

أ. بطاهر بختة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة مستغانم -

د. خشير الشين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة المسيلة -

الملتقى الدولي الثالث حول
الأداء المتميز للمنظمات والحكومات
يومي 20 و21 نوفمبر 2017.

عنوان المداخلة: المسؤولية الأخلاقية وأثرها على نجاح المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سونطراك -

المحور الثالث: دوافع تبني المسؤولية الأخلاقية لدى المؤسسات

ملخص

تعاظمت في السنوات الأخيرة أهمية أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأصبحت تأخذ قدرا متزايدا من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت الأخلاق لا تدفع، أو كانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض أو الشجب، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المؤسسات بسبب اهتمامها بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى إلى اهتمام الاقتصاد الجديد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية. كلمات المفتاحية: المسؤولية الأخلاقية، السلوك المؤسسي، المسؤولية الاجتماعية، المؤسسات.

Abstract

In recent years, the importance of business ethics has increased in organizations and is becoming more and more considered. At best, these issues have been considered as marginal issues, which leaves little room for ethics as long as morality does not pay or at worst is rejected or denounced. With growing ethical scandals and abuses in the business world in recent years, and the growing criticism of institutions because of their interest in profit indicators at the expense of their moral, environmental and social responsibilities, which led to the attention of the new economy to the ethics of business as well as its interest in profitability.

Keywords: ethical responsibility, institutional behavior, social responsibility, institutions.

مقدمة

في ظل التغيرات العالمية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم خاصة مع التطور الثقافي والاجتماعي لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تخلق القيمة لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى بداعي أنها غير مهمة في نظرها، فعالم الأعمال اليوم يفرض على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في مجال الأخلاقي.

وتهدف الأخلاقيات إلى تحديد كلا من القواعد التي تحكم سلوك الناس وما يفعلونه من أشياء حسنة لها قيمتها. وكل القرارات الأخلاقية أساسها هي قيم الفرد. والقيم هي مبادئ سلوك مثل الأمانة، المساءلة، الالتزام بتنفيذ الوعود، السعي إلى التميز، الولاء، الاستقامة، احترام الآخرين، وغالبية الناس يوافقون على هذه القيم ويعجبون بها كأساسيات للسلوك. وبالرغم من ذلك فإن الأخلاقيات تصبح أكثر تعقيدا عندما يكون هناك مواقف تتضارب فيها القيم مع أشياء أخرى، وهكذا فإن الأخلاقيات هي مجموعة القواعد التي تحدد السلوك الصحيح وتحدد أيضا السلوك غير الصحيح، وهذه القواعد الأخلاقية تقول متى يكون سلوك مقبولا ومتى يكون مرفوضا وخاطئا.

فالمنظمات اليوم مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وهي مدعوة أيضا لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة، وإرساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمي وأخلاقي، وهي أيضا بحاجة إلى تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق رضا وولاء زبائنها، فالأخلاقيات في العمل شجرة طيبة تؤتي أكلها كل حين، وهي ليست عنصر خسارة كما يدعي بعض رجال الأعمال، الذين يرون في الالتزام الأخلاقي باعنا على الخسارة، وأية ما تمثل مصدرا من مصادر زيادة التكاليف على المنظمات بدلا من تخفيضها، ولكن على العكس من ذلك فهي تمثل مصدرا من مصادر الربح سواء أكان ماديا أو معنويا. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة المسؤولية الأخلاقية في نجاح المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

1 - ما ماهية المسؤولية الأخلاقية للأعمال؟

2 - ما مدى تبني أخلاقيات الأعمال من قبل المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات

- مستوى المزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال جيد داخل المؤسسة.
- المسؤولية الأخلاقية ليس لها دور فعال في نجاح المؤسسات.

أهمية الدراسة

ركزنا في هذه الورقة البحثية على أهمية كبيرة لأخلاقيات الأعمال، ولما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمنظمات هذا اليوم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، حيث يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الهامة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد إثر تزايد الفساح الأخلاقية وتراجع النظم القيمة.

المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلات، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك جانب النظري. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومعالجتها إحصائيات باستخدام البرنامج spss.

هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا إلى محورين ففي المحور الأول ركزنا أولاً على التعريف بالمسؤولية الأخلاقية وأهم المزايا التنافسية لها، أما ثانياً قمنا بتحديد أهم مصادر و العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الأعمال، أما ثالثاً فقد قمنا بتحديد مستويات أخلاقيات الأعمال و علاقتها بمسؤولية الاجتماعية. وفي المحور الثاني قمنا بدراسة قياسية لمعرفة مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية على نجاح المؤسسات الاقتصادية.

المحور الأول: ماهية مسؤولية أخلاقيات الأعمال

تعتبر مسؤولية أخلاقية من مفاهيم الجديدة التي تقوم السلوك الأخلاقي للمنظمة يشجع العاملين بما على أن يتصرفوا تصرفات أخلاقية لمنع أي ضرر للمجتمع أو المستهلك بشكل عام، كما أن السلوك الأخلاقي يحمي منشآت الأعمال نفسها من الأضرار أو الإيذاء بسبب تصرفات غير أخلاقية.

أولاً: مفهوم والمزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأهم المزايا التنافسية لمسؤولية أخلاقيات الأعمال.

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال

لو تتبعنا تطور الفكر الإداري في الوقت الحاضر نلاحظ المرحلة التي تتمثل بعصر المعرفة والمعلوماتية التي فيها احتلت المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات والبرمجيات فضاء واسعاً وتطبيقات مهمة في المؤسسات المعاصرة، نرى أن هذه المرحلة ركزت من جانب آخر على المبادئ والقيم في تطوير أداء الأفراد العاملين إذا أصبح الفرد الآن أفضل مورد من موارد المنظمة وأن نخبة كبيرة من بين هؤلاء الأفراد هم رأس مال فكري.

إن هذا العصر الذي يركز على الأهداف والقيم والأخلاقيات والمعرفة أصبح فيه الفرد يبني بناء من الداخل روحياً وفكرياً فهو الذي يتمثل بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في إطار الثقافة المنظمة الذي فيه أصبح توجه المؤسسات والمدراء نحو انتقالية جديدة تركز على أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة، لذا يجب عليها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية.

إن الأخلاقيات في مكان الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجديدة إذا ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد ويمكن ملاحظة إن المعضلة الأخلاقية تكمن في أن المدير أو المسؤول في العمل وحتى الفرد العامل يواجهون جميعاً موقفاً أو حالة معينة تتضمن تحديات أخلاقية معيارية أو ما يعتقد هؤلاء الأفراد¹.
لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة أنها: "اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنهم والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد"².
فحسب Pride: "أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة. هذا إذا أردنا أن نعطي تصوراً محدداً وتعريفياً بسيطاً لأخلاقيات الأعمال حيث يتضمن هذا التعريف إشارة إلى أن المعايير الأخلاقية في مجال الأعمال ترتبط بما لدى الفرد من معايير أخلاقية، إلا أنه لم يوضح ما هي تلك المعايير وما هي مصادرها وخصائصها"³.

¹. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات الأعمال - ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، إدارة الثقافة والنشر، 2010، ص 11.

². الاونكتاد، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، 2001، ص 194.

³. Pride wiliam & al, **Business**, 8th edition, Houghton Mifflinn Co, USA, 2005, P37.

ويعرفها كل من Wehrich & Koontz: "بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية."⁴ ويشير كلا من Valentine & Barnett: "إلى أن الأخلاق المؤسسية المدركة ترتبط مع الأحكام الأخلاقية والنوايا التوقعية للمستجيبين، وانه من أجل تحسين التفكير العقلاني الأخلاقي لموظفي البيع، لا بد للمؤسسات التركيز على التمسك القضايا الأخلاقية التي يواجهها موظفو البيع من خلال عملهم وذلك بشكل يضمن التعامل مع المشاكل التي تعترض الأمور الأخلاقية في المؤسسة."⁵

2. أخلاقيات الأعمال والمزايا التنافسية

توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز أخلاقيات الأعمال عن نقيضها من المنظمات، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية في أخلاقيات الأعمال هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي:⁶

- احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
- يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت؛
- يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة؛
- يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها؛
- تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية؛
- الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.

