وكذلك تفتى ثقافة الوساطة والمحسوبية.

#### البعد الرابع: المواثيق الاخلاقية:

وهو مستند مكتوب يحدد المعايير الأخلاقية والقيم التي يسترشد بها في سلوك العاملين بالمنظمة، أنه مستند يمكن الاسترشاد به في المواقف المختلفة، خاصة المواقف التي تمثل معضلة أخلاقية.)

ويجب التأكيد في هذا الصدد على اهمية الفوائد والمنافع التي تقدمها هذه المواثيق في ترشيد السلوكيات داخل المنظمات كما اشار اليها (سيد جاد الرب) و(نجم نجم ٢٠٠٦) والتي من أهمها ما يلي:

- ١- إن على القادة أن يسألوا حل المأزق الأخلاقية في بيئة العمل، وذلك من خلال كتابة أخلاقي بالإرشاد الواجب إتباعها، واعتبارها كمرشد تدعم عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- إن الكود الأخلاقي للمنظمة يتضمن معايير السلوك وقائمة بالقواعد، وتعهد والنزاهة قادتها ومختلف المستويات الادارية وأيضا حاجات مختلف الأطراف وأصحاب المنافع في المنظمة.
- ٣- تنمية الاهتمام بالسلوك الاخلاقي وتعزيز إدراك الافراد لطبيعة العلاقات بين المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة.





٤- تؤدي إلى التجانس والتوافق في اداء العمل على كافة المستويات التنظيمية، وبالتالي تجنب أعضاء المنظمة السلوكيات اللاأخلاقية، وتمنحهم القدرة على مواجهة القضايا والمشكلات الاخلاقية.

٥- قد تساعد على حماية الافراد من أهم الاسباب المؤدية إلى المخالفات أو التجاوزات الاخلاقية، ألا وهو الضغط من أعلى، أي الضغوط الناتجة من بعض القادة الإداريين أو الإدارة العليا، حيث تمكن مثل هذه المواثيق العاملين من مواجهة هذه الضغوط، بالتأكيد على تعارضها مع الميثاق الأخلاقي وسياسة المنظمة الأخلاقية.

رأى الباحثة:

أن وجود الدستور الأخلاقي في البنوك الليبية له تأثير فعال على تنمية السلوك الأخلاقي من خلال ترسيخ السلوكيات الاخلاقية وذلك من خلال السيطرة على افعال الموظفين داخل هذه المنظمات.

التميز التنافسي

### جدول رقم (٢)

#### مفهوم التميز

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
١	جاد الرب، ٢٠١٣	أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء
٥	SHARMA &Kodali 2008	هو في العموم يعنى الوصول الى اعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية
٦	Tregoe2005	بانه الروية المتكاملة التي توجه قيادة المنظمة الى تبني عمليات التحسين من اول العملية الانتاجية الى المنتج النهائي.



وأبعاد التميز على الشكل الآتي: -

١. منهجية اسعاد العملاء وجذبهم
٢. ادارة عمليات الجودة الابتكارية
٣. تنمية راس المال المعرفي
٤. امتلاك قدرات تنافسية

### ١. البعد الاول: منهجية إسعاد العملاء:

## Delighting Customers Methodology

مصطلح "منهجية Methodology" له أوجه عديدة، ولكن معناه الرئيسي هو إفادته من الطريقة التي يستخدمها نظام فكري أو علمي ما في جمع مادته المعرفية - أو معلوماته - واستخدامه لها". والمستهدف من استخدام مصطلح "منهجية" مع "إسعاد العملاء" هو الإشارة إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تبذل قصارى جهدها في جمع كافة المعلومات المتعلقة بعملائها، ثم تخلق آليات (منهج محدد وواضح) لاستخدام تلك المعلومات التي تم الحصول عليها في تحسين وتطوير الخدمات من إسعاد العملاء.

يقول Donovan & Samler "إن إسعاد العملاء Delighting Customers هو أمر طبيعي، ونتيجة يجب أن تلتزم استراتيجية المنظمة بتحقيقها. والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة ليس (ما هو إسعاد العملاء) وليس (لماذا نسعد العملاء)، ولكنه (كيف يمكن تحقيق إسعاد العملاء)، حيث أن التنفيذ الناجح هو المحدد الأساسي للنجاح".

