

## تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية

1. عثمانى أمينة

جامعة المدية

[amina.otmani@yahoo.fr](mailto:amina.otmani@yahoo.fr)

Résumé	الملخص
<p>Le sujet de l'éthique a connu beaucoup d'intérêt dans le monde au cours des dernières décennies du XXe siècle, et les dimensions éthiques sont devenues une condition nécessaire soit dans le travail de l'entreprise ou dans ses relations avec la communauté dans laquelle elle opère. Cet article aborde l'analyse des bases théoriques de ce concept, en mettant en évidence les points de vue des auteurs à l'égard de la détermination de concept, et ses dimensions dans le management ainsi que les mécanismes de développement et de construction de l'éthique du management dans l'entreprise. En se focalisant sur la charte d'éthique et de déontologie universitaires algérienne comme un mécanisme pour établir l'éthique dans l'université algérienne</p> <p><b>Les mots clés:</b> La morale, éthique du management, la justice, l'égalité, l'intégrité, la sincérité, la confidentialité, la confiance, la responsabilisation et la transparence, Charte d'éthique.</p>	<p>حظي موضوع أخلاقيات الإدارة باهتمام كبير في العالم خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، فأصبحت بعد ذلك الأبعاد الأخلاقية مطلباً ضرورياً ومهماً تشتمل كل ما يتعلق بعمل المؤسسة وعلاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه. لهذا يتناول هذا المقال تحليل المضامين النظرية لهذا المفهوم، من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر المفكرين فيما يخص تحديد مفهومه، وأبعاده في الإدارة وكذا آليات تطوير وبناء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة. مع تسليط الضوء على ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الجزائري كنموذج لآليات إرساء الأخلاقيات بالجامعة الجزائرية.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الأخلاق، أخلاقيات الإدارة، العدالة، المساواة، الأمانة، الإخلاص، السرية، الثقة، المساءلة والشفافية، ميثاق الأخلاقيات.</p>

## مقدمة

تتواجد القواعد الأخلاقية في كل المجتمعات لتحديد السلوكيات الصحيحة أو الخاطئة رغم تمايزها من فرد إلى آخر. ولا تختلف الأخلاقيات في المؤسسة عن الأخلاقيات العامة في المجتمع الذي تعمل فيه من حيث المبدأ. إلا أنه أحيانا تكون هناك سلوكيات غير أخلاقية من الصعب أن نعتبرها غير قانونية على سبيل المثال عندما يأخذ العامل وقتا أكثر من اللازم في أداء عمل معين، أيضا عندما يستعمل أحد العاملين هواتف العمل من أجل مكالمات شخصية، وبذلك تتحمل المنظمة ضياع وقت العامل وتحمل تكاليف

المكالمات التي أحرارها العامل، ورغم أنّ القانون لا يعاقب على مثل هذه التصرفات. ولكنّها تعتبر في كثير من الأحيان غير أخلاقية، ومن هنا ظهرت ضرورة اتخاذ إدارة المؤسسة الطرق والأساليب الممكنة التي تتّسم على العاملين الالتزام بالأخلاقيات في العمل.

وسنسعى فيما يلي لعرض الأطروحات والمضامين النظرية للمدخل الأخلاقي في الإدارة وطرق إرسائها. في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

#### إشكالية الدراسة:

ما هي العلاقة بين النظرية الإدارية والأخلاقيات؟ وما هي أبعادها وآليات إرسائها في المؤسسة؟ وكيف تسعى الجامعة الجزائرية لتجسيدها في الواقع؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على إشكالية الأخلاقيات في الإدارة،
- تحليل ما نتج عن المنظرين والباحثين في مجال علم الإدارة حول الموضوع منذ بداية هذا العلم. (محتوى الأخلاقيات في النظريات الإدارية)
- التعرف على مختلف آليات وطرق إرساء الأخلاقيات في المؤسسة.
- التعرف على الآليات المنتهجة لإرساء الأخلاقيات بالجامعة الجزائرية

#### أهمية الدراسة :

وتبرز أهمية هذه الدراسة من كون أدبيات الإدارة تزخر بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الأخلاقية، التي تدلّ على الاهتمام بموضوع الأخلاقيات بصفة عامّة، وبالعلاقة بالإدارة والأعمال بصفة خاصّة.

#### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على البحث النظري الذي يهتم بالإجابة على تساؤلات نظرية، والذي يهدف إلى التوصل إلى الحقيقة وتطوير المفاهيم النظرية وتحقيق فهم أشمل وأعمق لها، من خلال وضع تصور للإطار النظري لموضوع الدراسة. واعتمدنا في ذلك على الإطلاع على ما ألف أو كتب في الموضوع قيد البحث للتعرف على الإسهامات السابقة التي قدمها المفكرين في مجال الأخلاقيات في الإدارة، ثمّ تصنيفها وتنظيمها وجعلها كإطار مرجعي استفدنا منه في تحليل آليات إرساء الأخلاقيات في الجامعة الجزائرية من خلال ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية.

## هيكل الدراسة:

وقد تطلب منّا ذلك تقسيمها إلى أربع محاور حسب ما تسمح به شروط المقالة. يتناول المحور الأوّل ماهية الأخلاقيات في الفكر الإداري من خلال أهمّ النظريات الإدارية، ويتطرق الثاني إلى مختلف الأبعاد الأخلاقية في الإدارة، أمّا المحور الثالث فيوضح مختلف الآليات والطرق لإرساء الأخلاقيات في المؤسسة بصفة عامّة. أمّا المحور الأخير تناولنا فيه بالتحليل ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الجزائري كآلية لإرساء الأخلاقيات بالجامعة الجزائرية.