وفي الاتجاه ذاته أشار Pastin إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:⁷

- إنحها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها؛
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين؛
- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم؛
- إنحها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها؛

⁴. Wehrich, Heinz & Koontz Harold, **Management: A Global Perspective**, International Edition, McGraw-Hill Inc, New York-U.S.A,1993, p70.

⁵. Valentine, Barnett, **Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel**, Journal of Personal Selling, vol xxix, no4, 2007, p373-388.

⁶. الموقع الإلكتروني: <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxedge.ht>

⁷. Pastin, Mark, **The Hard Problem of Management- Gaining the Ethics Edge**, Jossey- Bass, 1998, p135.

يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها أخلاقية، في حين نجد أن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضها منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

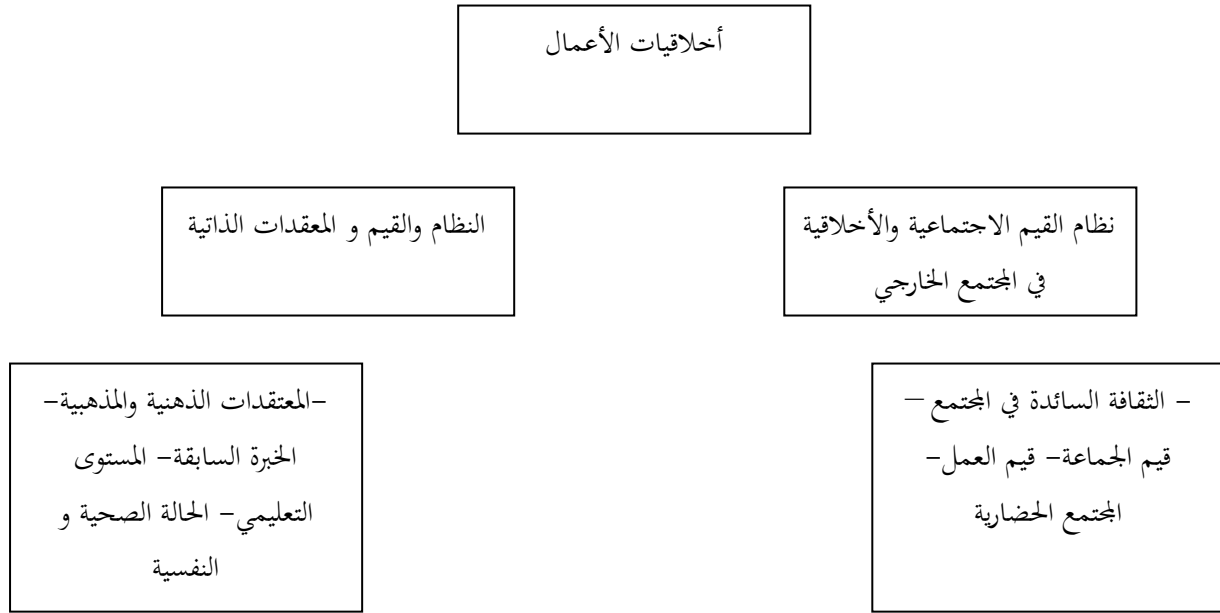
ثانياً: مصادر و العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الأعمال

سننتظر في هذا العنصر مصادر أخلاقيات واهم العوامل المؤثرة فيها

1. مصادر أخلاقيات الأعمال

تستند أخلاقيات الأعمال مصدرا من ثلاثة أركان أساسية وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص138.

2. العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الأعمال

في الواقع العملي يواجه المديرون تحديات خاصة باختيار المداخل الأخلاقية للتصرف في المواقف التي تكون فيها الضغوط متناقضة وعظيمة، إن معرفة العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية ربما تساعد في التعامل الأفضل معها مستقبلاً. العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي الإداري، الفرد، المنظمة والبيئة.

- المدير كشخص

تتأثر الأخلاق الإدارية بخبرة الشخص وخلفيته، مثل تأثيرات الأسرة والقيم الدينية، معايير الشخص وحاجاته وظروفه المالية وغير ذلك سوف تساعد في تحليل السلوك الأخلاقي للمدير في ظروف معينة، المديرون الذين تقل لديهم القيم الشخصية القوية سوف نجد أن قراراتهم سوف تتغير من موقف لآخر وذلك طبقاً لتعظيم فائدتهم ومصالحهم الشخصية. فللمديرون الذين يتصرفون ويسلكون طبقاً لإطار أخلاقي قوي، فإن إستراتيجية اتخاذ القرار الأخلاقي لديهم تكون أكثر اتساقاً وقوة وثقة وتتم الاختيارات بين البدائل بناء على مجموعة ثابتة من المعايير الأخلاقية.