### ٢. البعد الثاني: إدارة عمليات الجودة الابتكارية:

## Managing Innovative Quality Management

عن الابتكار، يقول بيتر دراكر "الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لمنظم الأعمال بفضلها أن يكون موارد جديدة منتجة للمال، أو يضفي بها على الموارد الحاضرة احتمالاً قويا لبناء الثروة".



أما الجودة فيقول عنها Combe & Botschen، الجودة ظاهرة معقدة  
Complex Phenomenon، لأنها تقوم على إدراكات Perceptions متنوعة  
ناشئة عن اختلاف منظور Perspective كل فرد لمفهوم جودة المنتجات  
والخدمات".

ولكن الجودة الابتكارية يقصد بها تقديم منتج ذي جودة ملائمة وإضافة  
مبتكرة، تتوافقان مع حاجات العملاء، ويتفوقان على جودة وإضافة المنتجات  
المنافسة. وتعتمد عمليات الجودة الابتكارية على عمليات التحسين المستمر  
Naceur Continuous Improvement من أجل إرضاء العملاء، ويقول  
Customer Jahnoun. "بما أن هدف التحسين المستمر هو إرضاء العميل  
Satisfaction، إذن فإن القيم التي ستقود التحسين المستمر هي:

- احترام العميل Respect
- الالتزام بالمسؤولية عن إرضائه Responsibility
- التعاطف والتجاوب مع رغبات العميل Empathy

### ٣. البعد الثالث: تنمية رأس المال المعرفي:

#### **Developing Intellectual Capital:**

لقد أوضح روبرت كابلان وديفيد نورتن في كتابهما (الخرائط  
الاستراتيجية Strategy Maps) أن "المورد البشري رأس مال يظهر في ثلاثة  
أنواع هي:

- رأس المال البشري: أي مهارات ومواهب الموظفين المطلوبة لدعم  
الاستراتيجية محل التطبيق.
- رأس المال المعرفي: أي المعلومات وشبكات الخبرة المتوافرة لدى  
المورد البشري لدعم الاستراتيجية محل التطبيق.
- رأس المال الهيكلي: حشد قدرات المنظمة وجهودها ومواردها والتنسيق  
بينها للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد".



- سوف تتعامل الدراسة مع المصطلحات الثلاثة السابقة كمترادفات مع اختبار مصطلح رأس المال المعرفي لأنه يعبر عن الثلاث ويشملهم .
- ويمكن تعريف رأس المال البشري المنظمي بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية.

#### البعد الرابع: امتلاك قدرات تنافسية:

يقول على السلمي ان الحديث عن بناء القدرة (الميزة) التنافسية لمنظمة الاعمال يتجاوز النظر الى المظاهر المنفردة او المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة ولكن الاهم هو النظر الى مجموع ما تمتلكه المنظمة من قدرات أي (القدرات الكلية) والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناه الشامل على النحو التالي:

- نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الاعمال ومتغير السوق ينتج عنها قدرات معلوماتية.
- الموارد المالية والمناسبة ينتج عنها قدرات تمويلية.
- اساليب وامكانيات الاتصال بالسوق والوصول الى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباته ووفق توقعاتهم ينتج عنها قدرات تسويقية.
- الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة ينتج عنها قدرات بشرية القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة ينتج عنها قدرات قيادية.

#### العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتميز التنافسي:

مما تقدم يتبين ان مفهوم التمييز في البنوك الليبية يمثل عملية متكاملة تشمل كافة الاطراف المساهمة بتقديم الخدمات البنكية للمستفيدين وهذا يستوجب استخدام وتبنى عدد من الاسس والمبادئ تحت مظلة الجهود المتعاونة لتحقيق التمييز التنافسي ولعل اهم هذه المبادئ التي ينظر اليها بأنها اساسية وضرورية



لتطبيق مفهوم التميز التنافسي في البنوك الليبية بحيث يحتاج تحقيقها الى قيادات إدارية أخلاقية ذات رؤية ثاقبة بالإضافة الى معرفة فنية وفكرية واسعة قادرة على تعزيز الثقة المتبادلة بين كافة الاطراف ذات العلاقة بالبنوك منها:

- دعم الجودة الاخلاقية.
- تطوير الموارد البشرية.
- تشجيع العمل الجماعي.
- شفافية ومشاركة المعلومات.