## 1. ماهية الأخلاقيات في الفكر الإداري:

## 1.1. مفهوم الأخلاق والأخلاقيات وعلاقتها بالإدارة:

في اللغة العربية، المصطلحان مشتقان من نفس المصدر "خلق"، والخلق لغة -بضمّ اللّام وسكونها- هو الدّين والطبع والسجية والمروءة، وحقيقته أنّ صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بما عمزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها (الفيروزآبادي، 1995، ص881). وفي نظر الإسلام، فالخلق (مفرد أخلاق) عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً. (الجرجاني، ص 101). أما مصطلح "الأخلاقيات" فيعني عند الإغريق "التفكير العميق بشأن المبادئ العامة التي توجه عمل الإنسان" (LENOIR, 1991, p12)، أي أنّها تتميز بالسعي وراء السمو، من خلال السعي لتحقيق السعادة والفضيلة.

وبصفة عامّة يمكن القول بأنّ "الأخلاق" تشير إلى قواعد مقننة ومحدّدة من قبل سلطة خارجية التي تفرض على الوعي والسلوك الفردي. وفي مقابل ذلك، "فالأخلاقيات" ينظر إليها على أنّها "ديناميكية شخصية"، أي هي التزام شامل ومبتكر من طرف الفرد بإعطاء معنى لما يقوم به، باختياراته وفقاً لقيمه وأولوياته، وتوافق ذلك مع ممارساته وتصرفاته. (FALISE & al., 1992)

والشخص الذي يتصرف وفقاً للأخلاق، إنّما هو ينفذ ما هو واجب، فهو شخص مطيع. أما الذي يتصرف وفقاً للأخلاقيات، فهو يتصرف بما يتوافق مع الواجب، وذكاؤه هو من يوجهه في ذلك. (ETCHEGOYEN, 1991, p78)

وبالتطبيق على المؤسسة في مجال الأعمال، فالانتقال من الأخلاق إلى الأخلاقيات هو الانتقال من العموم إلى التخصص، أي من مبادئ عامة إلى قواعد خاصة بالمؤسسة ذاتها. وهنا يظهر مفهوم أخلاقيات الإدارة.

ومع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة، إلا أن العديد من المتخصصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعاريف التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، فقد عرف ريو وبايرز (Rue and Byars) الأخلاق بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ (محمد شاكر عصفور 1399هـ، ص 88).

في ختام هذا التحليل، نذكر مساهمة (ROJOT Jacques, 1992, p118) الذي اقترح تبسيط الأمور على افتراض أن المصطلحين مستمدين من بعضهما البعض: "فالأخلاق هي علم الخير والشر، يسمح بإنشاء الأخلاقيات التي هي فن توجيه التصرف والسلوك".

### 2.1. محتوى الأخلاقيات في النظريات الادارية:

استخدم مصطلح الأخلاقيات خلال القرن الثالث عشر محصورا فقط في أوساط صغيرة من الفلاسفة المهنيين. لكن منذ العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بدأ يأخذ حيزا مهما في المجال الإداري. على الرغم من أن الإدارة كحقل علمي قد بدأ منذ بدايات القرن العشرين. وبغية تحديد العلاقة بين نظرية الإدارة والأخلاقيات، سنستعرض باختصار أفكار أهم ثلاث منظرين في الفكر الإداري: (أنظر: العتري، 2008، ص 379، 393).

#### 1.2.1. محتوى الأخلاقيات في نظرية "فريدريك تايلور":

اقترح تايلور النظام العلمي (Scientific system) الذي يستند على تجزئة كل نشاط إلى الأجزاء الفرعية المكونة له، واستخدام في هذا الخصوص ساعات التوقيت (Stop watches) التي يمكن إيقافها في كل لحظة يطلبها الذي يقيس الإنجاز، وبالأسلوب الذي ترغبه أو توّده الإدارة. جمعت أعماله وسميت في مجملها بـ "الإدارة العلمية".

وعلى الرغم من عدم وجود إشارات محددة لأخلاقيات الأعمال في نظرية تايلور، إلا أنها قد ولدت وأعطت مدلولات عميقة لها، ومنها على سبيل المثال مناقشاته لقضايا مركزة مترتب بها، ومثالها: رضا العامل عن الوظيفة، الرفاهية أو السعادة، المشاركة، حقوق العاملين، وقد شكّلت كلّها جوهر الممارسات الإدارية التي آمن بها تايلور في تطبيقها بمواقع العمل لتحسين علاقة الإدارة بالأفراد العاملين.

#### 2.2.1. محتوى الأخلاقيات في نظرية "شستر بارنارد":

يعتبر جوهر عمله العلمي في نظرية الإدارة هو محاولته بإقامة جسر يربط بين متطلبات التنظيم الرسمي واحتياجات النظام البشري-الاجتماعي. وأوضح "بارنارد" بأن الأفراد في أية مؤسسة لديهم دوافع خاصة، وبالطبع قد يمكن تعديلها وتكييفها من خلال وظيفة الرؤساء للإيفاء بأهداف المؤسسة، من خلال ما

تقدّمه من مكافآت وحوافز وتغيير اتجاهاتهم. كما طوّر بارنارد نظرية القبول للسلطة من خلال ما أسماه بمنطقة السواء أو الحياد. مثل قبول الأوامر بدون اعتراض أصحاب السلطة. والتي تتحقق في ظل مجموعة من الشروط.