- المنظمة والعاملون بها

المنظمة مؤثر آخر هام على الأخلاقيات الإدارية، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن المشرف أو الرئيس المباشر له يكافئ أو يعاقب عليها فإن ذلك يؤثر على قرارات الأفراد وأفعالهم، كما أن التوقعات والتدعيم الذي يقدمه الزملاء وعادات الجماعة لها نفس التأثيرات. إن السياسات والقواعد المكتوبة بالرغم من أنها لا يمكن أن تضمن النتائج، فإنها على درجة كبيرة من الأهمية في خلق مناخ أخلاقي للمنظمة ككل، إن ذلك يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها تأثير قوى على السلوك الأخلاقي للأعضاء.

- البيئة الخارجية: المنظمات تعمل في بيئة خارجية تتكون من المنافسين، القوانين واللوائح الحكومية، القيم والعادات الاجتماعية القوانين تفسر القيم الاجتماعية وتحدد السلوك المناسب للمنظمات وأعضائها، وتساعد الحكومات على ترشيد هذا السلوك وتحافظ على معايير سلوك مقبولة. فمناخ المنافسة في الصناعة أيضا بعض مجموعة من المعايير للسلوك المرغوب، وأحيانا ضغوط المنافسة تساهم في خلق معضلات أخلاقية أكثر بالنسبة للمديرين.⁸

ثالثا: مستويات أخلاقيات الأعمال و علاقتها بمسؤولية الاجتماعية

سننظر في هذا العنصر إلى مستويات أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بمسؤولية الاجتماعية.

1. مستويات أخلاقيات الأعمال

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات بالمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضا بالأفراد في داخل المنظمة، فضلا عن زبائنها، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي:⁹

1- على المستوى الفردي

ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤديون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

2- على المستوى التنظيمي

أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كيانا معنويا أو أخلاقيا، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المنظمة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلا عن الأخلاقية في قراراته.

3- على المستوى الاقتصادي

وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المنظمات.

ونجد أنه عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي أين يصنع الأفراد المنظمة؟ أم المنظمة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال؟ وهذا ما حاول الباحثان Tshuridu and Perryer الإجابة عليه،

⁸. احمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، دار الأسس ومبادئ العلمية، 2001، ص 6-7.

⁹. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة منظمات، جامعة مسيلة، الجزائر 2012/2013، ص 32-33.

حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفرادا أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

2. علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحداها يرتبط بشكل صريح أو ضمني إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ Kirrane بالحديث عن الأخرى. حيث أشار أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل¹⁰.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى أن في المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

إذن يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الأعمال عموما.¹¹

المحور الثاني: مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية على نجاح المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

أولا: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين مؤسسة سونطراك فرع بطيوة، وقد تم توزيع 40 استمارة عليهم (5 استمارات في كل ولاية) تم استرجاع منها 33 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل 82.50% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

2- أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المقاولة، مجال النشاط).

في حين احتوت الإستبانة على 10 فقرات مقسمة على محورين، محور المزايا التنافسية للأخلاقيات الأعمال يحتوي 5 فقرات، ومحور دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة ويشمل 5 فقرات أيضا

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح

الدرجات التالية: غير موافق إطلاقا: 1؛ غير موافق: 2؛ محايد: 3؛ موافق: 4؛ موافق تماما: 5.

أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقا للمجالات التالية:

¹⁰. Kirrane D.E, **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November, 1990, P 53.

¹¹. ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، ملتقى إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية، 29 أبريل 2009، ص 10.

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛ من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛ من 2.60 إلى 3.39: موافق نسبياً؛ من 3.40 إلى 4.19: موافق؛ من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري). كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم. أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

ثانياً: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المزايا التنافسية للأخلاقيات الأعمال	5	54.00%	73.48%
دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة	5	85.01%	92.20%
المحاور السابقة معاً	10	80.02%	89.45%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ متوسط بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ويمكن قبوله نظراً أنه يفوق النسبة المقبولة 80% بالنسبة لإجمالي المحاور، رغم ضعف هذا المعامل بالنسبة لفقرات المحور الأول، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق عال يفوق 89% ما يدل على صدق مختلف بياناته، رغم أن معامل صدق المحور الأول أقل من 60%.

2- تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 33 صاحب مشروع، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية وبيانات مشاريعهم ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 87.88% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 12.12%، وهو مؤشر يدل على ضعف تواجد العنصر النسوي داخل المؤسسة.

- بالنسبة لمتغير السن: 27.27% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، 36.36% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 21.21% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، و15.15% تتراوح أعمارهم بين 51 و60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب الموظفين لا يتجاوزن 40 سنة؛

02	العبرة محققة	0.000	4.946	موافق	0.81	3.70	01
01	العبرة محققة	0.000	6.500	موافق	0.70	3.79	02
05	العبرة غير محققة	0.000	-6.447	غير موافق	0.92	1.97	03
03	العبرة غير محققة	0.281	1.097	محايد	1.11	3.21	04
04	العبرة غير محققة	0.184	-1.359	محايد	1.15	2.73	05
مستوى المزايا التنافسية للأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين.		0.372	0.905	محايد	0.50	3.08	المحور الأول

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى أخلاقيات الأعمال ضعيف داخل المؤسسة وبحاجة إلى تحسين ، وهذا راجع أساسا إلى عدم اهتمام المؤسسة بدمج القضايا الأخلاقية والبيئية ضمن إستراتيجياتها، وعدم تعزيزه لأخلاقيات العمل في وسط موظفيها بالتوازي مع عدم اكتراثها بالالتزام بالتصرف الأخلاقي، وإهمالها التام للبعد البيئي وعدم تبنيتها لأنظمة الأخلاقية المحافظة على البيئة، ما يعكس ضعفا في حرصها على ترسيخ صورة المؤسسة المواطنة، إضافة إلى ذلك اهتمامها بأصحاب المصالح غير كاف، حيث أنها لا تعمل على إرضاء زبائنها بالشكل الكاف، في حين أنها تحمل تماما الجمعيات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها ولا تنسق معها، رغم أن المؤسسة تنشط في مجال مرتبط بالبيئة بصفة مباشرة، خاصة أن البترول والغاز من الموارد الطاقوية الحيوية، ومن جهة أخرى درجة إيمان المؤسسة بأن مستوى أخلاقيات الأعمال ضعيف شرط أساسي لتحقيق التحسين نسبيا، وهذا ما يوضح أن المؤسسات الجزائرية ما يزال أمامها الكثير لتصل إلى مستوى المؤسسات المواطنة المسؤولة أخلاقيا عن تحسين مختلف جوانب وأبعاد مجتمعتها والمساهمة في تطويره اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا.

3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني في تحليل دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة، وهو يشمل 5 فقرات مبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبرة الفقرة
06	تساعد المسؤولية الأخلاقية في تحليل شخصية المدير ومعرفة قدراته في تجنب المشاكل.
07	تسهل المسؤولية الأخلاقية في تحديد المديرين الذين يتمتعون بحس أخلاقي الذي يساعدهم في وضع إستراتيجية مناسبة.
08	تدعم هذه المسؤولية الثقافة التنظيمية التي لها تأثير قوى على السلوك الأخلاقي للأعضاء.
09	تخلق المسؤولية الأخلاقية جو من الاحترام يساعد الموظفين على العمل بشكل أفضل.
10	تعطي مسؤولية أخلاقية أولوية لكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من يد عاملة و أرباح.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
06	3.64	0.78	موافق	4.667	0.000	العبارة محققة	01
07	2.76	1.20	محايد	-1.161	0.254	العبارة غير محققة	03
08	3.12	0.82	محايد	0.849	0.402	العبارة غير محققة	02
09	2.67	0.99	محايد	-1.935	0.062	العبارة غير محققة	04
10	2.33	1.22	غير موافق	-3.149	0.004	العبارة غير محققة	05
المحور الثاني	2.90	0.61	محايد	-0.915	0.317	دور المسؤولية الأخلاقية داخل المؤسسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن دور المسؤولية الأخلاقية داخل المؤسسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين، هذا راجع إلى عدم تبنها لأسس أخلاقية بالشكل الذي يضمن إرضاءها لمختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم خاصة مواردها البشرية وزبائنهم، إضافة إلى ضعف انتهاجها لأساليب التحسين المستمر لطرق تسييرها ومختلف عملياتها، ومن جهة أخرى يتم لمس ضعف تركيز المؤسسة على فلسفة الأخلاقية وضعف الإيمان بفعاليتها وجدواها، كما أن المؤسسون لا تساهم في ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية الناضبة، رغم أن مجالي نشاطها يحتم عليها الاهتمام بترشيد الاستهلاك والحفاظ على الموارد الطبيعية من الإهدار خاصة النادر منها، وهو ما يؤكد أن أغلب المؤسسات الجزائرية بعيدة عن مستوى المؤسسات الرائدة التي تساهم في التنمية المستدامة لدولها، والحفاظ على ركائز التطور الثلاث وأبعاده (التطور الاقتصادي، التطور الاجتماعي، والتطور البيئي) وتكاملها بهدف ضمان الرقي لشعوبها بأجيالها الحالية والمستقبلية.

