



جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث
ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلة الإدارة
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة – باتنة-

إعداد الطالبة:

عيساوي أسماء

تحت إشراف:

الأستاذة: لحول سامية

أمام اللجنة المكونة من السادة:

اسم الاستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
أ.د. صافي عبد القادر	استاذ	رئيسا	جامعة الجزائر 3
أ.د. لحول سامية	استاذ	مقررا	جامعة باتنة 1
د. بلاغماس بركة	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر 3
د. بوقلاشي عماد	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر 3
د. شطبي حنان	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر 3
د. طاطاي كمال	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة البليدة

السنة الجامعية: 2024 /2023



شكر وعرفان

الشكر لله شكرا عظيما والحمد لله حمدا كثيرا الذي أعانني في إنجاز هذا العمل.

الشكر الى الأستاذة المشرفة لقبولها الاشراف عليا وتقديم النصح والتوجيه.

الشكر الى الأستاذة سواكري لمرافقتها لنا طيلة المسار الدراسي.

الشكر والامتنان الى كل من ساعدني من بعيد او قريب ولم بكلمة طيبة على
انجاز هذا العمل.

أسماء عيساوي

إهداء

الى روح الأستاذ علي عبد الله

الى روح اختي الطاهرة

الى ابنتي قوة عيني

الى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما

وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الْوَحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا " سورة الاسراء الآية (24)

الى زوجي، اخوتي بهاء، رؤوف، بشوى

صديقاتي ايمان، منال ووفاء

الى كل من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

الى كل من لا يمكن للكلمات ان توفي حقه.

ملخص بالعربية

تهدف هذه الدراسة الى ابراز مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلة الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة. باتنة. الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم التعرف على سلوك الفرد في المؤسسة ومراجعة مختلف أدبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع تسليط الضوء على السلوك الأخلاقي وأخلة الإدارة. تم اقتراح نموذج يتكون من المتغير المستقل متمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده، والمتغير التابع متمثل في اخلاقيات الإدارة. ومن اجل اختبار مدى صحة الفرضيات تم اللجوء الى توزيع استمارات على عينة الدراسة المقدرة ب 50 عامل بمؤسسة الاسمنت عين التوتة. ومن ثم معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج spss.

ومن النتائج المتوصل اليها تبني إطارات مؤسسة الاسمنت عين التوتة. باتنة. الجزائر لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ابعادها المرتبة حسب درجة موافقة عينة الدراسة (وعي الضمير، يليه بعد الكياسة، ثم بعد السلوك الحضاري، ثم بعد الايثار، وفي الأخير بعد الروح الرياضية). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية واخلاقيات الإدارة وتبين ان هناك إرادة واضحة من طرف عمال مؤسسة الاسمنت بعين التوتة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث ساهمت ممارسة هذه السلوكيات في تبني مبادئ اخلاقيات الإدارة والالتزام بالسلوك الأخلاقي.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية، المورد البشري، سلوك أخلاقي، اخلاقيات الإدارة، مؤسسة الاسمنت عين التوتة.

ملخص بالإنجليزية

The study aimed to detect the contribution of organizational citizenship behaviors (OCB) of human resources in the ethical management of the Aïn Touta Cement Company in Batna. Algeria. In order to achieve the objectives of the study, the individual's behaviour was identified in the institution and the various literature of organizational citizenship behaviors reviewed, highlighting ethical behaviour and management ethics. A model was proposed consisting independent variable representing the organizational citizenship behaviors, with the dependent variable being the ethics of management. In order to test the validity of the hypotheses, forms were distributed to the sample study estimated at 50 workers of the Cement Foundation Ain- touta . Then process the data and test the validity of hypotheses using spss software.

One of the conclusions reached is the adoption of the tyres of the Cement Company for organizational citizenship behaviors through its dimensions arranged according to the degree of approval of the study sample (conscience, civility, cultural behaviour, altruism, and, finally, sportsmanship). The results of the study also revealed a statistically significant relationship between organizational citizenship behaviors and ethical management. and showed that there is a clear will on the part of the workers of the Cement Foundation to exercise organizational citizenship behaviors so that the practice of such behaviors contributed to the adoption of the principles of management ethics and adherence to ethical behaviour.

Keywords: organizational citizenship behaviors; human resources; ethical behavior; ethical management; Aïn Touta Cement Company .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	اهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ي	المقدمة
46-2	الفصل الأول: المدخل السلوكي للمورد البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: سلوك الفرد في المنظمة
3	المطلب الأول: السلوك الإنساني
8	المطلب الثاني: السلوك التنظيمي
8	أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي
9	ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي
10	ثالثاً: أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي
12	رابعاً: محددات السلوك التنظيمي
14	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك
14	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
15	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
18	المطلب الأول: المرجعية التاريخية لسلوكيات المواطنة التنظيمية
18	أولاً: العلاقات الإنسانية 1930-1939
19	ثانياً: نقابة العمال 1950-1959
20	ثالثاً: ظهور مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية 1960

21	المطلب الثاني: مفاهيم عن سلوكيات المواطنة التنظيمية
23	المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
25	المطلب الرابع: ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
28	المبحث الثالث: محددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
28	المطلب الأول: الدعم التنظيمي
30	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي
30	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
32	ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي
33	ثالثاً: محددات الرضا الوظيفي
35	المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي
36	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
36	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
37	ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي
38	المطلب الرابع: القيادة التحويلية
38	أولاً: مفهوم القيادة التحويلية
39	ثانياً: خصائص القيادة التحويلية
41	ثالثاً: مراحل بناء القيادة التحويلية
42	المطلب الخامس: الخصائص الشخصية كمحرك لممارسة المواطنة التنظيمية
46	خلاصة الفصل
-47	الفصل الثاني: السلوك الأخلاقي وأخلاقيات الادارة
47	تمهيد
49	المبحث الاول: المقاربة الأخلاقية اطار مرجعي للسلوك الأخلاقي
49	المطلب الاول: الاخلاق، الاخلاقيات، أخلاقيات الاعمال
49	أولاً: الاخلاق
52	ثانياً: أخلاقيات الأعمال
54	المطلب الثاني: الاخلاقيات في الفكر الإداري
54	أولاً: البعد الأخلاقي في نظرية Fredrick Taylor
54	ثانياً: البعد الأخلاقي بنظرية Henri Fayol
55	ثالثاً: البعد الأخلاقي بنظرية Max Weber

56	رابعاً: البعد الأخلاقي بنظرية Chester Bernard
57	خامساً: البعد الأخلاقي في نظرية Peter Drucker
58	المطلب الثالث: السلوك الأخلاقي وصنع القرار الاخلاقي
58	أولاً: العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي
62	ثانياً: مراحل نمو الفكر الاخلاقي
63	ثالثاً: المناخ الاخلاقي
67	رابعاً: صنع القرار الأخلاقي
68	المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية بمرجعية أخلاقية
69	المطلب الاول: وظائف إدارة الموارد البشرية اخلاقيا
69	أولاً: التوظيف
70	ثانياً: التدريب
71	ثالثاً: التعويضات
72	رابعاً: تقييم الأداء
73	المطلب الثاني: تأثير الوعي الأخلاقي للقادة الاداريين على الكفاءات البشرية
74	المطلب الثالث: الإشكالية الأخلاقية في الإدارة
75	المطلب الرابع: مدونة أخلاقيات الاعمال
78	المبحث الثالث: من أخلاقيات ادارة الاعمال الى المسؤولية الاجتماعية الى مواطنة المؤسسة
78	المطلب الاول: المسؤولية الاجتماعية
81	المطلب الثاني: مواطنة المؤسسة
82	المطلب الثالث: تجارب الدول في ابراز أهمية ودور الاخلاق في تنمية منظمات الاعمال
83	أولاً: التجربة الأندونيسية
84	ثانياً: التجربة الماليزية
85	ثالثاً: نموذج المنظمة الأخلاقية العربية
86	المبحث الرابع: أسس بناء الإدارة الأخلاقية
86	المطلب الأول: آليات بناء إدارة أخلاقية
87	أولاً: التوجه بالامتثال
87	ثانياً: التوجيه بالقيم
88	ثالثاً: التوجيه الخارجي
88	رابعاً: التوجيه الداخلي

89	المطلب الثاني: محاور تطوير الإدارة أخلاقية
89	أولاً: التوجيه الرسمي
90	ثانياً: التوجيه غير الرسمي
100	خلاصة الفصل
-101 154	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة - باتنة-
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تقديم شركة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT)
97	المطلب الاول : نشأة SCIMAT
99	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ SCIMAT
102	المطلب الثالث : أهمية وأهداف SCIMAT
102	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
103	المطلب الأول: منهج الدراسة
103	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
104	المطلب الثالث: أداة الدراسة
107	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
110	المطلب الاول: التحليل الوصفي
120	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
141	المطلب الثالث عرض ومناقشة النتائج
155	خلاصة الفصل
	الخاتمة

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المنظمة	الشكل رقم (1)
9	مجالات السلوك التنظيمي	الشكل رقم (2)
66	نموذج اتخاذ القرار بشكل اخلاقي	الشكل رقم (3)
91	نموذج اتخاذ القرارات الاخلاقية	الشكل رقم (4)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الفرق بين الاخلاق والاخلاقيات	الجدول رقم (1)
53	خلاصة لبعض آراء الكتاب والباحثين في مجال أخلاقيات الاعمال	الجدول رقم (2)
69	الأنواع النظرية المختلفة للمناخ الأخلاقي لدى Victor & Cullen	الجدول رقم (3)
107	قيم معامل Alpha Cronbach	الجدول رقم (4)
108	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (5)
108	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (6)
109	توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	الجدول رقم (7)
109	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (8)
110	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (9)
111	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (10)
112	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الايثار	الجدول رقم (11)
113	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء وعي الضمير	الجدول رقم (12)
113	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الحضاري	الجدول رقم (13)
121	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الروح الرياضية	الجدول رقم (14)
114	المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الكياسة	الجدول رقم (15)
116	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	الجدول رقم (16)
117	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	الجدول رقم (17)
118	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أخلاقيات الادارة	الجدول رقم (18)
119	اختبار kolmogrov-smirnov.	الجدول رقم (19)

121	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس	الجدول رقم (20)
122	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف العمر	الجدول رقم (21)
123	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخبرة	الجدول رقم (22)
123	اختبار التباين levene	الجدول رقم (23)
124	نتائج اختبار Tamhane لتحديد مصدر الفروق لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية لمتغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (24)
125	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	جدول رقم (25)
126	اختبار التباين levene	جدول رقم (26)
126	نتائج اختبار Scheffé لتحديد مصدر الفروق لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية لمتغير المستوى التعليمي	جدول رقم (27)
127	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس	جدول رقم (28)
129	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف السن	جدول رقم (29)
129	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية	جدول رقم (30)
130	اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي	جدول رقم (31)
131	ملخص نموذج الانحدار	جدول رقم (32)
132	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أخلاقيات الإدارة.	جدول رقم (33)

133	نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الايثار على أخلاقيات الادارة	جدول رقم (34)
134	نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد وعي الضمير على أخلاقيات الادارة	جدول رقم (35)
134	نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد السلوك الحضاري على أخلاقيات الادارة	جدول رقم (36)
135	نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الروح الرياضية على أخلاقيات الادارة	جدول رقم (37)
136	نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الكياسة على أخلاقيات الادارة	جدول رقم (38)
137	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الرابعة	جدول رقم (39)
137	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط	جدول رقم (40)
138	نموذج الانحدار لتأثير بعد القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	جدول رقم (41)
139	نموذج الانحدار لتأثير بعد الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	جدول رقم (42)
139	نموذج الانحدار لتأثير بعد الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	جدول رقم (43)
140	نموذج الانحدار لتأثير بعد الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	جدول رقم (44)

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في ظل البيئة المتغيرة التي نشهدها على مختلف الأصعدة. ولكي تتمكن من مواكبة هذه التغيرات فلا سبيل أمامها غير الاهتمام بالعنصر البشري وكسب ثقته وانتمائه الى المنظمة، واتباع التعليمات والطاعة والتطوعية ومساعدة الزملاء وكسب ثقتهم وانتمائهم ومساعدتهم التي أصبحت تمثل أسس الإدارة الحديثة. ويعتمد نجاح العملية الإدارية على العديد من العوامل التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار، ومن أهم هذه العوامل العنصر البشري الذي يكمن سر نجاح المؤسسات في كفايته، وفعاليته، وانتمائه. وقد اخذ الاهتمام بهذا العنصر يتزايد بشكل مطرد مستمر، بحيث أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعدد العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها، خصوصا إذا كان الاهتمام جاد بسلوكه وتفسيره والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى. ولأن دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة تمكن من التعرف على دوافعه، حاجاته، أهدافه وتوقعاته، وكذا التعرف على كيفية تحفيز الافراد على العمل وزيادة فاعليتهم. فإن الثقافة التنظيمية هي اطاره وتعد عاملا مهما في تعزيز الانتماء التنظيمي، وتعتبر الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. حيث أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية انها أساس العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالسلوك البشري الذي ينتهجه الافراد العاملون في المنظمات.