وقد قدّمت نظرية برنارد الكثير من القضايا الأخلاقية للإدارة، وأكثرها أهمية تلك التي ارتبطت بالطرق التي يستعملها المسوّرون لجعل دوافع الموظفين تتجّه نحو أهداف المؤسسة، مقل اللجوء لخلق الولاء، وبناء روح التضامن، الايمان بغرض المؤسسة. وقد أوجدت هذه المدلولات في نظرية بارنارد مضامين جوهرية لأخلاقيات الأعمال. بمناقشته طبيعة مسؤولية الرئيس التنفيذي، التي حدد فيها مصادر أخلاق الفرد ومدونات تصرفاته الخاصة. كما عرف المسؤولية بأنّها قوّة تحكمها مجموعة مبادئ أخلاقية للسيطرة على تصرف الفرد.

ومن الجدير بالإشارة أنّ "بارنارد" يوصف بأنّه أوّل من أدرك أهمية أصحاب المصالح الخارجيين للمؤسسة.

### 3.2.1. محتوى الأخلاقيات في نظرية "بيتر دراكر":

يعتبر "دراكر" مؤسس الإدارة الأمريكية الحديثة وذلك في ضوء إسهامين رئيسيين له في الإدارة وهما:

- تأييده ومناصرته للمنظمة اللامركزية الاتحادية (FDO: Federally Decentralized Organization).
- مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO: Management By Objectives).

وقد جاءت نظريته بالعديد من المضامين والمدلولات الأخلاقية، وقد حدّد أخلاقيات الإدارة بشكل محدّد من خلال ثلاث حجج أو إثباتات :

- لا تعدّ الأرباح غرضا لمؤسسات الأعمال على الرغم من أهميتها لها. فالغرض الشرعي في نهاية المطاف هو إيجاد الزبون أو جذبه، وهذا يعني تركيزها على التسويق والإبداع.
  - تقع على مؤسسات الأعمال كمنظمات اجتماعية تلك المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي أن تقوم بها.
  - تواجه المؤسسات مسؤوليات خاصة تجاه العاملين فيها.
- نلاحظ ممّا سبق أنّه على الرغم من عدم وجود تحديد أو عنوان مباشر لأخلاقيات الإدارة في نظريات هؤلاء المفكرين، إلّا أنّ من يتعمّق في أفكارهم يجد الكثير من المدلولات الأخلاقية.

### 3. أبعاد أخلاقيات الإدارة :

تمثل أبعاد أخلاقيات الإدارة المبادئ الأساسية التي تتكون منها أخلاقيات الإدارة، ومن مراجعة مختلف أدبيات الإدارة يمكن أن نلخص أهمّ هذه الأبعاد الادارية في الشكل التالي:

## الشكل رقم 01: أبعاد أخلاقيات الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة مراجع مستعملة في النص

## 1.2. العدالة:

تعني العدالة في اللغة الاستقامة، وقيل أنّ العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة وجوهرها الاعتدال والتوازن، (الحنفي، 2000، ص 522). وهي معاملة الجميع دون تمييز أو محاباة لأي اعتبار كان، من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية (krientner,2002,P.21). كما يقصد بها وفق النظرية النفعية، توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب

المصالح بشكل نزيه ومتساوي (G. R. Jones, 2000. P151)

أمّا عن العدالة التنظيمية فلا يختلف تعريفها عن التعاريف السابقة للعدالة سوى بأنها مطبقة داخل المؤسسة. حيث يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكهم للعدالة في مكان العمل، (Byrne,2003:3) وذلك من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر (AL-Otaibi,2003:343)، التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوي، 2007).

وتشير معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية إلى أنّها تتضمن ثلاث أبعاد رئيسة وهي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (Rego&Cunha,2006:7). يقصد بعدالة التوزيع الانصاف المدرك من قبل الموظفين حول توزيع الموارد من قبل المؤسسة (Rego & Cunha, 2006: 7). فهي إذن دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة. أمّا العدالة الاجرائية فتشير إلى الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل (Lee, 2003, p. 705-721). وبالتالي فهي تعني بالعلاقات الاجتماعية وبكيفية صنع القرارات الادارية. وفيما يخص عدالة التعاملات فإنّها تشير

إلى طريقة تصرّف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين .  
(Rego & Cunha, 2006: 7).

## 2.2. المساواة:

تعتبر المساواة مبدأ يقرر للناس نفس الحقوق والواجبات بصرف النظر عن الجنس أو العنصر أو اللون أو المركز الاجتماعي، وتشمل المساواة عدم التمييز بين الأجناس والأعمار والأديان والأعراق في الوظائف والتساوي بينهم في الأحرار والحوافز حسب الكفاءات. (الحفني، 2000، ص792)  
وتقوم قاعدة المساواة أيضا على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة (Organ, 1988, p 64)، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل مثلا يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أنّ العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

## 3.2. الأمانة:

تعني الأمانة التزام الواجبات الاجتماعية وأدائها خير أداء. (رشيد عبد الحميد وآخرون، 1985، ص83). وتعني الأمانة في أضيق حدودها الحفاظ على ما يودع من مال أو ممتلكات أو أسرار لدى العاملين، في حين أن المعنى الواسع لها هو الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها على خير ما يرام. (الغالي وآخرون، 2010، ص 170 . وإمام، ع. 2001، ص74).

