

عنوان المقال: تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة

أ. بوهلالة سعاد

جامعة بشار

الملخص: يرى الكثير من الخبراء و الاقتصاديون أن المشاكل العديدة التي تعاني منها الجزائر، و التي تقف عائقا أمام تنميتها الاقتصادية ، ليست راجعة إلى طبيعة هيكلها الاقتصادي فحسب، بل يتعدى الأمر ذلك إلى سوء تسيير القائمون على شؤون مؤسساتها و هيئاتها ، و لا يعود السبب بالضرورة إلى قضية الأفكار المطبقة أو محدودة المعارف، بل إنه يخص كذلك طرق التعامل ، خاصة أن المسير الاقتصادي الناجح مورد بشري يجب أن يمتاز بصفات و أخلاقيات لها دورها الفاعل في التأثير على ممارسة كل الطباع الإستراتيجية التي نعتمدها كآليات لتحقيق مختلف الأهداف ، كما تعتبر أخلاقيات إدارة الموارد البشرية، بمثابة القلب النابض للإدارة الخاصة بأي مؤسسة. فكيف تؤثر أخلاقيات الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة ؟

الكلمات المفتاحية: الأخلاق، الإستراتيجية، التسيير، المؤسسة، الموارد البشرية، التنمية الاقتصادية.

Résumé

En Algérie comme par tout au monde il ya beaucoup de problèmes économiques , qui sont un obstacle au développement économique , pas en raison de la nature de sa structure économique , mais aussi va au-delà de la mauvaise conduite des organisateurs des institutions et organes , et non en raison nécessairement émettre des idées adoptées et de connaissance , mais qu'il considère ainsi que les moyens de faire face , d'autant que le succès du ressources humaines économiques devrait être caractérisé par des qualités et de l'éthique ont un rôle actif en influençant sur la pratique de toute stratégie faute nous adoptons des mécanismes pour atteindre des objectifs différents , de même que l'éthique de la gestion des ressources humaines , sert au cœur de la gestion d'une institution.

Comment peut affecter l'éthique des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise ?

Les mots-clés: Éthique, la stratégie, la gestion, l'entreprise, les ressources humaines, le développement économique.

مقدمة

تتوقف التنمية في الجزائر على تحقيق عدة مبادئ أهمها مبدأ التفاهم و التعاون المبنيان على أسس علمية ، منهجية و أخلاقية هادفة، وتنطلق هذه الفكرة من ضرورة مراعاة أخلاقيات المهنة أو الوظيفة العامة التي هي عبارة عن سلوك ذي نزعة أخلاقية، وهذا السلوك يهدف إلى توظيف واجبات المهنة والتزاماتها وتقديمها للمستفيد من المهنة، وأخلاقيات المهنة تستمد أساسا من قيم ومثل وأخلاقيات المجتمع، ولكل مجتمع أخلاقياته، والمهنة تتطلب الثقة والائتمان. والإدارة العامة عبارة عن منظمة عامة تابعة للدولة والموظف هو العنصر البشري في الإدارة وهذا الموظف كل أعماله عبارة عن تحقيق حاجات المجتمع، والجمهور هم المستفيدون من هذه الحاجات و تترج نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الفرد يسترشد في قيمه الشخصية و الأخلاقية، في تحديد الصحيح و الخاطئ من التصرفات لذلك تعتبر القيم أحد الضوابط الخاصة بالسلوك الاستراتيجي.و إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد، تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة، كما يساعد التشابه في القيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم. كما يزداد التعامل بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات، و يقل التعامل كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات. وتزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمته مع قيم مرؤوسيه، و تقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه مع قيم مرؤوسيه ، فكيف تؤثر أخلاقيات الفرد على إستراتيجية المؤسسة ؟

و هو الموضوع الذي نحاول لفت الانتباه إليه أكثر قصد ضمان أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة المتمثلة في توفر الأخلاق الوظيفية الحميدة و الأكثر مثالية ، و سوف نحاول التوصل إلى ذلك من خلال معالجة المحاور التالية:

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و علاقتها بأخلاقيات مواردها البشرية.
2. أثر السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله.
3. سمات المسير الناجح و الفعال و أثرها على مستوى الأداء، والرضا الوظيفي بالمؤسسة.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و علاقتها بأخلاقيات مواردها البشرية

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

هي عملية تكييف المؤسسة مع بيئتها الداخلية و الخارجية لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء التنظيم و العمل على تنميته و تطويره في المدى البعيد من خلال عملية تدعيم و تعزيز قيم وموارد المؤسسة المادية و المعنوية و الحفاظ عليها¹.