ويمكن القول ان هناك نوعين من السلوك، سلوك الدور الأساسي ويتمثل في قيام الافراد العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، فكل وظيفة لها واجبات محددة مطلوب القيام بها، ولأداء هذه الوظيفة عليها مسؤوليات تعني الالتزام بها بهذه الواجبات وبالتالي يكون من الممكن المحاسبة والمساءلة في حالة ضعف الأداء الفعلي. أي ينظر الى سلوك الدور الأساسي على انه مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها الفرد العامل مقابل تحفيز مادي، ويعاقب عند التقصير. أما النوع الثاني سلوك الدور الاضافي يتمثل في قيام الفرد العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز توقعات الدور الرسمي والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي.

حيث اتجه المنظرون نحو تحقيق الرغبة المستمرة في العمل والاقبال اللامتناهي عليه والسعي وراء تحقيق اهداف المنظمة كما لو كانت أهدافه هو بالضبط فيسهر على المضي قدما في الخطوات التي رسمتها الإدارة ودعم هذه الخطوات انطلاقا من خبرته وتسخير كل الجهود للوصول لهذا المسعى، وقيامه بكل ادواره الرسمية وغير الرسمية لبلوغ ذلك، وهو ما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي اعتبر مدخل من مداخل التعامل مع الموارد البشرية، فتجعل منهم افراد ينبع من مداخلها الولاء والانتماء للمنظمة وتسهم بكل ما تستطيع لإنجاز المهام وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف دون انتظار عائد مادي من وراء هذا السلوك.

وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين السلوكيات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في رفع الاداء التنظيمي والكفاءة والفعالية التنظيمية في الوقت الحاضر. ويعتقد بأن توفر سلوك المواطنة التنظيمية او عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهات الموظف وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها.

والمؤسسة بدون التزام إنساني هي أشبه بالفرد الخالي من الروح وفي هذا السياق يمكن ان تلعب الاخلاقيات دورا فعالا في اثاره هذا البعد الانساني وعوامل الروح بالالتزام بالقيم والمبادئ والاتجاهات الاخلاقية من أجل مواجهة الفساد آخذين في الاعتبار النظرة الايجابية المتزايدة للأخلاقيات في مواجهة الفساد. وتتعلق أخلاقيات الإدارة بسلوكيات الأفراد، ووجب تبني مبادئ أخلاقيات الإدارة من أجل توجيه السلوك الانساني نحو السلوك السوي الذي يعود بالنفع العام دون المنفعة الشخصية. حيث الاهتمام بالقضايا الأخلاقية في المنظمة اليوم يعزز من سمعة المنظمة وأيضا يحسن تحفيز الموظفين. ويعد تواجد السلوك الاخلاقي في المجتمع امرا هاما حتى يعمل على نحو منظم ومحافظ، ويمكن النظر الى الاخلاقيات على انها المادة التي تعمل على تماسك المجتمع ببعضه البعض، فإذا لم يتم التعامل مع افراد يتسمون بالأمانة فمن المستحيل ان يتواصل افراد المجتمع. والسلوك الاخلاقي هو ضمان الالتزام بالسلوك من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الاطراف المرتبطة بالمنظمة.

١. الإشكالية

ان من أجل تعزيز فهمنا للعلاقة المترابطة بين سلوكيات الافراد المورد البشري وأخلاقيات الإدارة، وحث الافراد العاملين لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لتكون أساسا لبناء بيئة إدارية تتسم بالنزاهة والمسؤولية، يتعين علينا التفكير في المواطنة التنظيمية التي تشمل السلوكيات التي تفوق مجرد واجبات الوظيفة التي يمكن أن تسهم في بناء ثقافة إدارية قائمة على النزاهة والأخلاق. وعليه فإن الإشكالية المطروحة المتمثلة "كيف تساهم سلوكيات المواطنة للمورد البشري في أخلقه الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة؟".

٢. الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تسعى الدراسة الى معالجتها مبينة كالتالي:

- كيف يكون السلوك عندما يشغل الفرد دور المواطن في المؤسسة؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الافراد؟
- ماهي المحددات التي تحفز بها مؤسسة الاسمنت عاملها على اظهار سلوك المواطنة التنظيمية؟
- كيف يمكننا من اعادة تعزيز القيم الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة قيد الدراسة؟
- ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟
- مستوى تطبيق مبادئ اخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو اخلاقيات الادارة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

٣. فرضيات الدراسة

وللإجابة عن الأسئلة السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى

مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية جيد لدى العاملين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى تطبيق مبادئ اخلاقيات الإدارة جيد بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الايثار وأخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكياسة وأخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروح الرياضية واخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية 4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الضمير واخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية 5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري واخلاقيات الإدارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو اخلاقيات الادارة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

IV. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية نوردتها فيما يلي:

- أهمية دراسة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية باعتباره أحد الموضوعات الهامة والحديثة في ادبيات الإدارة والعلوم السلوكية، والتي يؤدي دراستها في تحقيق النتائج الإيجابية المترتبة عليها والمنافع التي تحققها للمنظمات؛

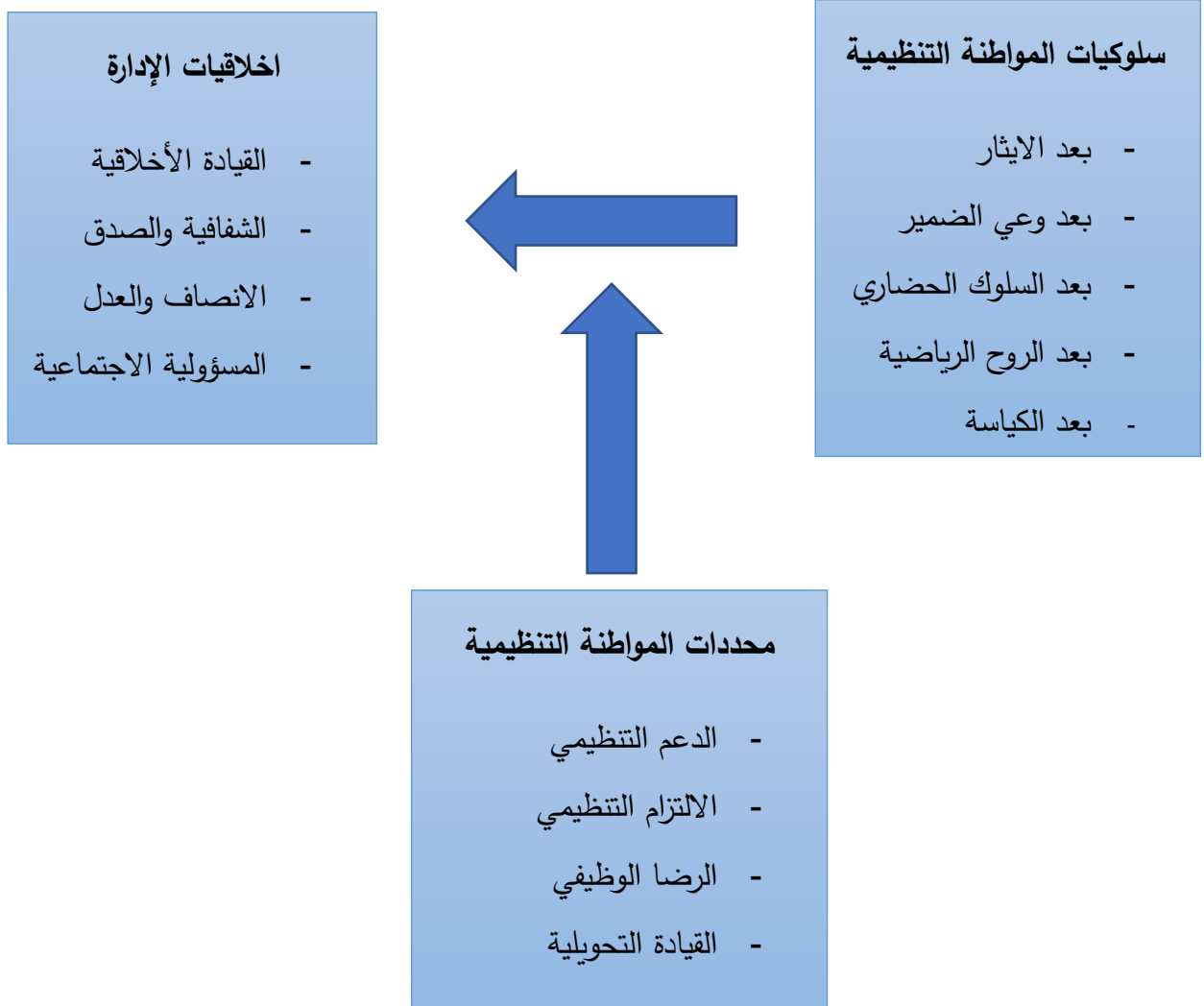
- محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وموضوع اخلاقيات الإدارة وبالتالي تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة في سد الفجوة في هذا المجال من الدراسات؛
- ان ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات يمكن ان يساعد متخذي القرارات في المؤسسات على خلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك التطوعي وتنمية وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين الامر الذي يعمل على تحسين الأداء ككل.

.V أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم النظريات التي تناولته.
- دراسة الجانب النظري للسلوك الأخلاقي وصولاً الى اخلاقيات الإدارة.
- دراسة واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة قصد الدراسة.
- دراسة العلاقة بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية واخلاقيات الإدارة.