ويمكن أن تمثل الأمانة في الأداء الوظيفي، بحيث لا تستغل الوظيفة من قبل الموظف لتحقيق مصالح خاصة له لأقاربه وأصدقائه. فالاستغلال هو خيانة، والخيانة للوظيفة تكون بالاستفادة المالية من المنصب، والتفريط في مال المصرف العيني والمادي، وتضييع وقت العمل الرسمي بالتأخر عن الدوام أو الانصراف مبكرا أو عدم تكريس الوقت في العمل المنتج. (محمد الغزالي، 1970، ص54)  
كما تمثل الأمانة في حسن الانتفاع بالوقت، وحسن العمل والاجتهاد فيه وتأدية ماعليه من مسؤولية تجاه المجتمع. (ياغي، 2001، ص43).

## 4.2. الإخلاص:

يعني الإخلاص التفاني في العمل من أجل خدمة الزبون وتقديم كل جهد ومهارة، وكذلك الصدق وإطلاع العملاء على الحقيقة، وتوضيح أنه سيتم بذل جهد ممكن من اجل إطلاع العملاء على النتيجة المتوقعة هي فعلا بعيدا عن خداعهم. (رشيد عبد الحميد وآخرون، 1985، ص181).  
ويجد ولاء العامل وإخلاصه للمؤسسة تطبيقات واسعة في الواقع العملي، فيتقيد العامل بتنفيذ عمله بأمانة وإخلاص، ويلتزم بمعاونة ومساعدة حقيقية في عمله، كما يقع عليه التزام صريح بالامتناع عن

الأعمال غير المشروعة الضارة بالمؤسسة، وهناك التزام ضمني بعدم منافسة صاحب العمل (دياب، 2010، ص75).

## 5.2. السرية:

إن حفاظ الموظف على سرية المعلومات تزيد من ثقة رؤسائه به، وهذا ما يشجع الرؤساء بإطلاع المرؤوسين على الجوانب السرية لكي يتخذوا قراراتهم في العمل مما يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم. كما أن للأفراد الحق في الحفاظ على الخصوصية، ومراقبة المعلومات التي تخصهم تحديداً، وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي (ياغي، 2001، ص242). ويتم انتهاك الخصوصية في حالة انتهاك المستخدم القرارات الشخصية والتي ليست لها علاقة بعقد و اتفاق التوظيف. (Desjardins, 2006, p119)

## 6.2. الثقة:

حسب Fri، تستخدم الثقة كمتغير مؤثر في الأخلاق، فالثقة مهمة، والسلوك الأخلاقي ضروري للحصول على الثقة، ويعتبر السلوك الأخلاقي مكون ضروري لتطوير والحصول على الثقة، حيث لا يوجد متغير فريد آخر كالثقة يؤثر في سلوك العلاقات الشخصية، وكل معاملة تجارية تتضمن داخلها عنصر من الثقة، ولا يسير العمل بشكل لطيف أو هادئ إذ لم يثق رجال الأعمال ببعضهم البعض (D. J. Fri, 2005, p24).

ويتفق معظم الباحثين على جوانب الثقة التي تتضمن ثلاثة أنواع وهي (Yang J., May 2005):

- الثقة الذاتية ويقصد بها ميل الفرد ونزعه للثقة أو عدم الثقة بنفسه والآخرين (Dyne & al, 2000, p7).
  - فهذه الثقة تتبع من المضامين الذاتية للفرد اتجاه نفسه واتجاه الأفراد الآخرين.
  - أما الثقة الشخصية فهي دالة لقابلية (قدرة) وإحسان (عناية) واستقامة (سلامة) الشخص المقابل (الموثوق به). (Yang J., May 2005)
  - أما الثقة المؤسساتية (الثقة بالإدارة) أو ما تسمى بالثقة غير الشخصية والتي تعرف بأنها شعور بالثقة حول قيام المؤسسة بفرض وتحديد القوانين والسياسات والتنظيمات التي تحمي حقوق الفرد وتتجنب ايقاع الذي به، فهي تعتمد على الخصائص المدركة من النظام أو المؤسسة التي تزرع شعور الثقة بدلا من الخصائص الفردية للموثوق به. (Dignum & al., 2005, p 5).
- ومن هنا يمكن القول بأن الثقة التنظيمية هي: "توقعات ومعتقدات ومشاعر يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (الشكرجي، 2008، ص57).



**7.2. المساءلة:**

يعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف أعمالهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة، أو عن الخداع والغش. (الجعافرة، 2009، ص39).

وهي وسيلة للأفراد والمؤسسات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأنّ الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة (الطراونة وآخرون، 2010، ص68).

والمساءلة هي الحاجة إلى أن يبرز المشاركون في السوق الأفعال والسياسات، وان يتحملوا المسؤولية عن القرارات والنتائج على حدّ سواء (طارق عبد العال حماد، 2005، ص731).

كما أنّ المساءلة هي قيام الشخص الذي قام بتفويض السلطة بالحكم على أداء المهام ومحاسبة من فوضت إليه السلطة عن إنجازاته (أحمد عرفة وآخرون، 2000، ص64). فالمساءلة تخدم في معرفة من هو القائم بالعمل ومن هو المسؤول، وأيضا تساعد في عملية إعادة صياغة العملية الرقابية وفي إعادة صياغة الأهداف والخطط.

**8.2. الشفافية:**

تمثل الشفافية في ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرّف بطريقة مكشوفة، وتمتلك المؤسسة ذات الشفافية اجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام (الجعافرة، 2009، ص40). وتشير إلى الوضوح والتبيان في كلّ مجالات العمل التي تتم بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كلّ حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالموظفين. (عبد الحليم وعبابنة، 2006، ص58).