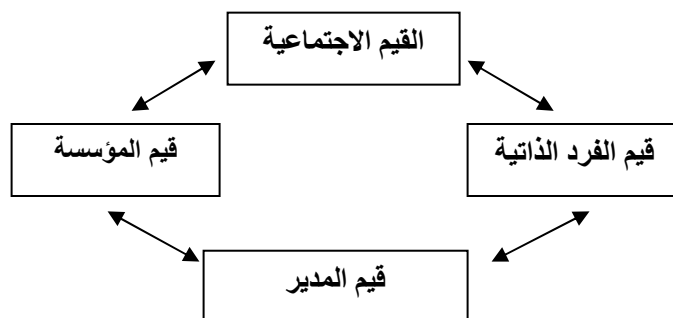
2. مراحل الإدارة الإستراتيجية

تتمثل المراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق، و مرحلة التقييم²

3. العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة

القيم قد تكون فردية أو مهنية و قد تكون عامة كقيم المؤسسة و المجتمع، و كلها تكون ذات علاقة تبادلية حيث يؤثر كل منها على الآخر.

و لقد أوضح ذلك كل من دارن شميدت وباري بونز في دراستهما كما يوضح الشكل (2)



- الشكل (1): العلاقة التبادلية بين القيم الأخلاقية للمؤسسة-

يتأثر الفرد في بيئة عمله بجماعة الموارد البشرية و هم الأفراد الذين يشاركونه في العمل و الذين يمثلون بقيم اجتماعية معينة كما يؤثر و يتأثر بقيم المؤسسة و قيم المدير فيحدد بذلك رد الفعل الذي يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على إستراتيجية المؤسسة و عملها بصفة عامة، و يتدخل في تحديد هذا الأثر عامل الأخلاق بالدرجة الأولى.

4. تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، و هو الأساس في رفع كفاءة المؤسسة و تحقيق أهدافها ، و لذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي و المهم في المؤسسة ، حيث أن الموارد الأخرى من أموال و معدات و آلات ما هي إلا عوامل مساعدة أما العنصر البشري فهو الذي يخطط ، ينظم ، و يستخدم هذه الموارد . كما أن هذا العنصر البشري يؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية من خلال عدة عوامل لها الشأن في التأثير على إستراتيجية المؤسسة ونذكر منها مايلي:³

أ - رغبة العاملين في العمل

تختلف هذه الرغبة من فرد لآخر، و يعود السبب في ذلك إلى مختلف العوامل المتعلقة بشخصية الفرد و أسلوب تفكيره و دوافعه و حاجاته و درجة تعلمه و ثقافته الأخلاقية البناءة أو الهدامة ، بالإضافة إلى ذلك، نجد العوامل المتعلقة بجماعات العمل و كذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان، و التي تحكمها و تحددها الأخلاق.

ب - قدرة العاملين على العمل

و تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة بما فيها المعرفة اللازمة لأداء العمل ، مثال ذلك المستوى التعليمي و التدريب و المهارات الشخصية للعاملين . و عادة ما تصاغ هذه العلاقة بين عنصري الرغبة و القدرة في شكل معادلة كالآتي :

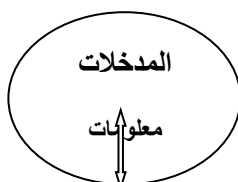
$$\text{الكفاءة أو الأداء في العمل} = \text{الرغبة في العمل} + \text{القدرة على العمل}$$