VI. نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على الدراسات السابقة

VII. الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية:

– دراسة Bolino & Turnley:

بمعنا " Going the extra mile : Cultivating and managing employee citizenship behavior "

توصلت الدراسة الى وجود علاقات شخصية قوية بين العاملين تشجعهم على ممارسة سلوكيات المواطنة. ووجدوا أن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تحققها تتمثل في الرضا الوظيفي والقيادة الداعمة والتحويلية، والاهتمام بالعمل والانهماك في الوظيفة او الارتباط الوثيق بها، والدعم التنظيمي والثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

– دراسة 1997 Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie

بمعنوان Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work
"Group Performance"

ركزت الدراسة على فهم آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء فرق العمل، وتحسين فعالية مجموعات العمل. أجريت الدراسة على 218 عامل يعملون كمجموعات على مستوى وحدة صناعات المنتجات الورقية. وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن سلوك المساعدة والروح الرياضية كان لها تأثير كبير على نوعية الاداء، عكس السلوك الحضاري الذي لم يكن له تأثير على مقاييس الأداء.

– دراسة 2007 Diane M. Bergeron

بمعنوان The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior : Good
"Citizens at What Cost ?"

ركزت الدراسة على إشكالية كيف يمكن للأفراد ان ينخرطوا في سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى يتمكنوا من تحقيق مسار مهني جيد، أجريت الدراسة على العديد من المؤسسات ومن النتائج التي خلصت اليها أن الافراد الذين لا يحققون أداء جيد بسبب ضعف القدرة مثلا، يمكنهم ان يحولوا تركيزهم الى سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة بديلة للمساهمة في رفع أداء المنظمة.

الدراسات العربية

– دراسة العامري 2003

بمعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين.

هدفت الدراسة الى التعرف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها في مختلف المنظمات بالمملكة العربية السعودية، حيث قام بدراسة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وتحليلها. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان سلوك المواطنة التنظيمية له آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الأداء المؤسسي، والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والابداع. وكشفت الدراسة عن وجود العديد من المتغيرات المؤثرة في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية بما في ذلك الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية والدوافع الذاتية.

– دراسة نعساني واليوسفي 2002

بعنوان: اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة الى بناء نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكيفية تأثرهما بالعدالة التنظيمية والثقة بالإدارة كمتغيرات وسيطة في شركات القطاع العام في محافظة حلب بسوريا. وكانت نتائج الدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وكشفت عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطة. كما اكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الى جانب وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

– أطروحة دكتوراه، بوهلالة سعاد

بعنوان: أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار. أطروحة دكتوراه 2015، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.

ركزت الباحثة من خلال دراستها على المورد البشري وأخلاقياته بالمؤسسة العمومية باعتباره العصب المحرك لها والعامل الأساسي لتحقيق أهدافها. وعلى هذا الأساس كان تساؤل الباحثة حول فيما اذا كانت الاساسات التي تقوم عليها المؤسسة العمومية غير كافية لتحديد دور الموارد البشرية بدقة؟ ام انه لا يمكن لها بكل الأحوال ان تتحكم في طبيعة هذا الدور الوظيفي ال بضمان الجانب الأخلاقي المتميز بالإيجاب كهمزة وصل بين طبيعة وحقيقة الهدف؟

ومن اهم النتائج الواردة بهذه الدراسة ما يلي:

- عدم فهم الموظفين لمختلف الأساسيات المعمول بها من قوانين وأنظمة، مراسيم وأحكام وغيرها بحجة عدم وضوحها وهو ما يعكس درجة اللامبالاة لديهم بحقوق الآخرين وعدم قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية؛
- تؤكد الدراسة ان بعض الاخلاقيات تكتسب من بيئة الاعمال مما يستدعي الانتباه الى المظاهر السلبية والحد منها لتقليل الفساد؛
- ايمان الموظفين بان درجة الالتزام الأخلاقي بالمؤسسة العمومية غير كافي وهو ما يؤكد وجود مظاهر سلبية مهددة لإدارة الموارد البشرية؛
- تأكيد الموظفين على ان التغيير والإصلاح السلوكي هو عمل جماعي يخض كل أفراد المؤسسة؛
- نتائج الدراسة تترجم تصريح الموظفين بعدم التزامهم الأخلاقي الكافي أثناء أداء مهامهم.

VIII. منهجية الدراسة

اعتمدنا على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري من خلال مراجعة الادبيات السابقة المتعلقة بسلوكيات المواطننة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة، حيث مصادر جمع المعلومات كان ثانويا. اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي حيث قمنا بدراسة عينة من عمال المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معالجة إشكالية البحث.

IX. هيكل الدراسة

من أجل تنظيم البحث والالمام بجوانب الدراسة وتحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم الدراسة الى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، حيث خصص للجانب النظري فصلين بغية الإحاطة بأهم جوانب الموضوع وإعطاء خلفية واضحة. وخصص فصل للدراسة التطبيقية بحيث تم اختبار صحة الفرضيات للتوصل للنتائج التي على أساسها تم وضع التوصيات، ولقد تضمنت هذه الفصول النقاط التالية:

تناول الفصل الأول التأسيس للنظري لسلوكيات المواطننة التنظيمية، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى سلوك الفرد في المؤسسة: من السلوك الإنساني الى السلوك التنظيمي، بعدها في المبحث الثاني ركزنا فيه على المرجعية التاريخية لسلوكيات المواطننة التنظيمية بالتطرق لأهم النظريات المفسرة لهذا السلوك، ثم

التطرق الى المفهوم والاهمية الى الابعاد، المبحث الثالث ركزنا فيه على أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني سنركز فيه على اخلاقيات الإدارة، حيث سنتطرق في المبحث الأول الى المقاربة الأخلاقية كإطار مرجعي للسلوك الأخلاقي ومختلف مراحل تشكل هذا السلوك. في المبحث الثاني نتطرق فيه الى إدارة الموارد البشرية بمرجعية أخلاقية من خلال دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية أخلاقيا، أيضا المشكلات الأخلاقية بالإدارة، وصياغة المدونة الأخلاقية، أيضا سنتطرق في المبحث الثالث الى المسؤولية الاجتماعية كطرح مكمل للأخلاقيات بالإدارة، ثم بعض النماذج الناجحة في تبنيها للإدارة الأخلاقية، اما المبحث الرابع خصص لأسس بناء الإدارة الاخلاقية.

الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي حيث سيتم اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وسنعالج في هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما سيبيرز المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، بينما في المبحث الثالث سنتطرق فيه الى تحليل البيانات وتحليلها وعرض النتائج.

الفصل الأول:

المدخل السلوكي للمورد البشري

تمهيد

ان التحولات السريعة التي يشهدها العالم تتطلب استجابة فورية، وتعاملاً دقيقاً مع معطياتها وتلك التحولات والتغيرات تحدث على مستوى الممارسات، والممارسات أساسها تغيير على مستوى الفكر والمواقف والقيم.

ولهذا يأتي موضوعنا حيث يسعى لعرض اتجاه جديد في الإدارة، يهدف الى وضع السلوكيات المادية للفرد في إطار من القيم الضابطة والموجهة لهذا السلوك. وسنتناول في الفصل التالي ما يلي:

المبحث الأول: سلوك الفرد في المنظمة

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: محددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: سلوك الفرد في المنظمة

ان دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة يمكن من التعرف على دوافعه، حاجاته، أهدافه وتوقعاته، وكذا التعرف على كيفية تحفيز الافراد على العمل وزيادة فاعليتهم. وعليه سنتناول في هذا المبحث بداية عرض للسلوك الإنساني وخصائصه مروراً الى السلوك التنظيمي.

المطلب الاول: السلوك الإنساني

السلوك الإنساني فعل سببي أي ان هناك دائماً سبب يؤدي الى نشأة السلوك، بمعنى ان السلوك البشري يسعى عادة الى تحقيق غاية معينة او اشباع حاجة وهو مرن أي يعتدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد مع الاخذ بعين الاعتبار ان مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات الشخصية والعوامل البيئية المحيطة.

أولاً: مفهوم السلوك الإنساني:

تري المدرسة التحليلية التي أسسها الطبيب النمساوي "سيجموند فرويد" أن كل نمط من أنماط السلوك الإنساني له أسبابه، ابتداء من زلة اللسان وحتى الأحلام والهوسات والنسيان والاختيار والرغبات والكفاح من أجل النجاح وتكرار سلوكيات معينة مرة تلو الأخرى، ورفض السماح بالأخطاء.. كلها مقصود، وكون الإنسان عدواني نحو الآخرين، وأي نشاط فكري مثل كتابة القصة ورسم الصور... الخ كل تلك السلوكيات وغيرها قابلة للتفسير بالنسبة لرؤية فرويد¹. وركزت هذه المدرسة اهتمامها على الآتي²:

- دراسة الماضي وتحليله لتفسير الحاضر بالاعتماد على طريقة التداعي الحر (أو التداعي الطليق).
- إقرار مبدأ "الحتمية النفسية" بمعنى أنه ليس في دنيا علم النفس مجال للمصادفة، فكل سلوك ظاهر أو باطن يصدر عن الإنسان مقيد بالحتم بظروف سابقة ودوافع معينة وأحداث محددة.
- طبقت هذه المدرسة المنهج العلمي في تفسير الأحلام.
- توسعت المدرسة في شرح مفهوم الغريزة الجنسية وأعارته اهتماماً بالغاً وأكدت أهميتها.

¹ - روبرت د. ناي، السلوك الإنساني - ثلاث نظريات في فهمه، ترجمة أحمد إسماعيل صبح ومنير فوزي، هلا للنشر والتوزيع، الجيزة بمصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 27.

² - محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، معهد إعداد القادة، ص ص 44-45.

أما المدرسة السلوكية التي تأسست على يد واطسون فقد اعتبرت أن: السلوك الإنساني سلوك فطري منعكس، أي أنه عبارة عن فعل ورد فعل أو ما يطلق عليه منبه واستجابة، دون النظر لطبيعة المنبه، ودون اعتبار لشعور الفرد وحالاته النفسية، رغم أن المنبه الواحد قد يثير استجابات مختلفة في أشخاص مختلفين أو في الفرد نفسه من حين لآخر. وقد صنفت المدرسة السلوك الإنساني إلى قسمين:

1- السلوك المنعكس الشرطي البسيط (أو الفطري أو التلقائي أو الميكانيكي...).

2- السلوك المنعكس الشرطي المركب (أو المتعلم أو المكتسب...)¹.

وقد اعتمد واطسون في شرح فكرته على مجموعة من التجارب.

بالإضافة إلى عدة مدارس أخرى قامت بدراسة السلوك الإنساني كالمدرسة الغرضية والمدرسة الكلية.

وعلى العموم يمكننا القول بأن السلوك الإنساني هو تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة والحياة التي يعيش فيها ولا شك أن هذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية وذلك وفقا لقدرات الفرد وطريقة إدراكه.

ثانيا: خصائص السلوك الإنساني:

على ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكن وصف خصائص السلوك الإنساني وإبراز خصائصه في النقاط

التالية:²

- أنه سلوك مسبب، بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأته.
- أنه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة معينة.

¹ - محمد شفيق، المرجع نفسه، ص30.

² - إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص19.

- أنه سلوك متنوع، بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حتى يمكنه أن يتوافق مع المواقف التي تواجهه.
- أنه سلوك مرن، بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، ولكن مع الأخذ بالاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئة المحيطة بهما.

ثالثاً: مقومات السلوك الإنساني:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء على صعيد الفرد أو على صعيد الجماعة أو على صعيد البيئة التي ينتسب إليها أو يتفاعل معها. وسيتم تناول هذه النقاط بالتفصيل كالتالي:¹

أ: على مستوى الفرد (الاعتبار الذاتي)

تحقق معرفة عناصر سلوك الفرد مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الفهم الصحيح والالتزام الصحيح والتفاعل الصحيح مع ما يدور حوله من أفراد وأحداث وأهداف بقيم شخصية واجتماعية وإنسانية مشكّلة في ذهنه بالتراكم تجعله بالمقابل يتجنب العوامل التي تؤدي إلى إدراكه المواقف بطريقة خاطئة تشوه عمليات اتصاله مع الغير أو تعرضه إلى ضغوط غير ملائمة من الأسرة والمجتمع والمؤسسة والطبيعة.