والشفافية كلمة تحمل معناها وتعبر عنه تعبيراً كاملاً دون تعقيد أو تزييف، فهي تعني الوضوح والعلنية والدقة والصراحة.

**3. آليات ارساء أخلاقيات الادارة بالمؤسسة:**

هناك مجموعة من الآليات التي من الممكن أن تساعد في توليد المناخ الأخلاقي، وبالتالي تطوير وبناء السلوك الأخلاقي في المؤسسات، وتضمّ ما يلي: (أنظر: العتري وآخرون، 2009، ص22، 23)

**1.3. مدونات الأخلاق:**

إنّ المدونة هي وثيقة رسمية تعبّر عن القيم الأساسية للمؤسسة والقواعد الأخلاقية التي من المتوقع أن يتبعها العاملون (Robbins&al.,1999,p167). وبالتالي هي وثيقة تعدّ لأغراض توجيه أعضاء المؤسسة حينما يواجهون معضلة أخلاقية. إنّ جميع المؤسسات التي لديها مدونات أخلاقية أشارت بأنّ المدونة كانت مفيدة في المحافظة على السلوك الأخلاقي بين العاملين، و20% فقط من المؤسسات أعلنتها وأبلغتها لكامل المؤسسة. كما أنّ دراسة مقارنة لمؤسسات في بريطانيا وفرنسا وألمانيا أظهرت بأنّ ما يقارب 40% فقط من المؤسسات لديها مدونات أخلاق وأنّ ما تحتويه متباين بشكل كبير من دولة لأخرى بسبب الاختلافات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية (Bartol & al.,1998, P125).

### 2.3. لجان الأخلاق:

هي عبارة عن مجموعة مسيرين يعينون للإشراف على أخلاقيات المؤسسة، وتقوم المؤسسة بوضع قواعد للإجابة حول الحالات الأخلاقية موضع التساؤل وتكون مسؤولة عن توقع ضبط المخالفين (Daft, 2001, p333). وبحسب الاستطلاع الذي أجراه مركز الموارد الأخلاقية (في أمريكا) فإنّ ما يقارب ثلث مؤسسات Fortune لديها لجان أخلاقية. واللجنة الأخلاقية هي مجموعة من الأفراد تتحمل مسؤولية المساعدة في وضع السياسات وحلّ المشاكل الرئيسية المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التي تواجه أعضاء المؤسسة أثناء العمل، واللجنة ربما تشرف أيضا على برامج التدريب الأخلاقي وتتألّف هذه اللجان في الغالب من العديد من الأعضاء من المستويات العليا في التنظيم (Bartol & al., 1998, P125).

### 3.3. التدقيق الأخلاقي:

إنّ التدقيق الأخلاقي المستقل الذي يقسم قرارات وممارسات متخذي القرار في ضوء مدونة أخلاق المؤسسة يزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي. هذه التدقيقات من الممكن أن تكون تقسيمات روتينية تؤدي على أساس منتظم مثل التدقيق المالي أو من الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان، والبرامج الأخلاقية الواعية ينبغي أن تتضمن الاثنين (Bartol & al., 1998, P125). والتدقيق الأخلاقي هو عبارة عن جهود منظمة لتقييم التطابق مع السياسات الأخلاقية المؤسسية وللمساعدة في فهم تلك السياسات وتحديد تلك الخروقات الخطيرة التي تستلزم اجراءات تصحيحية علاجية. لكن حتى بوجود مثل هذه الجهود فإنّ المشاكل الخلاقية ربما من الصعب تحديدها (Bartol & al., 1998, P125).

### 4.3. التدريب على الأخلاق:

الكثير من المؤسسات تستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي، ومثل هذا التدريب ربما يركز حصرا على المسائل الأخلاقية أو ربما يكون متكاملًا مع برامج التدريب التي تغطي توليفة متنوعة من

المواضيع المؤسسية ومن خلال إيضاح التوقعات والمعايير الأخلاقية فإن مثل هذا التدريب من الممكن أن يساعد في تقليل السلوك غير الأخلاقي. فتعزيز الفهم للمعايير المؤسسية من الممكن أن يساعد أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة (Bartol & al., 1998, P128). فجلسات التدريب الأخلاقي تحقق عددا من المزايا فهي تعزز المعايير السلوكية للمؤسسة وتذكر برغبة المؤسسة في اهتمام أعضائها بالمشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، كما أنّ مناقشة الأعضاء فيما بينهم للقضايا المشتركة، فإنهم يضمنون عدم الفردية في مواجهة المعضلات الأخلاقية وهذا من الممكن ان يقوي ثقتهم حينما يتخذون مواقف غير مألوفة إلا أنّها أخلاقية (Robbins & al., 1999, p170).

### 5.3. تقييم الأداء الشامل:

حينما يركز تقييم الأداء على النتائج الاقتصادية فقط فإنّ الغايات ستبرر الوسائل، فإذا رغبت المؤسسة في تبني الأعضاء للمعايير الأخلاقية العالية فإنها ينبغي ان تنقل هذا البعد في عملياتها التقييمية. فلا يكفي المعيار الاقتصادي لوحده للحكم على أداء الأعضاء دون الاهتمام بالمعيار الأخلاقي، فأداء العضو الاقتصادي ربما يكون جيّداً إلا إنه ضعيف أخلاقيا وهذا يستلزم اتخاذ فعل مناسب (Robbins & al., 1999, p170).