المطلب الثاني: أثر السلوك الإنساني على إستراتيجية المؤسسة و عوامل تحليله

1. مفهوم و طبيعة السلوك الإنساني

السلوك الإنساني هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين، و ذلك في ضوء طبيعة و ملامح شخصيته كما أن السلوك الإنساني هو ردود الفعل الظاهرة و الخفية لمثير ما، سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها، و هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر .⁴

و سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية. كما هو مجموعة من التصرفات و التعبيرات الخارجية و الداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقلمة و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله و السلوك الإنساني يسبب أي أنه هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأة السلوك، أي أنه لا يظهر من العدم و هو سلوك هادف ، بمعنى أن السلوك البشري يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة . و يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كما يوضح الشكل رقم (02).





الشكل (02) النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المؤسسة –

يوضح الشكل (02) بأن طبيعة السلوك في المؤسسة تتخذ نظاما متكاملًا يتمثل في عملية تحليل المدخلات أو المعلومات بواسطة الأنشطة العقلية التي تمثلها مجموعة الموارد البشرية بالاستعانة بإمكانيات مادية و تكنولوجية متواجدة ضمن مكونات المؤسسة ، و كل هذا من أجل الحصول على مخرجات مرتبطة بسلوك معين يؤدي دوره في تحديد إستراتيجية المؤسسة.

2. مكونات السلوك الإنساني

لتفسير ظاهرة سلوكية لدى الإنسان يتعين على الباحث البحث عن العوامل الأساسية التي تدفع إلى صدور ذلك السلوك، و كما سبق ذكره فإن سلوك الفرد يرتبط بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية و هي كما يلي:⁵

أ- العوامل الداخلية

العوامل أو القوى الداخلية للسلوك هي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد، سواء كانت وراثية أو مكتسبة، و التي تؤثر على سلوكه و تمثل الذكاء ، القيم الأخلاقية، خصائص الشخصية ، عوامل جسمية أو فيزيولوجية .

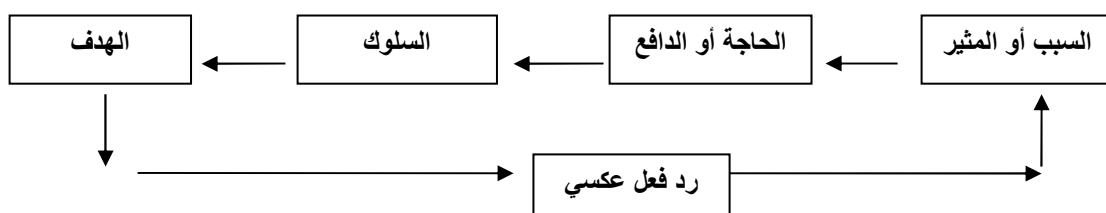
ب- العوامل الخارجية

تتمثل في الظروف و العلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الفرد ، سواء في الأسرة أو المؤسسة مع زملائه، و علاقته مع مستويات الإدارة في المؤسسة ، فمحيط العمل المباشر، و ظروفه المادية من إضاءة و تهوية و حرارة و طرق اتصال و غيرها، كلها ذات أثر بالغ في درجة أداء العامل في المؤسسة ، أما المحيط غير المباشر فيشمل مختلف مكونات البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية ، التي تقع ضمن نظام سياسي و في إطار جغرافي، مادي معين، و هذه الجوانب لها أثار في سلوكيات و اتجاهات الأفراد ، و يعمل هذا المحيط العام على التأثير و الضغط على تصرفات الأفراد ، سواء فرادى فيؤثر فيهم و يتفاعل معهم . و هكذا فإن مكونات السلوك الداخلية و الخارجية

تعمل في مجموعها على توجيه نشاطات و حركات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات الاقتصادية و غيرها من المؤسسات و يعتمد على هذه المكونات في معرفة و متابعة سلوك الأفراد.