ب: على مستوى الجماعة (الاعتبار الموضوعي)

يتشكل الاعتبار الموضوعي من أثر الجماعة والبيئة على سلوك الفرد. حيث تشكل الجماعة الفضاء والإطار اللذين يوظف فيهما قدراته الإدراكية والبدنية والذهنية والعاطفية ويحدد معايير التفوق والسعي إلى تحقيق شروط التوازن النفسي والاجتماعي والمادي الضروري للبقاء والاستمرار في الحياة، حيث تتولى الجماعة التأثير في الفرد إلى غاية حصولها على استجابات بالتنازل منه لصالحها، وقد يحصل أن يحدث العكس ويصبح الفرد بتفوقه المعرفي والبدني والذهني وفي ظل عجز الجماعة عن بلوغ مستويات

¹ - بن طيبة زهير، مركاتر تغيير السلوك التنظيمي نحو مقياس الجودة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية بجامعة الجزائر، 2012-2013، ص ص 22، 23.

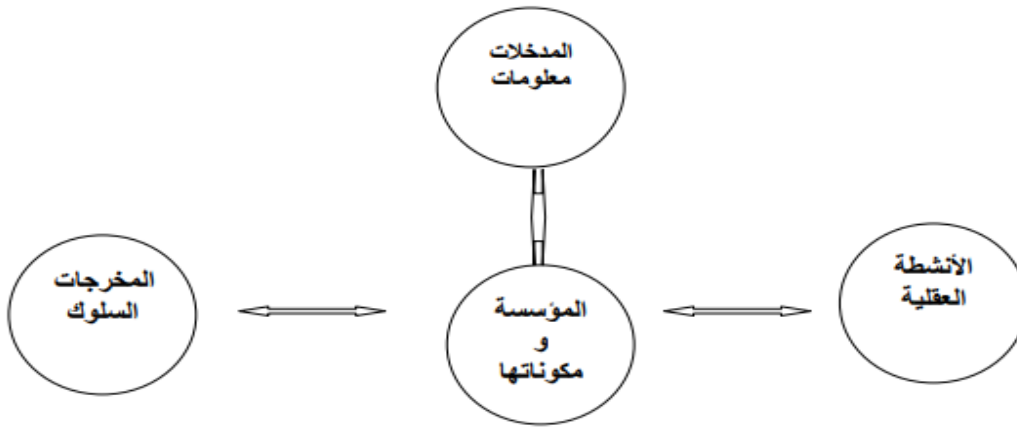
مناسبة من الانسجام والتوافق بين أفرادها، قادرا على جعل هذه الأخيرة -الجماعة -رهن بنانه وتحت تأثيره.

ج: على مستوى البيئة

دور البيئة هو مساعدة الأفراد على التفاعل تأثيرا وتأثرا وإنتاجا لاستجابات مختلفة بين كافة الأطراف في المجتمع الإنساني من غير تعارض إذا أدرك كل طرف دوره المنوط به وأيقن كل طرف أنه جزء من النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي السائد ولا يمكنه أن يختزل الأطراف الأخرى مهما حمل من قدرات وامتك من سلطات وطاقات وأنه لو ترك له المجتمع نفسه زمام المبادرة والتصرف الفردي بمصيره لفشل هو وضاع المجتمع.

ويتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (1): النظام المتكامل للسلوك الإنساني في المنظمة



المصدر: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 19.

يوضح الشكل بأن طبيعة السلوك في المؤسسة تتخذ نظاما متكاملا يتمثل في عملية تحليل المدخلات او المعلومات بواسطة الأنشطة العقلية التي تمثلها الموارد البشرية بالاستعانة بإمكانيات مادية وتكنولوجية

متواجدة ضمن مكونات المؤسسة، وكل هذا من أجل الحصول على مخرجات مرتبطة بسلوك معين يؤدي دوره في تحديد استراتيجية المؤسسة.¹

وتتمثل أبعاد السلوك الانساني فيما يلي:

- البعد البشري ويعني ان السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان، وهو صادر عن جهاز عصبي.
- البعد المكاني والزمني حيث السلوك الإنساني يحدث في مكان معين كمكان العمل الذي تمثله المؤسسات غالبا ويحدث في وقت معين قد يكون صباحا او يستغرق وقتا طويلا.
- البعد الأخلاقي: ويقصد به ان يعتمد المسؤول القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ الى استخدام العقاب النفسي او الجسدي والايذاء للموظف الذي يتعامل معه.
- البعد الاجتماعي حيث السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك المناسب او غير المناسب، خاصة ان السلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

رابعا: دور القيم في بناء سلوك الفرد

تمثل القيم الإطار العام لسلوك الفرد، وهي إحدى المكونات الأساسية للشخصية، كما انها تؤثر في سلوك الافراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة وخارجها، وفي إدراك الافراد لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع والانماط القيادية وواجبات ومسؤوليات الافراد والجماعات وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع في المنظمات. ويعد موضوع قيم الافراد وقيم المنظمة من اهم الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين في السلوك التنظيمي، حيث ان الاهتمام الأول في حقل التطور التنظيمي بني أساسا على الفرض القائل ان رضا الافراد والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الافراد مع قيم وحاجات المنظمة. والقيم كعنصر ارتبطت بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية الى التداخل مع علم السلوك الإنساني وتميل قيم المنظمات نحو الإنسانية والتعاؤل والديموقراطية، فالقيم الإنسانية عند علماء الإدارة ظهرت كعامل تحديد منهج يدعو الى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة. وان مفهوم الإدارة بالقيم يركز على تحديد القيم الإيجابية والحرص على

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.

ممارستها عمليا في الإدارة، تلك القيم التي تترك أثرا قويا في تنظيم العمل وتحد من الصراع داخل المنظمة.

المطلب الثاني: السلوك التنظيمي

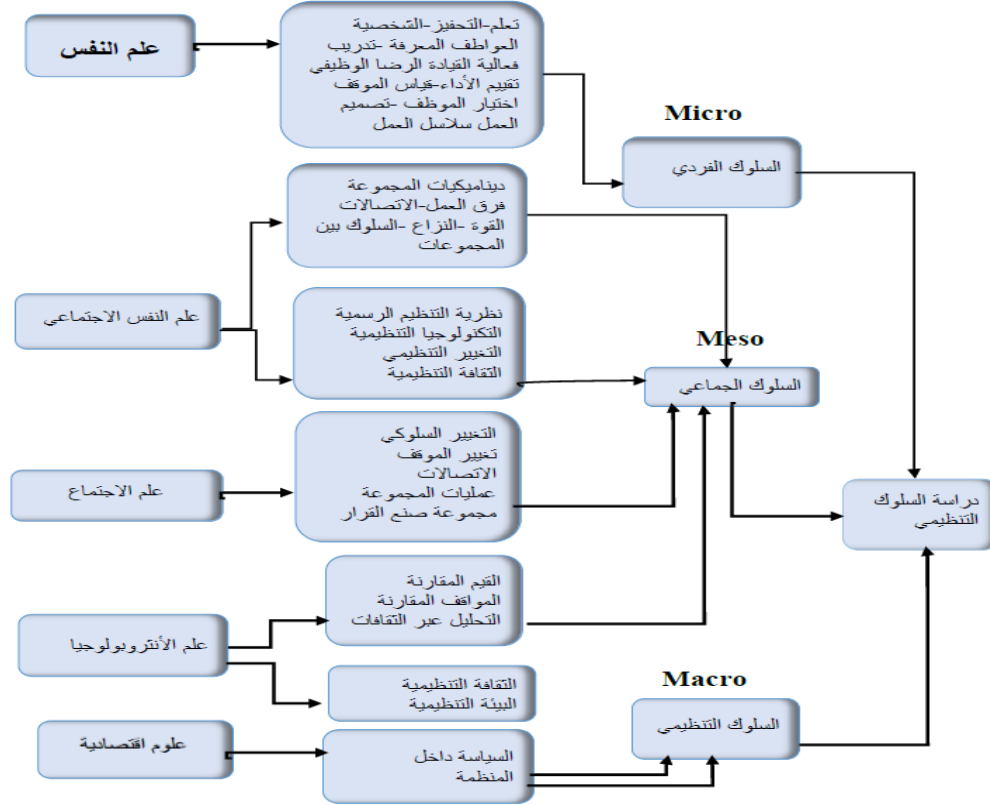
أصبح موضوع السلوك التنظيمي يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية.

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

قدم John Ivansevich & Michael MATTESON في كتابهما السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال تعريف السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك البشري والمواقف والأداء داخل بيئة تنظيمية بالاعتماد على النظرية والأساليب والمبادئ من تخصصات مثل علم النفس وعلم الاجتماع والثقافة الانثروبولوجيا لمعرفة التصور الفردي والقيم، التعلم والقدرات والإجراءات اثناء العمل مع المجموعات داخل المنظمة، تحليل البيئة الخارجية على المنظمة ومواردها البشرية، وأهدافها واستراتيجيتها.

إن البحث في السلوك التنظيمي يرجع جذوره الى أواخر سنة 1940، حيث عمل الباحثون في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد والعلوم الاجتماعية معا في محاولة لتطوير مجموعة شاملة من المعرفة التنظيمية المتقدمة، وتم تقسيم مجال السلوك التنظيمي الى ثلاثة حقول فرعية موضحة في الشكل أدناه وهي السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي، والسلوك التنظيمي على المستوى المتوسط، والسلوك التنظيمي على المستوى الكلي.

الشكل (2): مجالات السلوك التنظيمي



المصدر: أمينة قهوجي، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، 018، ص 46.

فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة. وكان Katz من الأوائل السابقين في تحديد مختلف جوانب السلوك التنظيمي من خلال التشكيك في الأسباب والدوافع، وقد حدد 3 شروط يجب ان تكون متوفرة من أجل جدوى وفعالية المنظمة تمثلت في النقاط الثلاث التالية¹:

- من المهم ليس فقط توظيف الافراد بل يتعداه الى ضمان ولائهم من خلال جذبهم والاحتفاظ بهم؛
- الاستعداد لأداء مهام إضافية لما هو مطلوب منهم؛
- يجب ان يكون الافراد قادرين على اتخاذ مبادرات الابداع والابتكار.

¹ Yves emery, marie launaz, **OCB une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, cahier de LIDHEAP, chavannes lausanne, 2007.

ثانيا: خصائص السلوك التنظيمي:

- على ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكن وصف السلوك التنظيمي وابرار خصائصه في النقاط التالية:¹
- أن السلوك التنظيمي حقل أو ميدان يعني بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العنصر الإنساني داخل المنظمات؛
- أنه محصلة التفاعل بين أربعة مستويات من التحليل: الفرد، الجماعات، العمليات التنظيمية (أي المنظمة كوحدة متكاملة) والبيئة؛
- أنه مدخل يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر فقط على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك وأداء الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأسباب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشاكل التنظيمية والإدارية وتحسين نوعية الحياة داخل المنظمة؛
- أنه علم هجين وحديث نسبيا، استمد معلوماته من إسهامات عديدة من العلوم أهمها العلوم السلوكية، وبالتالي لابد من البحث في العلوم السلوكية لفهم سلوك المنظمة؛
- أنه حقل يجمع بين العلم والفن، لأنه يستفيد ويستخدم نظريات وتقنيات منهجية وعلمية في دراسة وتفسير وإدارة السلوك الإنساني في المنظمات. كما أن اختلاف الأفراد والجماعات في تصرفاتهم وتحليلاتهم وفي أساليبهم ورؤاهم والتعامل على أساس ذلك يدخل في دائرة الفن؛
- أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات هو فهم وتفسير السلوك والتنبؤ به ومن ثم توجيهه وإدارته بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين نوعية حياة الأفراد والجماعات العاملين داخلها؛
- أنه يشمل ويطبق في معظم المنظمات.