### 6.3. الخطوط الأخلاقية الساخنة:

وهي خطوط هاتفية خاصة تقام لتمكين العاملين من ايصال اصواتهم المتعلقة بالمنظمات والمشاكل الأخلاقية الخطيرة دون المرور بسلسلة المراجع التقليدية، والخطوط هذه عادة ما ترتبط بما الجهات التنظيمية العليا وذلك لغرض التحري والمساعدة في حلّ المشاكل العالقة، وهي تسهل عملية المعالجة الداخلية للمشاكل وبالتالي تقليل احتمالية التظلم الخارجي (Bartol & al., 1998, P128).

4. عرض وتحليل ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الجزائري كآلية لإرساء الأخلاقيات بالجامعة الجزائرية:

#### 1.4. لمحة عن الميثاق:

شهدت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، نمواً معتبراً من حيث انتشارها عبر أنحاء البلاد، من حيث توسّع شبكة المؤسسات الجامعية وتزايد أعداد الطلبة والخريجين، وتنوع فروع التكوين وتخصصاته وبرامج البحث العلمي. لكنّها عرفت في الوقت ذاته إختلالات في مجال النوعية والفعالية وفي مجال احترام معايير النشاط الأكاديمي والتحكم في سيرورة تحسين أدائه. مما استدعى ضرورة إعادة ترسيخ مبادئ عامة، وإعادة إرساء قواعد تسيير كفيلة بتعزيز مصداقية الجامعة البيداغوجية والعلمية وضمّان مشروعيتها في نفس الوقت.

ومن أجل الاتفاق على مسعى أخلاقي ومنهجي لسلوكات وممارسات جامعية مثلى في مجالي آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات، تمّ تنصيب مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية بتاريخ 2005/11/15، ليتّم بعدها تكريس سنة 2006 للنقاش حول طريقة سيره وعمله. وبعدها شرع المجلس، ابتداء من سنة 2007، في تحرير تقرير يعرض سنويا على السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي على أساس أهمّ انشغالات وأولويات القطاع.

ولقد امتدت الدورة الأولى للمجلس من تاريخ تنصيبه الى غاية 2006/06/10 والتي شملت أربع اجتماعات<sup>1</sup> (موقع جامعة الجزائر)، تمّ خلالها تحديد تنظيم المجلس وطريقة عمله وتبني النظام الداخلي له والمصادقة النهائية يوم 10 جوان 2006 خلال الجلسة الختامية للدورة الأولى.

كما تركّز عمل هذه الدورة في تنصيب مجموعات العمل التالية: موقع الوزارة

**المجموعة 1:** مكلفة بتحرير رسالة مفصلة إعلامية وتوضيحية حول مهام المجلس موجهة إلى الأسرة الجامعية  
**المجموعة 2:** مكلفة بتحديد كفاءات عرض حال فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالأخلاقيات والأدبيات الجامعية

**المجموعة 3:** مكلفة بتحديد عناصر ميثاق أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية

قامت المجموعة الأخيرة في جوان 2009 باقتراح مشروع ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية على الأسرة الجامعية. لكنّه لم يظهر إلى الوجود إلّا بعد قرابة عام بأكمله وذلك في أفريل 2010 بعد إجماع واسع للأسرة الجامعية. تضمّن هذا الميثاق:

- **أولاً: المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية:** والمتمثلة في: النزاهة والإخلاص، الحرّيّة الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة، الاحترام المتبادل، وجوب التقيّد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي، الإنصاف، واحترام الحرم الجامعي. (أنظر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، أفريل 2010، ص ص 2، 3).

- **ثانياً: الحقوق والالتزامات:** وتضمّن: حقوق والتزامات الأستاذ الباحث، حقوق وواجبات الطالب، وحقوق والتزامات الموظفين الإداريين والتقنيين في التعليم العالي. (أنظر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، أفريل 2010، ص ص 4، 9).

<sup>1</sup> : عقدت اجتماعات الدورة الأولى بالتواريخ التالية: 2005/11/15 ، 2006/01/15 ، 2006/03/16 ، 2006/06/10 .  
مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 12 العدد: 2015/14

## 2.5. التحليل:

- قبل كل شيء، نلاحظ أنه لا يمكن تصميم ميثاق للأخلاقيات في وقت قصير جدا، لأنه ليس بالعمل السهل. فهو وثيقة تمسّ قلب وجوهر الجامعة بكلّ أطرافها الفاعلة. التي سوف توجه اجراءاتهم ومواقفهم. فهي تتطلب الكثير من الوقت والمال لتطويرها ونقلها للمعنيين بها. ولهذا السبب استغرقت عملية إنشاء ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية من الوزارة أكثر من سنة من البحث والكتابة والمراجعة، منذ الاعلان عنه كمشروع في سنة 2009 إلى غاية أفريل 2010. فضلا عن أنّ الفكرة كانت ضمن نتائج الدورة الأولى للمجلس في 2006.

- ويتضح لنا من خلال مراجعة المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، أنها تركز على القيم الأخلاقية المنبثقة أصلا من قيم المجتمع الجزائري، نظرا لدور تلك القيم في أداء الجامعة وتحسين مخرجاتها والارتقاء بالجانب النوعي للانجاز. فكون الجامعة تقوم بمهامها في محيط اجتماعي واقتصادي ومؤسسي عرف تغييرات عميقة وسريعة، استدعت الضرورة إعادة إرساء مبادئ وقواعد تسيير لتعزيز مصداقية الجامعة البيداغوجية والعلمية وضمان مشروعيتها، يتم الاسترشاد بها لتفادي التصرفات في الجامعة بناء على القناعات الشخصية فقط، التي تختلف من شخص لآخر، مما قد يسفر عن إختلالات عدة في مجال النوعية والفعالية وفي مجال احترام معايير النشاط الأكاديمي والتحكم في سيورة تحسين أدائه.