3. النموذج الأساسي للسلوك الإنساني في المؤسسة

يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال ثلاثة عناصر متمثلة في الشكل رقم (3) كما يلي:⁶



الشكل (3)

- أ . مبدأ السببية: أي أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب.
 - ب . مبدأ الحاجة أو الدافع: بجانب وجود أسباب محددة للسلوك ، هناك حاجات أو رغبات أو دافع أو محرك لهذا السلوك .
 - ج . مبدأ الهدف: الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين، ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني هو نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم بوجود دافع، و ينتهي بتحقيق هدف.
- إن تفاعل هذه المبادئ فيما بينها ينشأ عنه رد فعل عكسي يمثل السلوك و يفسر الطابع الأخلاقي السائد.

4. حالات تحول السلوك الأصلي للفرد إلى سلوك جديد

يمثل الجدول (1) مقارنة بين السلوك الأصلي للفرد و السلوك المكتسب الجديد، و الذي نفسره بتأثير الأخلاق الفردية و الجماعية على سلوك الموظف داخل المؤسسة، و هو الأمر الذي يعكس نتائج ضغوط العمل المختلفة و القلق الإداري الذي يتعرض إليه العامل و يصاب به ، فيعمل على التغيير من سلوكياته الأصلية إلى سلوكيات جديدة ليست لصالحه و لا لصالح المؤسسة التي يعمل بها.⁷

الجدول (01) - تحول السلوك الأخلاقي في المؤسسة -

السلوك الأصلي	السلوك الجديد
● الحضور المنتظم واتخاذ القرارات الجيدة ● الاجتهاد وجودة العمل و الأداء ● روح مرحة واتجاهات ايجابية ● الانفتاح على التغيير والسرعة في العمل ● علاقات شخصية جيدة مع الآخرين	● الغياب و اتخاذ قرارات غير سليمة ● الإهمال في العمل و ارتكاب الأخطاء ● روح مكتئبة و اتجاهات سلبية ● مقاومة التغيير و التأخير و عدم الدقة ● علاقات شخصية متدهورة مع الآخرين

المصدر: محمد الصيرفي ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري.

2. تأثير أخلاقيات الأنماط القيادية على إستراتيجية المؤسسة

يمثل موضوع القيادة أحد المجالات الأساسية التي نالت الكثير من العناية من قبل الباحثين في مجال إستراتيجية المؤسسة، و اتفق الكثير منهم على تعزيز و تحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية تبين أثر أخلاقيات القائد الاستراتيجي على إستراتيجية المؤسسة كما يلي:⁸

أ . **القائد المتسلط أو الأوتوقراطي** :هو القائد الذي ينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات، و اتخاذ أغلب الإجراءات و القرارات عبر خطوط المؤسسة، من أعمال و أساليب الرقابة .وهو الذي يراجع كل شيء باستمرار، متسلط على الأفراد و لا يقبل إلا بالامتثال لأوامره و قراراته و تنفيذها بدون مناقشة و إبداء الرأي ، و ينعدم بذلك مبدأ المشاركة و بالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل تقريباً كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه ، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام كفاءة الموارد البشرية، و إلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى خمول الأفراد و كسلهم و التراخي و و السأم، و تسود عملية التهرب من العمل و تحويله إلى الآخرين.

ب . **القائد المتساهل**:هذا القائد لا يوجه، و غير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير و بذلك تختفي المشكلات ، لا يضع أهدافاً محددة و واضحة ، يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه و تشعب الآراء و الاتجاهات ، فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه و يستخدم

المآرب الشخصية ، كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، و عدم استخدام كل الطاقات و الكفاءات و بالتالي انخفاض الإنتاجية .

ج . القائد المشاور أو الديمقراطي: يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية ،فهو يعمل على تشجيع و مساعدة معاونيه في أعمالهم و ذلك بمنحهم الفرص الكافية و المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، و بحل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم، و اختيار البدائل، و تقديم الاقتراحات و الأفكار و الحلول اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة، يؤدي هذا النموذج إلى خلق جو العلاقات الإنسانية و الأخلاقية الايجابية و جماعة متضامنة قادرة على الابتكار و المبادرة، مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى و جودة ممتازة.