وتجد الاشارة هنا بأن مدى تحقيق هذه المبادئ يعتمد بشكل كبير على مدى اجتهاد وجدية والتزام كافة الاطراف ذات العلاقة بالبنوك ابتداء بالقيادات الادارية العليا وانتهاء بالعاملين بالمستويات الدنيا وهذا ما يفسر قيام بعض البنوك بأحداث تغيرات سطحية وشكلية متعلقة بالمعايير والعمليات والنظم بينما نجد البنوك الاخرى قادرة على القيام بإحداث تغيرات جذرية من قيم واتجاهات وسلوكيات اعضائها. تجاه التمييز التنافسي وذلك من خلال قيادات إدارية فاعلة تستند في التأثير على تعزيز الثقة الفنية والعاطفية والاخلاقية بين كافة الاطراف ذات العلاقة.

وأوضح (Milyani: ٢٠١١) أن القيادة الاخلاقية تعبر عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع وإحداث التغيرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية.

وفي نفس السياق أكد (جاد الرب: ٢٠١٢) أنه في حالة التزام القادة ومديري الإدارة العليا بأخلاقيات القيادة فأنهم سوف يتخذون قرارات أخلاقية فعالة، وهم في نفس الوقت قادرين على خلق بيئة عمل أخلاقية، كما أن التابعين سوف يلتزمون ويدعمون قاداتهم، وتزداد الثقة والشفافية في ظل هذه البيئة التنظيمية الأخلاقية كما تخفي السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية، وتقل المآزق الاخلاقية في المنظمة، وتقل الصراعات والضغط.



ولقد بين (جاد الرب ٢٠١٢) أن للقيادة الأخلاقية تأثير على الأفراد متمثلة في ما يلي:

- أن القائد الأخلاقي يؤثر في مرؤوسيه، فقد بينت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وثقة المرؤوسين في قادتهم، كما وجد ايضا أن القيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية برضا المرؤوسين عن قادتهم وادراكهم عن العدالة التي يعاملهم بها قادتهم، كما أن المرؤوسين يتفاعلون بالمستقبل عندما يرتبط قادتهم بمعايير وأنماط القيادة الاخلاقية.
- أن القيادة الأخلاقية تجعل المرؤوسين يقومون بمجهودات عالية في الاداء وحل المشكلات، كما أنها تساعد على بناء سلوك المواطنة لدى العاملين أكثر كفاءة وبالتالي يؤدي الى التميز.

#### مما سبق رأى الباحثة:

انه لكي يكون دور القيادة فاعلة فإنها يجب ان تتحلى بالصفات الاخلاقية من عدالة وصدق وامانة في تعاملها مع العاملين هذا ما يؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة وبالتالي فان سلوكيات القيادة الأخلاقية لديها قدرة كبيرة على تهيئة أخلاقية داخل المنظمات وهذا بدوره يؤدي الى الاقلال من الصراعات داخل المنظمة وبدوره يزيد الولاء والكفاء في العمل والانخفاض من دوران العمل وهذا يؤدي الى التميز المنظمة وتحقيق اهدافها.

#### ملخص لأبعاد القيادة الأخلاقية التنظيمية:

#### جدول رقم (٣)

#### ملخص المقاييس الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الأخلاقية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	الممارسات الأخلاقية الإدارية (التدريب)	٢.٥٣	٠.٣٦	١٤.٤٩	٣
٢	الالتزام الأخلاقي العليا للممارسات	٢.٧٤	٠.٣١	١١.٤٥	١



				الأخلاقية	
٢	١١.٦٣	٠.٢٦	٢.٣٠	الثقافة الأخلاقية	٣
٤	١٥.٧١	٠.٣٥	٢.٢٢	الميثاق الأخلاق	٤
-	٧.٢٤	٠.١٧	٢.٤٥	المتوسط العام لإجمالي أبعاد: الأخلاقيات التنظيمية	