- ونلاحظ بالنسبة للحقوق والالتزامات أنها تعتبر بمثابة تعاقد متبادل يضم مجموعة من القيم والمبادئ، والأخلاقيات والآداب العامة، والحقوق والواجبات المتبادلة التي على الجميع معرفتها وفهمها جيدا والتمسك والالتزام بها بكل رضا واقتناع، بل وإذاعتها والتواصي بها، وذلك بغرض المساهمة في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وتحقيق المصلحة العامة وخدمة المجتمع.

- كما نلاحظ أيضا أنه رغم كلّ الوقت الذي استغرقه اعداد هذا الميثاق، وبالرغم من أنه يعدّ أداة مرجعية، يتمّ الاحتكام إليها نظرا لشموليتها وفصلها في كل القضايا المطروحة في الحياة الجامعية. إلا أنّ الأمر ليس بهذه السهولة. فقد جاء الميثاق ملخصا في عدّة صفحات مكثفيا بسرد قائمة من الصفات الأخلاقية التي تتميز بالشمولية والعموم، ويفتقر إلى الفصل في العديد من المسائل التي تشهدها الجامعة اليوم. وهو يأتي في المقام الأول تجسيدا لأحكام القانون التوجيهي للتعليم العالي وإثراء للجهاز الضابط في المؤسسات الجامعية. إلا أنه لا يظهر جليا الجديد الذي جاء به مادام الغرض منه إيجاد سبل إصلاح فعلية لحال الجامعة الجزائرية. وبالتالي فهو يحتاج إلى الاستعانة بنصوص أخرى توضيحية وإجراءات عملية لتسهيل تطبيقه في الواقع.

## الخاتمة:

ركزت التحليلات السابقة على إظهار الأسس النظرية لمفهوم الأخلاقيات في الإدارة في حدود ما تسمح به المقالة، ركزنا فيها على شرح وتحليل المفهوم وأبعاده في الإدارة وكذا أساليب بنائه وإرسائه في الإدارة، مع التركيز على ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية كآلية معتمدة لإرساء الأخلاقيات في الوسط الجامعي الجزائري.

وخلصنا من تلك التحليلات إلى النتائج التالية:

**1 نتائج الدراسة:**

- تعتبر أخلاقيات الإدارة محصلة لتفاعل العديد من المبادئ تنبع من خصائص الفرد وخصائص المؤسسة، وطبيعة التفاعل هذه هي التي تحدد طبيعة السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.
- لا يمكن دراسة نظرية الإدارة بدون مناقشة مدلولات الأخلاقيات المتأصلة بمحتواها. ولسوء الحظ أن الأدبيات الإدارية مازالت قاصرة في مناقشة ذلك المدى الواسع للأخلاقيات في الفكر الإداري القديم والمعاصر.
- لا بد لأي مؤسسة تسعى إلى تطبيق أخلاقيات الإدارة أن تحرص في ذلك على إلزام الموظفين بها كجزء من متطلبات العمل، وذلك من خلال آليات إرساء وبناء أخلاقيات الإدارة بالمؤسسة. ولا تعتمد في ذلك على التزام الموظفين بالأخلاقيات بناء على قناعاتهم الشخصية فقط، فكل موظف لديه مقاييسه الخاصة التي تختلف من شخص لآخر. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، مع التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.
- يعتبر ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الجزائري نموذجاً وآلية لتجسيد الاحترام المتبادل والتكامل بين مختلف الأطراف المعنية بهذا الميثاق، وإعطاء كل ذي حق حقه من جانب كل منهم للآخر في السبيل للوصول إلى حياة أكاديمية تتسم بالرقى والتحضّر والجودة، وإتاحة المجال لكل طرف لأداء دوره وواجبه على النحو الأكمل لما فيه رفعة المستوى التعليمي بالجامعة الجزائرية إذا ماتمّ الالتزام به. لكن إصدار الميثاق لا يعتبر كافياً ما لم يصاحبه متابعة جدّية بصيغة مكافئة لمن يلتزم به وعقوبات لمن يخالفه.
- يعتبر هذا الميثاق أعمّ من أن يكون جاهزاً للتطبيق المباشر أو أن يرتبط بمشاكل معينة. وبالتالي تواجه الجامعة اشكالية ترجمة هذه الأخلاقيات إلى قوانين وإجراءات وتنظيمات تحدد مسؤولية كل طرف بدقة ماله وما عليه ما يجب أن يقوم به أو يمتنع عنه، لأنّ شمولية البنود تجعل الاعتقاد أن كل ما لم يعالج بشكل صريح فهو ممارسة مسموحة. وبالإضافة إلى ذلك قد يصعب قراءتها من قبل المعنيين بها.

- وفي الأخير، ينبغي الإشارة إلى أن إضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات في الجامعة جاء استجابة لاهتمامات خارجية وداخلية في نفس الوقت. ويتمثل الهدف الخارجي في تعزيز الصورة الإيجابية للجامعة فضلا عن تحديد المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها كل من ينتمي إلى هذا القطاع.

#### الاقتراحات

انطلاقا من النتائج من النتائج السابقة، يمكننا أن نقترح ما يلي:

- ضرورة تناول موضوع الأخلاقيات بشكل جاد كحقل علمي سائد في إدارة الأعمال. ومن ثم يتم المضي قدما لتعلم الموضوع بوصفه ذو علاقة وثيقة بنتائج نظرية الإدارة. فالجهل في تحديد تلك العلاقة الواقعية قد يمنع من تحقيق إنجازات عالية لتلك المعرفة المطلوبة وإجراء المناقشات المثمرة بين مجالين مترابطين إلى حد كبير وهما الأخلاقيات والإدارة.