3. مستويات أخلاقيات العمل الإداري

تحدد أخلاقيات العمل الإداري في المؤسسات على أساس أربعة مستويات تشمل كل من الوعي الأخلاقي، التفكير الأخلاقي، التصرف الأخلاقي ، والقيادة الأخلاقية. و لو اختفت واحدة من هذه العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المؤسسة سيضعف⁹

أ-الوعي الأخلاقي

إن أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. من الملاحظ أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجون للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها، ويحتاج العاملون أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المؤسسة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر المؤسسة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل، هي أن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة و يعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين. إن هذه اللائحة التي توضح السلوك المقبول يجب أن توضح أيضا القوانين والتعليمات التي يجب أن يطيعها العاملون .

ب-التفكير الأخلاقي

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير بالمسائل الأخلاقية، ومع ذلك فأن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي.

ج-التصرف الأخلاقي

بعض المؤسسات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود اتصال مباشر مع الإدارة، يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما

يجب عمله، حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات تعين أشخاص للرد على أي استفسار من العاملين، للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

د- القيادة الأخلاقية

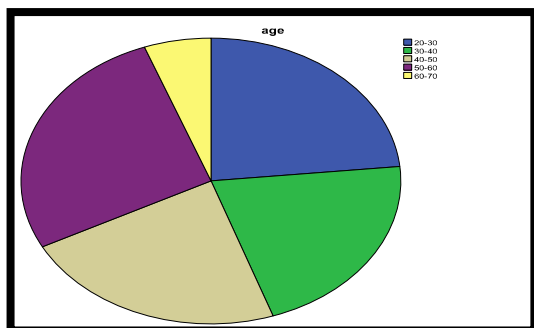
يتطلب هذا المبدأ أن يكون القائد شخصا ملتزما بقيم و مبادئ المؤسسة و يتصرف على أساسها حتى يكون عبرة للمرؤوسين ، أو من هم أقل درجة منه .

دراسة حالة مقر ولاية بشار

في إطار تفعيل هذه المداخلات قمنا بعرض استبيان حول موضوع تأثير الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة بمصلحة الميزانية و الممتلكات لمقر ولاية بشار ، و تضمن أسئلة مختلفة تجانست في معناها مع الجانب النظري، وزعت على عينة ذات 141 شخص و جاءت نتائجها بعد تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي الوصفي (spss/ ver 19) كما يلي:

1. معلومات أولية خاصة بالموظف تخص طريقة الالتحاق بالعمل

حسب الطلب 22.7 %



النجاح بمسابقة 9.2 %

النجاح بالامتحان 15. %

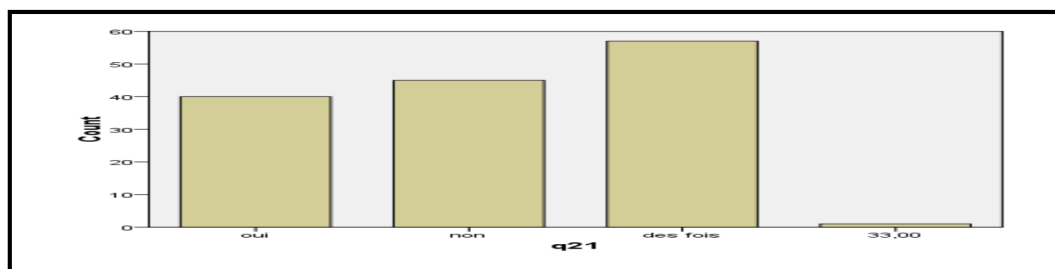
صداقة المسؤول 17 %

العائلة و المعارف 35 %

الشكل (01) - طريقة الالتحاق بالعمل -

بالنسبة للعينة المدروسة نلاحظ أنه قد تم تعيين أكبر نسبة من الموظفين فيها بنسبة 35.5 % عن طريق المعارف العائلية بينما تمثل نسبة الموظفين الملتحقين عن طريق النجاح بالمسابقة الخاصة بالمنصب فقط ما يقارب نسبة 9.2 % و ذلك يدل على وجود وساطة و تفضيل و لا عدالة في فرص الحصول على الوظيفة، مما يعكس أثر بارز للفساد الإداري الأمر الذي يعكس بالضرورة أثر الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة و نجاحها بشكل واضح .

2. العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أخلاقيات مواردها البشرية



الشكل (02) - الالتزام الأخلاقي

توصلنا إلى النتائج التي تؤكد فرضية البحث باعتماد النتائج التحليلية للاستبيان و اتضح أن نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة مرهون بأخلاقيات مواردها البشرية، و يعود ذلك إلى أن مكانة وأخلاقيات إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، يؤثران على فعالية إستراتيجيتها ، و يتضح ذلك من خلال النتائج التحليلية التي تحصلنا عليها من خلال السؤال رقم 16 من الاستمارة و المتضمن:

" هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها". وتبرهن على ذلك النسب المتحصل عليها بالبيان التالي و التي تعكس مدى تأثير الالتزام بالأخلاق على إستراتيجية المؤسسة، ويمثل الشكل (02) أنه من بين 141 شخصا خضعوا للإجابة عن السؤال المتضمن : " هل الالتزام بالأخلاق ضرورة حتمية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ونجاحها"، تحصلنا على 125 إجابة تؤكد ذلك ، و 16 إجابة فقط تنفي ذلك .

خاتمة

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحتل مكانة كبيرة في المؤسسة و تتأثر بنماذج التعامل الأخلاقي في العمل الإداري ، حيث نجد أخلاقيات ملائمة لإنجاح استراتيجيه المؤسسة ، و أخرى غير ملائمة لها تماما و تؤثر هذه الأخلاق على إستراتيجية المؤسسة من خلال انعكاساتها على السلوك الإنساني ، و على عوامل تحليله ، المتمثلة في أثر الطابع الشخصي للفرد و الجماعة ، و كل من عنصري الثقافة المكتسبة و الإدراك العام للأمور و المتغيرات ، و التي لا يمكن عزلها عن الطابع الأخلاقي ، و لا يمكن إهمال أثرها على إستراتيجية المؤسسة ونجاحها، خاصة أن السلوك الإنساني يعكس في محتواه ردود أفعال معينة لها علاقة بمجموعة من المسببات و الحاجات و الدوافع و الأهداف التي يعيشها الفرد داخل و خارج المؤسسة التي يشتغل بها ، و بالتالي يمكننا القول بأن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية انطلاقا من التمكن من فهم سلوك العاملين و التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية مما يسمح بتوجيه و ضبط هذا السلوك لصالح المؤسسة ، و يتعدى الأمر ذلك ليتضمن جانب السلوك التنظيمي للمؤسسة و الذي يقوم على

أساس تفاعل كل من الأخلاق و السلوك الإنساني الذي يحوي انعكاسات شتى على إستراتيجية المؤسسة كضغوط العمل و القلق الإداري و بعض المظاهر السلبية للأخلاق الوظيفية ، كالانحراف ، الصراع التنظيمي و الفساد الإداري و لكل هذه العوامل تأثير بالغ الأهمية على إستراتيجية المؤسسة ، لابد من إدراكه ، فهمه و كذا مواجهته بالطرق الأفضل و بالوقت الأنسب .

قائمة المراجع:

¹ R.A Thiéart, " la stratégie d'entreprise" ; 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P13

² أحمد ماهر، «إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 2004، ص26.

³ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، " تطور إدارة الموارد البشرية - المفهوم - لإستراتيجية الموقع التنظيمي " ص 14

⁴ محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر الطبعة 01، سنة 2009 ص17 ، 18

⁵ رضا إسماعيل البسيوني "إدارة الأعمال" ، الطبعة الأولى، 2008 القاهرة ،مؤسسة طيبة للطبع و النشر ، ص114.

⁶ محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر الطبعة 01 سنة 2009، ص 19

⁷ محمد الصيرفي ، "سلسلة إصدارات التدريب الإداري" - الضغط والقلق الإداري - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع مصر، ص341

⁸ أحمد صقر عاشور ، "السلوك الإنساني في المنظمات "، جامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية بيروت ، الطبعة 1989 ، ص 46، 47،

⁹ أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي" (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) ، دار النشر مكتبة و مطبعة الإشعاع.