## من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو عدم الموافقة، على إجمالي أبعاد "الأخلاقيات التنظيمية" وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٢.٤٥) وبمعامل اختلاف قدرة (٧.٢٤%)، أي الاتفاق في الآراء ما يقرب من نسبة (٩٢.٧٦%) تقريبا.
- وعن مدى الاتفاق على أهمية هذه الأبعاد مجتمعة مرتبة وفقا لمعامل الاختلاف فجاء الترتيب لبعدها (الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا)، ثم بعد (الثقافة الأخلاقية)، وفي الترتيب الثالث بعد الممارسات الأخلاقية الإدارية (التدريب الأخلاقي)، وأخيرا بعد (الميثاق الأخلاق)، بمعاملات اختلاف (١١.٥٤%)، (١١.٦٣%)، (١٤.٤٩%)، (١٥.٧١%)، على التوالي طبقا لإجمالي مفردات عينة الدراسة.
- ومما نلاحظه وندلل عليه الاتفاق المرتفع على أهمية جميع أبعاد الأخلاقيات التنظيمية لما لها من تأثير فعال في النهوض بالمؤسسات وما تشمله من قواعد ولوائح قانونية من شأنها رفع الكفاءة لدى هذه المؤسسات في جميع الجوانب.

## جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار العلاقة بين "التدريب الاخلاقي والتميز التنافسي"  
باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**٠.٠٠١	.٦٠٨	التدريب الاخلاقي و التميز التنافسي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين "التدريب الأخلاقي والتميز التنافسي"، حيث بلغ معامل الارتباط (.٦٠٨) بمستوى معنوية اقل من (٠.٠١).

٢- فكلما تم تفعيل وتعريف أساسيات الأخلاقيات التنظيمية كلما انعكس ذلك ايجابيا على التميز التنافسي ذلك لان المنظمات التي تعمل في الاطار الأخلاقي تحقق ارباح ومكانة متميز بين المنافسين.

٣- إثبات الفرضية\*:

- يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات التنظيمية والتميز التنافسي، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتميز التنافسي.

وفيما يلي رسم بياني يوضح شكل الانتشار بين المتغير المستقل والتابع.

ومن الفرضيات السابقة يمكن ان نؤكد إثبات الفرضية القائلة:





- يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية (كمتغيرات مستقلة) متمثلة في أبعاده الرئيسية (١-الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا ٢-الثقافة الأخلاقية ٣-الميثاق الأخلاقي -التدريب الأخلاقي) على "أبعاد التميز التنافسي" (كمتغير تابع). وذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، لقياس هذه التأثيرات كل على حده، واما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية ام إنها غير دالة إحصائياً.

تنقسم متغيرات الفرض إلى:

١- أبعاد التميز التنافسي: "متغير تابع".

٢- (كمتغيرات مستقلة).

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

١-تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression

جدول رقم (٥)

تحديد معنوية تأثير ابعاد أثر القيادة الأخلاقية على التميز التنافسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

r	R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٦٢	%٣٨.٤	**٠.٠٠١	٧٠.٧٨٧	**٠.٠٠١	٦.٥٩٠	٠.٩٣٣	١-الجزء الثابت
				**٠.٠٠١	١١.٤٥٧	٠.٤٢٠	٢-الميثاق الأخلاقي . x4
				**٠.٠٠١	٦.٢٥٠	٠.٢١٩	٣-تدريب الاخلاقي . x1



				٠.٠٩٩	٢.٠٥٧	**٠.٠٠١	٤- الثقافة الأخلاقية .x3
				٠.٠٤٤	١.٠٣٣	٠.٣٠	٥- الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا للممارسات الأخلاقية .x2

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل الارتباط المتعدد (r):

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (الأخلاقيات التنظيمية)، ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢)، بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

مما يدلنا على أهمية جميع أبعاد القيادة الأخلاقية وأنها لا نستطيع ان نفصل او نستبعد بعد عن الآخر فكلهم يجتمعوا ويتفقوا في الأهمية لهذه الدراسة التي توصي بان تهتم هذه المنظمات بتنمية السلوكيات والممارسات الاخلاقية والتي بدورها تؤدي الى التميز.