¹ أمينة قهواجي، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 46.

ثالثاً: أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي:

ان لدراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية دراسة السلوك التنظيمي فيما يلي:¹

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فعالية المنظمة؛
- تعتبر النظرة الى الموارد البشرية جذب انتباه لضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد؛
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك. لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي ممكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:
- الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.
- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي له والتخفيف من حدوثه.
- توجيه القيادة الى النمط الأكثر جاذبية وتأثيره على العاملين.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 11.

ب- أهداف السلوك التنظيمي

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى. وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي:¹

- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك وتحديد العوامل المؤثرة فيه؛

- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة وكذلك التعرف على آثار هذا التصرف على المنظمة. ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار؛

- التحكم في سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سوف يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين. قد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من المحددات منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة فإن إطلاع الإدارة على شخصيات العاملين أو إدراكهم أو دوافعهم أو مدى ثقافتهم سيدفع بها للتنبؤ بسلوكياتهم وسيتمكنها من توجيههم نحو تحقيق أهدافهم، كما أن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية وغير الرسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيها تمكنها من توجيهه وتحويله لمنافسة كما تتمن من تحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج.

1- الشخصية: تعرف الشخصية على أنها الصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ويركز جوردون البورت على النظر الى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها نظام مفتوح أي يتفاعل

¹ نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص10.

مع البيئة الخارجية. وفي مجال الأعمال تلعب الشخصية دورا هاما في نجاح أو فشل المنظمة، فالشخصية المطلوبة هنا تقتضي توفر الشخصية الإدارية والشخصية التي تتمتع بصفات القيادة (القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات...) والخلفية الإدارية¹.

2- القيم: وهي الأحكام التي يصدرها الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه. وهي عبارة عن مفاهيم تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة، وتؤثر القيم على السلوك حيث تعتبر مجالا أو إطارا مرجعيا لإدراك وتنظيم الخبرة والاختيار بين بدائل السلوك. وفي مجال الأعمال يقصد بها اهتمام الفرد وميله الى ما هو نافع في سبيل تحقيق الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق...².

3- الإدراك: الإدراك هو عملية اختيار وتنظيم وتفسير الميراث (المعلومات) المنقاة من البيئة المحيطة، بعبارة أخرى فإن الإدراك هو عبارة عن تفسير للمعلومات التي تم اختيارها وتنظيمها من واقع البيئة المحيطة، وهو باختصار عملية فكرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطاءها معنى معين³.

4- الاتجاهات والتعلم: بالنسبة للاتجاهات فهي تعرف بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة. وقد تكون هذه المشاعر سلبية أو ايجابية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن. الاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي كونها أفكار ومفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها البعض في آن واحد⁴.

أما بالنسبة للتعلم فهو يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني والتنظيمي فإن كل المحددات السابق ذكرها ينتجها التغير المستمر في سلوكيات الفرد وهذا التغير يأتي من عملية التعلم التي يمر بها الفرد. وهو يعرف على أنه أي تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعنى أنه يحدث تغيرا في سلوك الفرد، وللتعلم أهمية كبرى للمنظمة ودورا أساسيا في عملية التغير المختلفة⁵.

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 20-21.

2- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 191-192

3- منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 2، صنعاء، 2013، ص 53.

4- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 47.

5- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص 49.

5- **الدافعية:** هي عملية ذاتية تلعب في الفرد دور المحرك والمنشط لسلوكه في المنظمة، بل المسبب له والمحافظ على استمراريته في الحياة. وهي قوة كامنة تسيّر الحاجات والحوافز بشتى أنواعها، دون إهمال علاقتها الوثيقة بالنظام القومي القائم على العدالة واحترام المعتقد والمزاج القائم على الرغبة في إثبات الذات والاتجاه نحو ممارسة السلطة¹.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية الى انها تشكل إطار مرجعي ونموذج للسلوك الذي يجب ان يحتذى به من جانب الافراد العاملين كما انها تمثل الطاقة الاجتماعية التي تدفعهم الى العمل او تعجزهم أيضا، وتمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تعزيز الانتماء التنظيمي، وتعتبر الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف². وتتمثل الثقافة التنظيمية في نسق من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل من أجل انتاج معايير السلوك أي انتاج الضوابط التي تحكم السلوكيات وتوجهها حتى لا تكون هذه السلوكيات عشوائية وغير مضبوطة والاهداف التي تكونت من أجلها المؤسسة³. ويرى Blondin و Fabi و Alis أنها مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات المكتسبة والصادرة عن الفرد او الجماعة في المؤسسة⁴.

¹ - بن طيبة زهير، مرجع سابق، ص41.

² الغالبي محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 183.

³ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2005، ص 149.

⁴ Blondin S, Fabi B, Alis C, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Bruxelles, Belgique, 2001, 49.

وتعرف الثقافة على انها ذلك المركب المترابط والمتفاعل الأجزاء والذي يكتسبه الفرد من مجتمعه وتشمل الافتراضات الضمنية والمعرفة والمعتقدات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والذي يؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية¹.

وأصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما وأساسيا يمكن ان تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل المنظمة من حيث²:

- تقدم الثقافة التنظيمية اطارا فعالا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعا محدد من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- تشمل القواعد الثقافية السائدة داخل المنظمة تأثيرا مهما على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة.
- تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة عن القيم والمعتقدات كما انها تشكل مصدرا للشعور والاحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

ان مكونات الثقافة التنظيمية لها تأثير صريح على سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة وبالتالي ينعكس على أسلوب الممارسة التي تنتهجها الإدارة في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، ويشير الكثير من الباحثين الى مكونات الثقافة التنظيمية التالية³:

- **القيم التنظيمية** تضم القيم بشكل عام على التفاهات والتوافقات المشتركة بين أفراد المنظمة لتحديد المرغوب او غير المرغوب، اما القيم التنظيمية فتمثل القيم التي تنعكس على وتعمل على توجيه سلوك الافراد ضمن الأطر والظروف التنظيمية المختلفة، وتستمد هذه القيم من البيئة ومصادرها

¹ Deriel, R., Dersior, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**,1990.

² Enraruél Elioyal, **Organizational Culture its Not Who it you Think**, Journal of General Management, vol 23, n°3, 1998.

³ فرانسيس ديف، مايك ودكوك، ترجمة عبد الرحمن هيجان، **القيم التنظيمية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة وأنماط الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء والاحترام. ان تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي الى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، وإذا كانت القيم بمثابة الشخصية المنظمة فيجب على القيادات الإدارية ان تكافح وتتاضل من اجل تبني نظام القيم الذي يعزز او يحقق النجاح المنشود.

- **المعتقدات التنظيمية** عبارة عن الأفكار المشتركة بين أفراد التنظيم حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن جملة هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومن هذه الأعراف التنظيمية التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس الوقت، وتكون هذه الأعراف عادة غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
- **التوقعات التنظيمية** هي تلك الأمور التي يحددها او يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، أي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ومن هذه التوقعات التنظيمية، التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.
- **الطقوس والعادات التنظيمية** هي تلك الاحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء الى المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وطقوس التكريم للموظف المثالي او الأداء المتميز.
- **الموروث الثقافي للمنظمة** هي تلك الاحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجعا محفزا للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

- **الاخلاقيات التنظيمية** تمثل مكونا رئيسيا لمكونات الثقافة المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين افراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة من اخلاقيات الافراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع، أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الافراد في الوظيفية، أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وعليه يمكننا القول ان هناك نوعين من السلوك، سلوك الدور الأساسي ويتمثل في قيام الافراد العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، فكل وظيفة لها واجبات محددة مطلوب القيام بها، ولأداء هذه الوظيفة عليها مسؤوليات تعني الالتزام بها بهذه الواجبات وبالتالي يكون من الممكن المحاسبة والمسائلة في حالة ضعف الأداء الفعلي. أي ينظر الى سلوك الدور الأساسي على انه مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها الفرد العامل مقابل تحفيز مادي، ويعاقب عند التقصير. أما النوع الثاني سلوك الدور الاضافي يتمثل في قيام الفرد العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز توقعات الدور الرسمي والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، وهي ما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، سنحاول التطرق لها في المبحث التالي.

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

ان موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية حظي باهتمام كثير من الباحثين في السنوات الأخيرة ولا يزال يلقي اهتماما متزايدا، لما لهذه السلوكيات من تأثير إيجابي على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، فهو يحقق العائد لكليهما. وسنحاول التطرق في هذا المبحث الى مفهومه وخصائصه ومحدداته.

المطلب الأول: المرجعية التاريخية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونستخلص المعاني الأولى التي نشأت منها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الإداري.

1. العلاقات الإنسانية 1930-1939

حسب Organ وآخرون فإن الأفكار المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ارتبطت بالإنتاجية المرضية في أواخر الثلاثينات، وقد سميت هذه الفترة بحقبة العلاقات الإنسانية بسبب حركة العلاقات

الإنسانية السائدة¹. وقد عرف Hoppock 1935 الرضا بأنه الجمع بين الظروف النفسية والاجتماعية في مكان العمل التي تولد شعور إيجابيا عاما اتجاه الوظيفة والمنظمة². وكان من المفترض ان رضا الافراد العاملين يؤثر على الإنتاجية، لكن الأبحاث والدراسات في تلك الفترة لم تضع بعد أساسا للفرضية.

وحسب Naidu فقد كانت تجارب Elton Mayo & Fritz Roethlisberger المعروفة بتجارب Hawthorne، اول من ربط الصلة بين الرضا والأداء. واعتبرت دراسات هاوثرن أهم استكشاف للجانب الإنساني للعلاقات الصناعية في أوائل القرن 20، فقد شكلت بداية ربط علم الانسان والإنتاجية وعلاقته بالرضا عن العمل³.

ودراسات Hawthorne بحثت على نطاق واسع سبل تعزيز الإنتاجية في شركة الكهرباء بشيكاغو، حيث كانت التجارب تركز على الكيفية التي قد تؤثر بها الظروف المختلفة كالإضاءة في مكان العمل على إنتاجية العاملين، لكن بدلا من ذلك لاحظ الباحثين أن إنتاجية العمال زادت عندما شعروا بأنهم مقدرون من قبل المنظمة وذلك أثبت ان العمال لا يعملون للحصول على التعويض الذي يتلقونه فحسب، وقام الباحثون بدراسة عوامل أخرى يمكن أن تؤدي أيضا الى تحسين الأداء. لذا فإن دراسات Hawthorne أكدت على الجوانب الاجتماعية والنفسية للسلوك البشري في المنظمة.

في سنة 1939 ناقش Barnard نظرية المنظمة التي تركز على مفهوم نظم التعاون، وتوصل الى فكرة ميل الافراد الى العمل معا لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتمد هذا المنظور على فكرة أن الفرد العامل يختار بصفة مستقلة المشاركة في نظام رسمي للتعاون. وعلى الرغم من ان Barnard شدد على أهمية التعاون في المنظمات الا انه مر وقت كبير قبل ان تصبح الأساس الذي ظهر منه بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية⁴.