4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب ثلاث خصائص هامة، هي المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وفترة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

4-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
----------------	------------------	-----------------	-------------------

			/	2.80	1	ابتدائي
			0.53	3.20	15	متوسط
			0.28	3.06	7	ثانوي
			0.65	2.88	8	جامعي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.00	3.20	2	دراسات عليا
لا يوجد تباين	0.643	0.633	0.50	3.08	33	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الموظفين ذوي المستويات المختلفة، رغم أن الموظفين ذوي المستوى المتوسط ونظرائهم ذوي الدراسات العليا (ماجستير) الأكثر تفاعلاً بتحسين مستوى مزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة، في حين أن المقاولين ذوي المستوى الابتدائي هم الأكثر تشاؤماً بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ابتدائي	1	2.20	/
متوسط	15	3.28	0.42
ثانوي	7	2.46	0.47
جامعي	8	2.75	0.69
دراسات عليا	2	2.60	0.56
المجموع	33	2.90	0.61

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.56	2.60	2	دراسات عليا
يوجد تباين	0.010	4.117	0.61	2.90	33	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق اختلاف الإجابات بين الموظفين ذوي المستويات المختلفة، حيث يؤكد الموظفين ذوي المستوى المتوسط الفعالية النسبية لدى تحسن دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة، في حين ينفي بقية الموظفين ذلك، خاصة ذوي المستوى الابتدائي.

4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المقولة:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب عدد سنوات الخبرة في المقولة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
من 0 إلى 5	12	3.22	0.41			
من 6 إلى 10	10	3.10	0.61			
من 11 إلى 15	6	2.87	0.64			
من 16 إلى 20	3	3.07	0.12			
من 21 إلى 25	1	2.80	/			
من 26 إلى 30	1	2.80	/			
المجموع	33	3.08	0.50	0.485	0.785	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد اختلاف في أجوبة الموظفين باختلاف عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، رغم أن الموظفين الجدد أكثر تفاعلاً من غيرهم نسبياً، وهو مؤشر يدل على تحسن مستوى مزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال ولو طفيف رغم أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب عدد سنوات الخبرة في المقابلة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
من 0 إلى 5	12	3.17	0.39			
من 6 إلى 10	10	2.94	0.78			
من 11 إلى 15	6	2.67	0.63			
من 16 إلى 20	3	2.73	0.30			
من 21 إلى 25	1	2.20	/			
من 26 إلى 30	1	2.20	/			
المجموع	33	2.90	0.61	1.502	0.222	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة الموظفين باختلاف عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة، رغم أن الموظفين الجدد أكثر تأكيداً من غيرهم على الفعالية النسبية لدور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة، وهذا دليل على التحسن الطفيف لتطبيق المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة رغم أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