٢ - معامل التحديد ( $R^2$ ):

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (التدريب الأخلاقي)، تفسر (٣٨.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في أبعاد التميز التنافسي، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.



## ٣- اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة، الأخلاقيات التنظيمية متمثلة في (الميثاق الأخلاقي-التدريب الأخلاقي -الثقافة الأخلاقية)، ذو تأثير معنوي على أبعاد التميز التنافسي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). حيث بلغت قيم "ت" (١١.٤٥٧)، (٦.٢٥٠)، (٢.٠٥٧)، على التوالي.

ونلاحظ ان اهم المتغيرات المستقلة، الأخلاقيات التنظيمية الميثاق الأخلاقي-التدريب الأخلاقي - الثقافة الأخلاقية، أما بعد الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا للممارسات الأخلاقية فتأثيره منخفض حيث ان هذا القصور يدل على عدم دعمها للمعرفة الأخلاقية وعدم تطبيق المبادئ الأخلاقية في سلوكياتها وقراراتها مما يعكس سلبي على الكفاءة الأخلاقية لعملها في هذه المنظمات.

## ٤- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٧٠.٧٨٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد التميز التنافسي.

## ٥- معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد التميز التنافسي} = \text{الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا } ٠.٩٣٣ + \text{الميثاق الأخلاقي } ٠.٢١٩ + \text{التدريب الأخلاقي } ٠.٠٩٩ + \text{الثقافة الأخلاقية } ٠.٤٢١$$

- مما يدلنا على التأثير الدال والفعال لجميع المتغيرات المستقلة الأخلاقيات التنظيمية على أبعاد التميز التنافسي فيما عدا بعد الالتزام الأخلاقي للإدارة العليا للممارسات الأخلاقية
- وليس معنى انه تم استبعاده من نموذج الانحدار بانه غير مؤثر بل يمكن القول بان تأثيره ضعيف ويجب على الادارة العليا في البنوك الليبية ان



تعمل على تدعيم السلوكيات الاخلاقية سواء بالتدريب الأخلاقي او العمل على خلق ونشر ثقافة اخلاقية تحفيزية من اجل النهوض بهذه المنظمات .

### نص الفرض الرئيسي الثاني:

- لا توجد فروق جوهرية لأبعاد "الأخلاقيات التنظيمية و التميز التنافسي" تعزى لخصائصهم الديموغرافية (النوع- المؤهل العلمي- الوظيفة- الخبرة).
- إثبات الفرضية:
- يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق جوهرية لأبعاد "الأخلاقيات التنظيمية ودورها في إحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية" تعزى لخصائصهم الديموغرافية (النوع- المؤهل العلمي- الوظيفة- الخبرة)، ورفض الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود فروق جوهرية لأبعاد "الأخلاقيات التنظيمية ودورها في إحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية" تعزى لخصائصهم الديموغرافية (النوع- المؤهل العلمي- الوظيفة - الخبرة). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من البطى (٢٠١٤) حيث توصلت الى انه لا توجد فروق معنوية في تأثير الأخلاقيات التنظيمية على الولاء التنظيمي تؤول للمتغيرات الديمغرافية (النوع – العمر – المؤهل العلمي – الدرجة الوظيفية –سنوات الخبرة) أي ان العوامل الديموغرافية تؤثر على كل من الأخلاقيات التنظيمية والولاء التنظيمي. واختلفت الدراسة مع دراسة Razia:2014 فيما يتعلق بمتغير العمر والمؤهل العلمي، واختلفت معها في ما يتعلق بمتغير الخبرة.