¹ Organ, D.W, Podsakoff, P.M, Mackenzie, S.B, **Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2006.

² Lanndon Ocampo, Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador & all, **A Historical review of the development of organizational citizenship behavior and its implications for the twenty-first century**, personnel Review, vol 47, N° 4, p 825, 2018.

³ Muldoon, J, **The Hawthorne Legacy: a reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930- 1958**, Journal of Management History, vol 18, N° 1, p 105, 2012.

⁴ Barnard, C.I, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.

2. نقابة العمال 1950-1959

كانت فترة 1950 فترة عمالة كاملة، واستغلال شبه كامل للمعدات والمرافق وتكوين نقابات. حيث ذكر Herzberg وآخرون انه في تلك الفترة تزايدت الحاجة للنظر في مواقف العمال إزاء وظائفهم، حيث تميزت بكثرة الإضرابات والشكاوى. وقد ركز الباحثون اهتمامهم على رضا الافراد عن وظائفهم بسبب الاعتقاد ان ذلك يرتبط ارتباطا مباشرا بالكفاءة التنظيمية.

Tsui & Wang ذكر بضرورة دعم علاقة التبادل بين صاحب العمل والعامل التي طرحها Barnard فيما سبق، واقترح Simon and March 1958 نموذج الاغراءات والمساهمات حيث ينص على ان هناك علاقة تبادل بين المساهمات الفردية للعمال والحوافز التي تقدمها المنظمة، وعندما يتلقى العامل تحفيزات جراء مساهماته فإنه سيشعر بالرضا وبذلك اصبح نموذج الاغراءات والمساهمات أحد الأسس لفهم العلاقة بين ارباب العمل والمنظمة.¹

Gross ووجد ان جماعات العمل المتكاملة يكونون في حالة ذهنية جيدة وهذا راجع حسب Becker الى ان الجماعات المتماسكة تشجع العلاقات الإيجابية التعاونية بين الأعضاء وبالتالي يكون أعضاء المجموعة مستعدين لاستيعاب زملائهم وتقديم يد العون لهم²، ويعتبر هذا المفهوم أهم المتغيرات المتصلة بسلوكيات المواطننة التنظيمية فيما بعد.

كما أكد الباحثون على أهمية الروح المعنوية من خلال تحديد الصلة بين الأداء ومواقف العمل. فحسب Seashore and Whyte من بين جميع المواقف يرتبط الأداء بشكل إيجابي بدرجة الفخر التي يشعر بها العمال تجاه المنظمات التي ينتمون اليها. وخلص Viteles الى ان العامل الذي يتمتع بإنتاجية عالية ينظر الى وظيفته بشكل إيجابي، وبالتالي أصبحت معنويات الموظفين أو ارتياحهم متغيرا رئيسيا يهم الباحثين.³

¹ Coyle-Shapiro, J, **A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, vol 23, N° 8, pp 927- 946, 2002.

² Schacter, S., Ellertson, N., McBride, D., Gregory, D., **An experimental study of cohesiveness and productivity**, Human Relations, vol 4, N° 3, pp 229- 238, 1951.

³ Lanndon Ocampo, Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador & all, p 826.

3. ظهور مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية 1960

في الستينيات أفسح المجال للسلوك التنظيمي، حيث بدأ العلماء خلال هذه الفترة بالتحقيق في أهمية الجوانب المختلفة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وذهب الاهتمام الفكري الى محاولة تصنيف السلوك وأسبابه واستمرت خلال هذه الفترة التحقيقات المتعلقة بمواقف العمال وسلوكياتهم التطوعية المساعدة، وأطلق عليهم اسم السلوك التقديري لمساعدة الزملاء.

وقد أشار Katz ان المنظمات تتوقع من عمالها أن يظهروا سلوكيات موثوقة تتلاءم مع متطلبات مهامهم الإلزامية. وذكر Kumar ان هذا يرجع الى ان هذه السلوكيات تستجيب لطلب الطوارئ غير المتوقعة وبالتالي فإنها أساسية لفعالية المنظمة.¹

ووفقا ل Katz و Kahn فإن كل مؤسسة تعتمد على سلوكيات تقديرية تلبي احتياجات الآخرين، وبالتالي فإن أعضاء المنظمة الذين يمارسون سلوكيات خارجة عن الدور او طوعية يساهمون في فعالية المنظمة.² وأشار Whyte and Argyrs الى ان المنظمة التي تعتمد بيئة اجتماعية إيجابية يمكن ان تتوقع مستويات عالية من رضا العمال يؤثر بشكل كبير على تطور كيفية تصرف الموظفين تجاه عملهم وزملائهم في المنظمات³، واهتم العلماء والباحثين في هذه الفترة بتحديد درجة تأثير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مع المسؤوليات الشخصية والجماعية.

وحسب Yildirm فإن درجة انفتاح العمال على التواصل مع رؤسائهم مرتبطة ارتباطا وثيقا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأصبحت نظرية التبادل الاجتماعي ل Blau 1964 الإطار الافتراضي الأكثر شيوعا المستخدم في دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ووفقا ل Blau فإن التبادلات الاقتصادية تركز أكثر على الجانب الملموس والمالي للتبادل، بينما يركز التبادل الاجتماعي على الجانب الاجتماعي والعاطفي، وان

¹ Zhang, Y., Liao, J., **Study on organizational citizenship behavior examination and influences**, Human Resource Development of china, vol 7, pp 6-9, 2009.

² Katz, D., Kahn, R.L., **The Social Psychology of Organizational**, John Wiley & Sons, Ins, New York, 1965.

³ Locke, E.A., **What is job satisfaction**, Organizational Performance and Human Performance, vol 4, N° 4, pp 309-336, 1969.

المعاملة بالمثل هي مركز التبادل الاجتماعي. ويؤكد Blau أن تحفيز العمال يقودهم الى الرد بالمثل من خلال تجاوز متطلبات المهمة الرسمية.¹

وعليه يمكننا ان نستخلص المعاني الأولى التي نشأت منها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الإداري وهو ما يؤكد انها لم تظهر بل كانت انعكاسا لمتطلبات المنظمة واستجابة للمتغيرات الحاصلة في الفكر التنظيمي.

المطلب الثاني: مفاهيم عن سلوكيات المواطنة التنظيمية

استخدم الباحثان Bateman & Organ مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة حيث يعتقدان أنه سلوك مفيد لم يرد ذكره في الوصف الوظيفي للموظفين²، لكنه يظهر أثناء أدائهم لواجباتهم من أجل مساعدة الآخرين. وقد طرح Organ وزملائه فكرة سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من دراسات وأبحاث تدرس العلاقة بين عادات ومواقف الموظفين وأدائهم الوظيفي.³

وحسب Podsakoff et al فإن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل مستوى السلوك الإنساني الذي يؤديه الفرد في المنظمة بصورة تطوعية، متجاوزا بذلك حدود الدور الرسمي، لكنه يزيد من قدرة المنظمة في الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية⁴، اما Bolino & Turnley يعتبرانها انها السلوكيات التي تتجاوز الاعمال والمهام الأساسية للوظيفة، يقوم بها العامل لمساعدة زملائه في العمل والمنظمة التي يعمل بها.⁵

¹ Blau, P., **Exchange and Power in Social life**, Wiley, New York, NY, 1964.

² Bateman, T.S., Organ, D.W., **Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship**, Academy of Management Journal, vol 26, N° 4, pp 587-595, 1983.

³ Habib Ebrahimpour, Adel Zahed, Ali Khaleghkhah, **A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior**, Procedia: Social and Behavioral Sciences, N° 30, 2011.

⁴ Podaskoff, Philip.M., Mackenzie S.B., **Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance**, Journal of Applied Psychology, 1997.

⁵ Bolino. Mc., Turnley. W.H., **Going the Extramile Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior**, Academy of Management Executive, vol 17, N° 31, 2003.

كما توصلت دراسة لـ Ehrhart الى أن سلوكيات المواطننة التنظيمية تعمل على تكوين العلاقات بين المرؤوسين، كما تحقق تمكين المرؤوسين وتساعدهم على النمو والنجاح، كما تعمل على تحسين السلوك الأخلاقي وتعزز وتحسن مناخ العدالة الإجرائية في وحدات العمل.¹

ويؤكد Cohen & Vigada ان سلوك المواطننة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والادارة والجماعات والافراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات وتوصلوا الى ان سلوكيات المواطننة التنظيمية تحقق العديد من المنافع للمنظمة من أهمها²:

- تحسين إنتاجية فريق العمل، وإنتاجية الإدارة؛
 - التخصيص الأمثل للموارد والاستخدام الفعال لها؛
 - تعزيز وتقوية صورة المنظمة والتي تجعلها قادرة على جذب عاملين جدد يتمتعون بمواصفات عالية.
- ويعتقد Organ ان سلوك المواطننة التنظيمية يزيد من الفعالية التنظيمية، بالإضافة الى مزايا يقدمها للمنظمة تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة إنتاجية الموظفين؛
- تمكين المنظمات من التكيف في ظل البيئة المتغيرة؛
- زيادة الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

أيضا حسب Organ فإن سلوكيات المواطننة التنظيمية تضم نوعين من السلوك:

- سلوك إيجابي يمارسه الفرد طوعية مثل مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، عدم إضاعة الوقت والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة امام الآخرين.
- سلوك يتمتع الفرد عن ممارسته طوعية يسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في اعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات في مكان العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن أوضاع العمل.

¹ Ehrhart, M.G., Bliese, P.D., Thomas, J.L., **Unit-level OCB and unit effectiveness: examining the incremental effect of helping behavior**, Human Performance, vol 19, N° 2, pp 15-173, 2009.

² Cohen A, Vigoda, **Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior**, Administration and Society, 2000.

بالمقابل يرى Schnake and Dumler أن المفاهيم السابقة الذكر تعتبر مفاهيم تقليدية مضللة، حيث ان الأفراد العاملين يقوم بهذا النوع من السلوك مقابل مكافأة محتملة يحصلون عليها في المستقبل. وبالتالي فقد اقترحوا ان سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبط بممارسات المكافآت، وان هناك ارتباط غير مباشر بين هذه السلوكيات ونظام المكافآت.¹

يمكننا القول ان سلوك المواطنة التنظيمية هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الافراد وان الالتزام بهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطنة التنظيمية ويحقق الفعالية التنظيمية في منظمات اليوم.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

ان سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم يحتوي على مجموعة من العناصر الاساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- انه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية للفرد؛
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي؛
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فبرغم من انه ال يعتبر أداء رسميا بحد ذاته إلا انه يساهم في تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة؛
- ان هذا السلوك هو مجموعة من الافعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الافعال من منظمة الى اخرى او من مجتمع الى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين الجديدة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي؛
- ان هذا السلوك لا يجلب أي فائدة او مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الاجل القصير ولكن يتوقع الفرد ان يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو ان هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية.

¹Tayebeh. S , Reyhaneh .M. K, Fatemeh .M, **Introducing a Model of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior and Organizational Citizenship Behavior and Positively Orientated Organizational Behavior: a two wave study**, International Journal of Knowledge Management, vol 14, p 24, 2018.

² شوقي محمد الصباح، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آفاق جديدة، العدد الاول والثاني، السنة الثامنة عشر، جانفي 2006، ص 232.