4-3- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب مجال النشاط:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	مجال النشاط
			0.48	3.03	7	الإطارات
			0.50	2.96	14	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.42	2.90	2	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.388	1.074	0.50	3.08	33	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد لا يوجد تباين في أجوبة الموظفين باختلاف فئات الوظيفة، رغم أن الموظفين من فئة الإطارات هم أكثر اقتناعا بتحسين مستوى مزايا التنافسية للأخلاقيات الأعمال من غيرهم، في حين أن الموظفين من فئة أعوان التحكم هم الأكثر تشاؤما.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	مجال النشاط
			0.59	2.77	7	الإطارات
			0.64	2.90	14	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.71	2.30	2	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.476	0.902	0.61	2.90	33	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة الموظفين باختلاف فئاتهم الوظيفية، رغم أن الموظفين من فئة أعوان التحكم الأكثر تأكيدا على مدى نجاح دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة، وهذا راجع للامتيازات التي استفادت منها هذه الفئة مقارنة بغيرها، في حين أن الموظفين من فئة أعوان التنفيذ الأكثر نفعيا لفعالية هذه المسؤولية داخل المؤسسة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى غير محققة، حيث أن مستوى المزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال ضعيف وبحاجة إلى تحسين مستمر داخل المؤسسة. وبالتالي فهي مطالب بتفعيل مبادئ أخلاقيات العمل والعمل على إشراك موظفيها في وضع إستراتيجيات من شأنها دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحفاظ على البيئة الأخلاقية.

2- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية محققة في الم مؤسسة محل الدراسة، حيث أن دور المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة ضعيف ولا تزال منخفضة ولم تلحق إلى مستوى المطلوب منها. وهو ما يفرض عليهما ترسيخ هذه الفلسفة وبناء أنظمة إدارية مرتكزة على أسس المسؤولية الأخلاقية.

خلاصة

لقد نمت وتطورت المسؤولية الأخلاقية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها

الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع ككل.

حيث تتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، فالاستثمار في المورد البشري يضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح والإجراءات، مما يجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية، وعلى المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها. ولقد توصلنا إلى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- غياب دور إدارة المؤسسة في توعية موظفيها بأهمية المسؤولية الأخلاقية.
 - تفتقد المؤسسات الجزائرية وخاصة العامة منها إلى سياسات أخلاقية، وإستراتيجية تقوم بتسيخ وإرساء مبادئ أخلاقيات الأعمال.
 - نقص كبير لدى المؤسسات الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقية والعمل بها، بالرغم من توفرها في أغلب المؤسسات.
 - مستوى المزايا التنافسية لأخلاقيات الأعمال ضعيف داخل المؤسسات الجزائرية.
 - غياب الهدف الأخلاقي لدى البنوك التجارية الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.
 - ضعف الدور الذي تلعبه المسؤولية الأخلاقية داخل المؤسسة.
- أهم التوصيات:

- ضرورة التزام المنظمة بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلا عن المحافظة على حقوق العاملين وخاصة مكانتهم وسمعتهم وولائهم للمنظمة لأنها جزء من المجتمع .
- العمل على إيجاد وتفعيل مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من الجميع.
- قيام المؤسسات بتقديم منتجات آمنة وخالية من الأخطار عند الاستعمال وان تحتوي منتجاتها على الإرشادات المطلوبة.
- التأكيد على أهمية قيام المؤسسات بدعم مؤسسات المجتمع المدني، وزيادة مساهمتها في إنشاء مراكز تعليمية وترفيهية وصحية.

قائمة المراجع

1 - المراجع باللغة العربية

1. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات الأعمال - ضرورة تنمية ومصالحة شرعية، إدارة الثقافة والنشر، 2010.

2. لاونكتاد، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، 2001.
 3. احمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، دار الأسس ومبادئ العلمية، 2001.
 4. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة منظمات، جامعة مسيلة، الجزائر 2012/2013.
 5. ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، ملتقى إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية، 29 أفريل 2009.
 6. الموقع الإلكتروني: <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.ht>
- 2 -المراجع باللغة الأجنبية
7. Pride wiliam & al, **Business**, 8th edition, Houghton Mifflinn Co, USA, 2005.
 8. Weihrich, Heinz & Koontz Harold, **Management: A Global Perspective**, International Edition, McGraw-Hill Inc, New York-U.S.A, 1993.
 9. Valentine, Barnett, **Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel**, Journal of Personal Selling, vol xxix, no4, 2007.
 10. Pastin, Mark, **The Hard Problem of Management- Gaining the Ethics Edge**, Jossey- Bass, 1998.
 11. Kirrane D.E, **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November 1990.