## النتائج والتوصيات:-

أولاً: النتائج الخاصة باختبار الفروض:

أ- ملخص اختبار الفروض:

أظهرت اختبارات الفروض مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

## جدول رقم (٦)

## اختبار الفروض

النتيجة	الفروض
ثبت قبول الفرض البديل	١- الفرضية الأولى: * - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والتميز التنافسي في البنوك الليبية. ويتفرع منها أربعة فروض فرعية:
ثبت قبول فرض العدم	٢- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص عينة الدراسة متمثلة في (المؤهل العلمي- نمط الوظيفة- الخبرة) تعزى الى الأخلاقيات التنظيمية ودورها في أحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية: ويتفرع منها مجموعة من الفروض الفرعية التالية:-

## ثانياً: نتائج الدراسة

١- توصلت الدراسة الى ان أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في الثقافة التنظيمية الاخلاقية والميثاق الأخلاقي الالتزام الأخلاقي الإدارة العليا والقيادة الاخلاقية تؤثر على عملية التميز التنافسي للبنوك الليبية.



- ٢- توصلت الدراسة الى انه لا يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة احصائية بين الاخلاقيات التنظيمية والتميز التنافسي في ظل المتغيرات الشخصية (الجنس- الخبرة - المؤهل العملي - الدرجة الوظيفية) بمعنى ان الاخلاقيات التنظيمية والتميز التنافسي لا تتأثر بهذه المتغيرات.
- ٣- هناك ضعف في الالتزام الأخلاقي الإدارة العليا للممارسات الأخلاقية مما ينعكس سلبا على التميز التنافسي ذلك لان الادارة العليا هي الى محرك الاساسي في بناء اهداف استراتيجية التي تؤدي بدورها الى التميز ولقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة حسن عمران (٢٠١٣) ودراسة (دجلة ٢٠١٣) ودراسة (Foglia, et, al, 2014) دراسة (Hian & Elfred, ٢٠٠١) ودراسة (حنان ٢٠١٤).
- ٤- أن هناك قصور من قبل القيادات العليا في استقطاب رأس المال المعرفي وهذا القصور بدوره يؤثر على عمليات التميز التنافسي.
- ٥- أثبتت الدراسة ان الموظفين في البنوك محل الدراسة غير راضين عن العمل وهذا نتيجة لقصور دور الادارة العليا من وضع خطط سلمية في عملية تحفيز وجذب واستقطاب والحفاظ على العاملين سواء كان ذلك من عمليات تحفيز مادي ومعنوي تفتقر اليه المنظمة.

## جدول (٧)

## تحقيق أهداف الدراسة

النتيجة	كيفية تحقيقها	اهداف الدراسة
ثبت تحقيقه	من خلال نتائج الدراسات السابقة ونتائج الفروض (نتائج الفرض الرئيسي الاول)	التعرف على اثر القيادة الأخلاقية والتي تمثلت ابعادها في (الالتزام الأخلاقي العليا الأخلاقيات - الثقافة الاخلاقية - التدريب الأخلاقي - الميثاق -على التميز التنافسي
	من خلال نتائج بعض	التعرف على ما اذا كانت هناك



ثبت تحقيقه	الدراسات السابقة ونتائج اختبارات الفروض (نتائج الفرض الثاني)	فروق في تأثير القيادة الأخلاقية على التميز التنافسي تول للمتغيرات الديمغرافية
------------	--	---

## ثالثاً: التوصيات:

- ١- اهتمام والعمل على زيادة الخبرة الاخلاقية للإدارة العليا وزيادة الوعي بأخلاقيات العمل وزيادة تنمية السوق الأخلاقي.
- ٢- تعزيز العنصر الأخلاقي لدى التفكير الجماعي وهذا يتطلب:
  - أ- تبني سياسات من طرف القيادات العليا.
  - ب- توفير وعى عام للسلوك الأخلاقي.
- ٣- وضع ما يسمى بـ (الاستشارة الاخلاقية في المنظمات الادارية) يكون جل اهتمامها على تطوير الموظفين (أخلاقياً) وكذلك التحقق من شكاوى العملاء والمستفيدين.
- ٤- تكوين قيادات ذات توجه أخلاقي وتفعيل دورها المنوط بها في تشجيع وتحفيز السلوكيات الاخلاقية.

## جدول رقم (٨)

## توصيات الدراسة

آليات التطبيق	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية
عن حضور المؤتمرات والملتقيات والندوات	إدارة البنك	1-الاهتمام والعمل على زيادة الخبرة الاخلاقية للإدارة العليا وزيادة الوعي بأخلاقيات العمل وزيادة تنمية السوق الأخلاقي.