- وجود الميثاق يحتم إنشاء نظام للعقوبات لمعاقبة المخالفين له بالإضافة إلى نظام مكافئة تشجيعا للالتزام به. وبالتالي، سيكون هذا الميثاق بمثابة أداة تهيئة وأداة مرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تستلهم منها القوانين الداخلية للجامعات، الضابطة للأداب والسلوك وأشكال التنظيم المكرسة لها.

- ضرورة التفريق بين ما هو أخلاقي محض ويتعلق بالضمير الفردي، وما هو أخلاقي قانوني الذي يخضع إلى المحاسبة والعقاب، والتعامل بحزم مع ذلك.

- لا بد للإدارة أن تلتزم بالسهر على تطبيق الميثاق بحذافيره. وذلك وفق النصوص القانونية التي أوكلت بتنفيذها وتطبيقها والسهر على احترامها. فالقيام بالأدوار والمسؤوليات الإدارية بشفافية ومهنية يعتبر واجبا مهنيا وأكاديميا وأخلاقيا واجتماعيا وقانونيا على كل من تقلد أي منصب في هياكل الإدارة. وبذلك تكتمل حلقة التكامل في الأدوار لخدمة الجامعة والمجتمع.

#### المراجع العربية:

- أحمد عرفة، سمية شبلي، الإدارة وتحديات العولمة: مدخل دحر الفراغ الإداري، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين، 2000.

- إمام عبد الفتاح إمام، "الأخلاق والسياسة: دراسة في فلسفة الحكم"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2001، ص 74.

- الجرجاني، التعريفات، ص 101.

- الجعافرة، أحمد فلاح، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.

- الجريدة الرسمية العدد رقم 23 المؤرخ في 4 ماي 2008

- الشكرجي، أسماء طه نوري، 2008، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، ص 57.
- الطراونة، رشا نايل حامد، العضائية، علي محمد عمر، "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد6، العدد1، 2010.
- العتري، سعد على حمود، نعمة، نعم حسين، "المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 54، جامعة بغداد، 2009.
- العتري، سعد، "أخلاقيات الأعمال في نظرية الإدارة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 49، جامعة بغداد، 2008.
- دياب، صلاح محمد أحمد، "التزام العامل بالأمانة والاحلاص في علاقات العمل الفردية"، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2010.
- رشيد عبد الحميد، محمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، عمان، 1985.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة بالمصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- طارق محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2010، ص 170.
- عبد الحلیم، أحمد وعبابنة، رائد، أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الابداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الاشرافية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الابداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، 27/25 نيسان 2006.
- عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
- مجد الدين الفيروزآبادي، القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، 1995.
- محمد الغزالي، خلق المسلم، دار البيان، الكويت، 1970.
- محمد شاكر عصفور، فساد البيروقراطية: أسبابه وطرق علاجه، مجلة مكتبة الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد7، العدد1، شوال 1399هـ .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، أفريل 2010. من الموقع الالكتروني:

<https://www.mesrs.dz/ar/conseil-d-ethique1>

المراجع الأجنبية:

- AL-Otaibi,A.,G. "The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait". Arab Journal of Administrative Sciences, V.10,N.3, 2003.
- Bartol,K.M., & D.C., Martin, Management, 3<sup>rd</sup> ed., Boston:Irwin & McGraw-Hill, (1998).



- Byrne,Z.S. "Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams" , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida, April 11-13, 2003.
- D. J. Fri, Business Ethics- A global and Management Perspective, Mc Graw-Hill, USA, 2005, p24
- Daft, R.L., Organizational Theory and Design, Australia: South-Western College Publishing, (2001),
- Dignum, V. & Eijk, R. "Towards a Model to Understand the Influence of trust in Knowledge Sharing Decisions", Paper for Department of information and computing sciences, Utrecht University, P.O. Box 80. 089.; 2005.
- Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, E., & Cummings, L., "Collectivism, Propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational Citizenship in non-work setting". Journal of Organizational Behaviour. N° 21, 2000.
- ETCHEGOYEN Alain, La valse des éthiques, édition François Bourin, 1991.
- FALISE Michel et REGNIER Jérôme, Repères pour une éthique d'entreprise, Centre d'Ethique Contemporaine, 1992.
- G. R. Jones, J. M. George, C. W. Hill, Contemporary Management, McGraw-Hill, USA, 2000
- J. Desjardins, An Introduction to Business Ethics, McGraw-Hill, New York, (2006)
- Lee, H.R., "organizational level as amoderation of the relationship between justice perception and work reaction", Journal of Organizational Behavior, 27(6), 2003.
- LENOIR Frédéric, Le temps de la responsabilité, Entretiens sur l'éthique, Fayard, 1991.
- Organ, D. W. "Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome", Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- R. Krientner, Organizational Behavior, McGraw-Hill, London, 2002.
- Rego,A. & Cunha,M., "Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal, 2006.
- Robbins, S.P. and M. Coulter, Management, 6th ed. N.J.:Prentice Hall, (1999).
- ROJOT Jacques, Déontologie et gestion des ressources humaines in ouvrage collectif : Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise, Economica, 1992.
- Yang J., "The Role of trust in organizations: do foci and bases matter? Doctoral dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, May 2005.