آليات التطبيق	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية
<p>١- دعم هذه القيادات ٢- المشاركة في وضع الاهداف والقرارات ٣- التحفيز المادي والمعنوي</p>	ادارة البنك	<p>٢- تعزيز بروز دور السلوكيات الاخلاقية والتي لا تكفى بالحديث فقط عن السلوك الأخلاقي بل تساهم في ترسيخ هذا السلوك الذي يرى المرؤوسين الامثل.</p>
<p>١- وضع خطة تدريبية اخلاقية تحوى على</p>	ادارة البنك	<p>٣- تكوين قيادات ذات توجه أخلاقي وتفعيل دورها المنوط بها في تشجيع وتحفيز السلوكيات الأخلاقية.</p>



## قائمة المراجع:-

### اولا: المراجع العربية:

١. عبد الرحمن حسن حبنكة "الاخلاق الاسلامية وأسسها" الجزء الاول، مرجع سابق، ص٥٣١
٢. اكرام، محمد سليمان "سلوكيات القيادة وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الاول كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص١٠٢٨.
٣. جاد الرب سيد محمد، الاخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الاعمال العصرية. ٢٠١٠.
٤. -----، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والازمات"، القاهرة، دار الفجر، الطبعة الثانية، ٢٠١٥، ص٥٩٣.
٥. ----- "إدارة المورد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافية" القاهرة، دار النهضة العربية ٢٠١٠ ص ص ١٦.
٦. ----- "القيادة الاستراتيجية" القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٢، ص ص ١٢١-١٤٠.
٧. ----- إدارة الابداع والتميز التنافسي، ٢٠١٣، ص ١١٥.
٨. ----- "القيادة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٤-١٥٥.
٩. بلال خلف السكارنة، وأخلاقيات العمل (الأردن - عمان - دار المسيرة والنشرة والتوزيع) ط٢٠١١، ص ص ١٩٦-.
١٠. بيتر دراكر، فن الإدارة، تعريب: عبد الهادي الميداني، (الطبعة العربية الأولى، الرياض: مكتبة المبيكان، ٢٠٠٤م، ص ١١٣).
١١. روبرت كابلان وديفيد نورتن: "الخرائط الاستراتيجية تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، إعداد الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، خلاصات كتب المديرين ورجال الأعمال، العدد التاسع بالسنة الثانية عشرة، العدد ٢٧٣، (مايو ٢٠٠٤م)، ص ١١.

### ثانيا: المراجع الاجنبية:-

1. H. James Harrinhton The Five Pillars of Organizational Excellence Emerald Croup Pupliching: Hand Book of Business strategy ,2005,pp.107-114.



2. Zardini, A bottom-up path for IT management success: From infrastructure quality to competitive excellence, Journal of Business Research xxx (2015).
3. Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. Business Ethics Quarterly, 5(1), 129-142.
4. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(1), 117-134.
5. Donaldson, T. (2000). Are business managers professionals? Business Ethics Quarterly, 10(1), 83-94.
6. Maaja vadi and Krista Jaakson , "The Importance of value Honest Determining Factors and some Hinks to Ethics" ,Op cit ,p, 13.
7. Monica SHARMA and Rambabu Kodal I "Development of a framework for manufacturing excellence" Measuring Business Excellence v.12,N4,2008pp.50-66.
8. Kepner Tregoe "the path to manufacturing excellence '2005,available www.Kepner-tregoe.
9. Peter Donovan & Timothy Samler, "Delighting Customers: The Ten – step Approach to Building a customer driven organization", Managing Service Quality; V4, No. 6, 1994, pp. 38-43.
10. Ian A. Combe & Ganther botschen, "strategy paradigms for the management of the quality: dealing with complexity, European Journal of Marketing: V. 38, No. 5/6, 2004 , pp. 500- 523.
11. Naceur Jabnoun, "Values Underlying continuous improvement", the TQM Magazine; V. 113, N. 6, 2001, pp. 381 – 388.
12. Milyani. Leadership ethics , (2011), [http:// www.kauedu.sa](http://www.kauedu.sa).