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت او العقاب الرسمي لثلاث أسباب حددها Organ في النقاط التالية¹:

- ان سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية. بالرغم من أن المسؤول قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد الا ان الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة؛
- ان ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فمثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي الى إضاعة وقت الفرد ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي؛
- ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية وبالتالي لا يمكن ان يعاقب الفرد عن امتناعه عن العمل التطوعي.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة حسب Netemeyer يتمثل في²:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الادارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة تؤدي الى زيادة النتائج الاجمالية المحققة؛
2. ان القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية نظرا لندرة الموارد بالمنظمات سوف يؤدي الى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها؛
3. تحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات؛
4. سلوك المواطنة التنظيمية يفيد كلا من المنظمة والعاملين، حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص؛
5. وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الايثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة، وسيظل هؤلاء العاملين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجون منتجات عالية

¹ على محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين الشمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1999.

² علي يونس ابراهيم سيد أحمد، أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 3، 2011، ص 48.

الجودة ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، حتى اننا نكاد نجزم ان سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل تتسم بالإخلاص والولاء لدى العاملين والذي ينعكس أثره على المنظمة في زيادة الانتاجية وتقليل معدل الدوران.

المطلب الرابع: ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يرجع اختلاف الباحثين في تحديد عناصر وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الى عدم وجود إطار تنظيمي محدد لأبعاد هذا السلوك وبالتالي فإن مساحة هذا السلوك يمكن ان تشمل العديد من العناصر.

وكان التركيز في الاول على بعدين اثنين فيما يخص سلوك العامل، البعد الاول هو الامتثال العام أي القيام بما يجب القيام به جيداً. اما البعد الثاني الايثار ويعنى به مساعدة الآخرين. بعدها توسعت الابحاث لتشمل خمسة ابعاد: الايثار، الفضيلة، الضمير الحي، المجاملة، الروح الرياضية.

ومع ذلك قدم Organ 1997 المزيد من التصنيف لسلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم الى ثلاث اقسام، الايثار، المجاملة، والضمير الحي. ومن جهة اخرى نجد ان للباحثين Williams and Anderson وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث قسموا سلوكيات المواطنة التنظيمية الى نوعين: سلوكيات موجهة الى الافراد بالمنظمة متمثلة في المجاملة والايتار ويرمز لها ب OCBI، وسلوكيات موجهة للمنظمة ككل متمثلة في كل من الفضيلة، الضمير الحي، والروح الرياضية ويرمز لها ب. OCBO¹ وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تصنيف Organ متمثل في خمسة ابعاد كالتالي:

1. الايثار **Altruism**: حيث يعنى به تقديم المساعدة الطوعية للأفراد العاملين معه، ويأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة او مشكلة تنظيمية. ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، ومن نماذج سلوك الايثار مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل. وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم

¹Jehad Mohammad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias, **JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: AN EMPIRICAL STUDY AT HIGHER LEARNING INSTITUTIONS**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 149–165, July 2011.

المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل. وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الايثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات مساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة¹. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.

2. **الكرامات او اللطافة (Courtesy)** وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آراءهم قبل اتخاذ القرارات. ويطلق عليها اللباقة واللفظ والمجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل ان يكون معاونا للمنظمة التي ينتمي لها بتجنب استغلال الآخرين والقيام بالمشاكل.

3. **الروح الرياضية Sportsmanship** وهي انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تذمر او شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وان يؤدي الى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل المشاكل الحقيقية. كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها بالإضافة الى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الامر، فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي احدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا ان يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة في حدود معينة اكيد، لأن للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل. وتعود المكاسب على أولئك الموظفين

¹ Koopman R., **The relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management, p 606, 2003.

الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء والظروف غير المريحة بروح سمحة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية¹.

4. **السلوك الحضاري Civic virtue** ويشير إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في قرارات المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة. من سلوكيات السلوك الحضاري الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، التحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، المشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء وحفظ مكان العمل نظيفاً وأنيقاً والالتزام بالمعايير الاجتماعية والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون والمدافعة عنها، الترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته.

5. **الضمير الحي Conscientiousness** ويعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة. أي أن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل. وبما أن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الانضباط التنظيمية يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصاً وروحاً بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة. وهناك من يطلق على وعي الضمير الالتزام العام ويحدد تجسيدها من خلال الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والجاهزية لبدء العمل فوراً وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة

¹ Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., **Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research**, Human Performance, vol 10, N° 2, p 133, 1997.

أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص على الحضور الدائم والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى ولو لم تكن هناك رقابة وعدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.¹

المبحث الثالث: محددات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على التكيف والمرونة في مواجهة المواقف الطارئة والظروف غير المتوقعة وبالتالي فمنظمات اليوم أحوج ما تكون لهذا النمط من السلوك وتنميته، وحتى يمكن تحقيق ذلك ينبغي الكشف عن المحددات التي تحدد هذا السلوك. وحسب Organ فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر عامل مهم يساهم في بقاء المنظمة، ولهذا من المهم والضروري فهم المتغيرات التي تساعد بشكل إيجابي في تكوين هذه السلوكيات. وبالرجوع للباحثين نجد أنهم ربطوا كل من رضا العمال، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المسار المهني، السن، الشخصية، التحفيز، السلوك القيادي، بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأنها تؤثر على سلوك المواطنة في المنظمة.

المطلب الأول: الدعم التنظيمي

إن الفرد العامل يتطلع دائما للحصول على الدعم من المنظمة التي ينتمي إليها، وكما كانت توقعاته يدفعه إلى العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. لأن تلبية توقعات الموظفين وتقدير جهودهم قد تؤدي بهم إلى إنتاج وتنمية سلوكياتهم الإيجابية اتجاه المؤسسة وهذا ما يدعمه الدعم التنظيمي الذي يوفر أيضا الاستقرار والسلامة للموظفين.

تشير دراسات Byrne and Hochwarter إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالعدالة والاعتراف بأهمية العاملين والمكافآت وتنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمي²، وإدراك الدعم التنظيمي يشير إلى القدر الذي يشعر به العاملين برعاية المنظمة لهم واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية

¹ Organ, D.W, Lingle, A., **Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior** . Journal of Social Psychology, vol 135, N° 3, p 339 , 1994.

² Lily Chernyak-Hai , Aharon T ziner, **Organizational Citizenship Behavior: Sociopsychological Antecedents and Consequences**, Revue internationale de psychologie sociale , Presses univ de Grenoble, vol 25, 2012

عندهم لمستوى هذا الدعم، وكلما زاد المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالعاملين وتقدر جهودهم بذل العاملون مجهودا أكبر تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف إدراك الفرد للدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد ان المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به.¹

وللدعم التنظيمي أهمية كبيرة إذا ما أدركه العاملون، ومن أهم هذه النقاط:

- تحقيق التنمية الذاتية عند الافراد: حيث ان شعورهم بأن المنظمة تساندتهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم؛
- زيادة الجهد المبذول من قبل العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- ينمي عند العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة مما يعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها أمام الغير؛
- كما أنه ينمي الدافعية في العمل وتعظيم الانتاجية وكفاءة الاداء؛
- يقلل من الآثار السلبية لسلوكيات الافراد حيث ان إدراك الدعم التنظيمي يقلل من الغياب الوظيفي؛
- يعمل على زيادة الانتماء، حيث وجدت الدراسات علاقة بين الانتماء التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة، حيث يدفعهم طوعا الى زيادة الإنتاج كما يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

¹ Eisenberger, R., Cummings, S. A., Lynch, P., **Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, 2002, p 565.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يرى Smith ان مدلول كلمة الرضا الوظيفي تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل. ولا يتحقق الرضا الا إذا كان العمل يحقق اشباعا لاحتياجات العامل¹.

ويعرف Herzberg الرضا عن العمل بأنه عبارة عن مشاعر الفرد الحسنة او السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المعنوية والمادية في العمل نفسه والبيئة المحيطة به. ويرى ان هناك مجموعتان من العوامل أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، توفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وعوامل محيطة بالوظيفة او العمل وقد حصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة او الإدارة او الاشراف او نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

والرضا الوظيفي يعبر عن أفكار ومشاعر الموظفين التي تحددها جودة وظروف عمل المنظمة، والتي بدورها تحدد طبائع وسلوك الموظفين مثل الأداء والمشاركة في العمل والولاء تجاه المنظمة وعلاقات العمل، حيث يمثل الرضا الوظيفي موقف العامل تجاه ما يحب وما يكره من عمله².

يعرف الرضا أيضا بأنه الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الانتاجية. ومن النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي نظرية ذات العاملين ل Herzberg التي تعتبر من النظريات المتقدمة في الدافعية بالاستناد الى دراسة ماسلو للحاجات والتأثير الدافعي، صنف العوامل الى مجموعتين: تتمثل المجموعة الاولى بعوامل الصيانة تلك العوامل التي تؤدي عدم توفرها في حالة من الاستياء وعدم الرضا ولكن توفرها لا يؤدي الى دافعية قوية للعمل واعتبر Herzberg أن هذه العوامل ضرورية لضمان أدنى درجات إشباع الحاجات. أما العوامل التي ترتبط بجو العمل فقد أطلق عليها عوامل الدافعية التي إذا توفرت فإنها تؤدي الى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، وعدم توافرها لا يؤدي بالضرورة الى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل.

¹ جميل أحمد الجريد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل الإدارة المحلية في جمهورية اليمن في الفترة من 2005-2010، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2010.

² Gaviria-Rivera, López-Zapata, Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams, European research studies journal, 2019, p 72.

وقد اوضحت نظرية ذات العاملين ان العوامل المرضية في العمل كانت مرتبطة بمضمون العمال أما العوامل غير المرضية في العمل كانت مرتبطة بالبيئة والظروف المحيطة بها.

وتعد نظرية التوقع المتكافئ Expectancy valence theory من أكثر النظريات المفسرة لاتجاهات الفرد نحو العمل أي الرضا عن العمل حيث أشار Porter & Lawler ان سلوك الفرد يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل مستقبلا وقد فسرت هذه النظرية الجوانب العملية للدافعية والترغيب على العمل مثل المكافأة المادية والمعنوية، العدالة، وتوازن الجهد مع المكافأة.¹

وحسب Lapointe فإن مفهوم المشاركة في العمل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الذاتية والارادة التي تميز العمل الحقيقي والتي تترك للعامل بعض من الاستقلالية. ويمكن قياس ذلك من خلال مؤشرات تتمثل في الرعاية المقدمة أثناء العمل، سرعة التدخل في الحالات الحرجة، الجهود المبذولة لتحقيق الانتاجية والجودة، الاهتمام بالعمل.

وتعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الذي تهدف الى الإجابة على إشكالية العلاقة او التوافق بين الأهداف التنظيمية والتي تتمثل في الإنتاجية والاهداف الفردية التي تتمثل في الرضا عن العمل². وغالبا ما ينظر الى جودة حياة العمل على انها بناء مفاهيمي متعدد الابعاد حيث يشمل عموما مفهوم الامن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، أجر عادل ومنصف، مجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو³. في حين يرى Nguyen ان الحياة الوظيفية تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية الأمان الوظيفي والصحي، الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، واحتياجات الادراك، والاحتياجات المعرفية نتيجة المشاركة في العمل⁴.

¹ مراد سليم عطيان، عبد الله جميل ابو سلمى، اثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 391.

² Viateur L, Johanne T, *La Qualité de Vie au Travail et Horaire Variable*, Relation Industriel, vol 38, n 3, 1983, p 568.

³ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة دراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004، ص 200.

⁴ عبد العزيز علي مرزوق، علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة المنوفية، 2017، ص 101.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في ما يلي: ¹

- صعوبة قياسه لارتباطه بالذات البشرية؛
- هو حالة شعورية تعبر عن القناعة والقبول بالعمل وما يحيط به؛
- الرضا الوظيفي هو ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛
- يؤثر الرضا على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالالتزام، الأداء، والثقة.

وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة تعود على المنظمة لابد ان ينتبه لها القادة والمسؤولين يمكن تلخيصها في ما يلي: ²

- يعمل الرضا الوظيفي على الرفع من طاقة العاملين، ويحسن من مزاجهم ويزيد في بهجتهم وتقبلهم لكل جوانب العمل؛
- يسهم الرضا الوظيفي في رفع إنتاجية ومبادرة حماس العاملين في العمل؛
- ان الرضا الوظيفي يرتبط ارتباط عكسي بالغياب، وتراجع معدل دوران العمل؛
- يقلل الرضا النزاعات وحوادث العمل ويساهم في وجود بيئة تنظيمية صحية ومناسبة للإبداع؛
- يؤثر الرضا على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالثقة والالتزام والأداء المتميز؛
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى ان الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم.

ثالثا: محددات الرضا الوظيفي

ان عمل الفرد ليس سببه الحصول على اجر فقط، وانما له مجموعة من الدوافع والحاجات التي يرغب في تحقيقها منها ماهي مادية وأخرى معنوية، والتي يتوقف رضا الفرد على مدى قدرة إدارة المنظمة على

¹ ايمان على احمد الحياي، التمكن الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الافراد العاملين في كلية التربية للبنات، جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 38، العدد 122، 2019، ص 38.

² عطا خالدية مصطفى، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، العدد5، 2014، ص 114.

توفيرها، وقد تباينت محددات الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الحاجات الإنسانية والمنظمات، إلا أن وجهات النظر قد اتفقت على مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

1. الأجور والرواتب: يعد الأجر أول حاجة ومطلب لعمل الأفراد، ووسيلة اشباع للحاجات المادية والاجتماعية، وقد اشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي.¹

2. محتوى العمل وتنوع المهام: طبيعة الوظيفة وما تتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، ومدى ملائمة الوظيفة للخبرات وقدرات الفرد، كلها عوامل تساهم في مستوى أداء ورضا المرؤوسين، ولذلك تحرص المنظمات على تهيئة برامج تدريبية وتكوينية لرفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين.²

3. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: ان حاجة الفرد للتطور والنمو تدفعه للعمل والابداع من اجل الحصول على الترقية والتقييم في عمله، لهذا المنظمات التي تتيح لأفرادها فرصة الترقية، يساعدهم في تطوير أدائهم الوظيفي ويسهم في الرفع من مستوى الرضا لديهم.³

4. نمط القيادة: أثبتت الدراسات في مجال الإدارة ان لنمط القيادة أثر بالغ الأهمية على الرضا الوظيفي، فالأنماط الأكثر اهتمام بالعلاقات يحرص على بناء فريق عمل يسوده التعاون والاهتمام ومشاركة الاتباع في اتخاذ القرارات والثقة المتبادلة، مما يرفع من مستوى الرضا.

5. الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية للعمل من تهوية، اضاءة، رطوبة، على الراحة وتعمل على تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي الى رفع مستوى رضا العاملين.

6. عدالة العائد: أوضح Adems ان الفرد يقارن معدل عوائده قياسا بمدخلاته، مهاراته، وقدراته، خبراته، مستوى تعليمه، مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، فان زاد فإنه يشعر

¹ عبد الحليم لعراب، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء بيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015.

² راضية يوسف، امال يوب، اثر ممارسة مبادئ القيادة الديموقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام قالمة، محلة دفاتر، المجلد 7، العدد 1، 2018.

³ سيف الدين عماد احمد، علاء حسين عمران، العلاقة بين زيادة الرواتب والأجور والرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية في الهيئات العامة للضرائب، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 8، 2019.

بالذنب، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا في الحاليتين.

7. العلاقات مع الزملاء في العمل: إن طبيعة العلاقات السائدة في العمل تلعب دوراً هاماً في درجة الرضا الوظيفي، حيث إن الإنسان بطبعه اجتماعي فإذا كانت علاقات العمل يسودها التفاهم والتعاون ساهم ذلك في شعور الفرد بالراحة والسعادة في عمله، والعكس صحيح فالعلاقات المتوترة بسبب الصراعات وعدم الرضا قد يفكر البعض حتى في ترك المنظمة.

8. العوامل الشخصية: إن دوافع الإنسان للعمل هو تلبية الحاجات المادية والنفسية التي حددها ماسلو في سلم تدرج الحاجات فالرضا الوظيفي يتحقق بتلبية هذه الحاجات أو جزء منها مثل الانتماء والاحترام والتقدير والانجاز والتطور والمكانة الاجتماعية.

ويمكننا القول إن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أكدت الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ففي دراسة Bolon في أحد المستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي وجد أن مستوى هذا السلوك متدن وأن هناك علاقة قوية بين هذا السلوك والرضا الوظيفي. وتفسر العلاقة بين هذين المتغيرين على أن الموظف الراضي عن عمله والذي يحصل على مكاسب جيدة أو يتوفر له أسلوب قيادة مناسب وزملاء عمل جيدين يميل إلى ممارسة السلوك التطوعي كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أي حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات.¹

المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام التنظيمي عن درجة استيعاب الموظف لخصائص المنظمة أو منظوراتها أو تبنيها بحيث يشعر الموظف بالفخر لكونه جزءاً منها ويقبل ويحترم إنجازاتها.

¹ Bolon .E, **organizational citizenship behavior among hospital employees : A multidimensional analysis involving job satisfaction and organization commitment**, journal of hospital & health services administration, p 235, 1997.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

ركزت الأبحاث والدراسات على موضوع الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية. وإن التجربة اليابانية خير دليل، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين امر مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم الى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمؤسساتهم.

ان من أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كانا Porter & Smith سنة 1970، حيث نظرا اليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة¹، ويعتبر كل من Porter وMowday وSteers من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الالتزام التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج العامل مع المنظمة التي يعمل بها.

والالتزام التنظيمي هو مدى ارتباط الافراد بمنظماتهم ارتباط وثيق بأهدافها وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية في البقاء والاستمرار بها.

ويتصف الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية²:

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم؛
- ان الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

¹ إسماعيل العمري، عبد الفتاح ابي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، مارس 2017، ص 259.

² محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 30، 2011، ص 174.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين المتغيرات السلوكية المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية الأخرى، وقد أكدت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية على الآثار السلبية لانخفاض الالتزام على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الأداء، وعلى فعالية المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي على المنظمة فيما يلي:¹

- احتمال ترك الفرد الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام المرتفع أقل احتمال لترك العمل وأقل عدد ساعات الغياب من الأشخاص ذوي الالتزام المنخفض، فهم أكثر استقرار في مكان العمل؛
- العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام المرتفع الى جانب رغبتهم في البقاء في المنظمة فهم أكثر استعدادا للتضحية من أجل استمرارها وبالتالي هذا يؤثر على جودة ومستوى أدائهم.

ويرى آخرون ان أهمية الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمة تتمثل فيما يلي:²

- يمثل الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث ان المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين ترتبط دوما بعلاقة عكسية مع مستويات أقل من التغيب ودوران العمل، فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيقون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما قد يكون أداة تستخدم كأساس للالتزام بالإجراءات التنظيمية؛
- ان الافراد الذي تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يعرفون بأداء وظيفي أكثر تميزا وترتفع انتاجياتهم؛

¹ بنوناس صباح ، اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص11.

² حسام الدين نزارى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية SONARIC، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس والعلوم التربوية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2017

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويعزز من الثقة التنظيمية ويرفع من مستوى ابداع وجهود التابعين وبأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
- سهولة تقبل المرؤوسين للتغيير والتطوير التنظيمي، وارتفاع مستوى شعورهم بالانتماء ورضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العمل ويرفع الروح المعنوية لفريق العمل من خلال زيادة معدل التوافق بين قيم واهداف الافراد والمنظمة؛
- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن ان يكون في صالح المنظمة؛
- يساهم الالتزام التنظيمي في استقرار الموارد البشرية وتحسين خدمة العملاء وبالتالي يحسن من أداء الاعمال بشكل جيد.

ثالثا: محددات الالتزام التنظيمي

توجد مجموعة من العوامل التي تتحكم وتؤثر في مستوى الالتزام، وقد اتفقت معظم الدراسات على المحددات التالية:¹

1. السمات او الخصائص المرتبطة بالعمل:

كلما زادت أهمية وحاجة الافراد للعمل كمصدر للعيش زاد التزامهم، كما ان طبيعة العمل هي الأخرى لها علاقة طردية بمعدلات الالتزام، فكلما كان العمل حسب القدرة والتخصص والكفاءة التي يتوفر عليها العامل كلما زادت معدلات الالتزام، كما ان الحوافز المادية من أجور وترقيات والحوافز المعنوية من اهتمام ومشاركة في وضع الأهداف والسياسات كلها ترفع مع معدل الالتزام التنظيمي للمرؤوسين والعكس صحيح.

2. خصائص الهيكل التنظيمي:

¹ رفيق بوخلفة، السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع وتنظيم العمل، الجزائر 2، 2015

ارتفاع درجة الوظيفة في الهيكل التنظيمي يؤدي الى رفع روح التحدي المرتبط بالوظيفة، الامر الذي يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي كما ان المستويات الإدارية العليا يبدون التزاما أكثر من غيرهم، فقد وجدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة الالتزام التنظيمي أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفر درجة الاعتمادية في أداء الاعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

3. طبيعة القيادة والاشراف:

مما لا شك فيه ان للقيادة والاشراف دور في التأثير على درجة الرضى والثقة والالتزام في أي منظمة، كما ان السلوك القيادي ساهم بشكل كبير في الحفاظ على الموارد البشرية وعلى توجيه السلوك التنظيمي بما يخدم رسالة واهداف المنظمة ويرفع من مستوى الإنتاجية ويحقق الفعالية التنظيمية.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

لقد برزت الحاجة الى القيادة التحويلية عندما أصبح من الصعب التنبؤ بالمتغيرات البيئية في المؤسسات فكان لابد من وجود قادة يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى والقيام بالأدوار المثالية التي يمكن ان يحتذى بها الافراد العاملون في المؤسسات، حيث تستند القيادة التحويلية الى استثارة قدرات الافراد العاملين وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف، وان القيادة الفاعلة والناجحة تمثل نوعا من العلاقات التي تنشأ بين القادة والعاملين في موقف جماعي معين. وتهدف الى احداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف ومن هنا فإن القائد يستمد سلطته من رضا ومشاركة الجماعة. كما تقوم القيادة التحويلية بدور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والاختذ بها.

تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم في زيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس للوصول للأهداف باستخدام كفو للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. و اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية التي اعتبرت القائد شخصا استثنائيا او غير اعتيادي الى نظرية الكاريزما المحدثه او ما يسمى بالقيادة التحويلية.

كما أشار Burns الى ان القائد التحويلي يبني ويحافظ على العلاقة القائمة بينه وبين من يشرف عليهم من اجل رفع مستويات اعلى من الدافعية والأخلاق، وتقوم القيادة التحويلية على علاقة أخلاقية تشاركية بين القائد والمرؤوسين مما يسهم في التأثير الإيجابي في كل جوانب المنظمة ويسهل تحقيق أهدافها.¹

وعرف Bass القيادة التحويلية على انها القائد الذي يلهم التابعين ويحفزهم عن طريق التمكين النفسي الذي يجعل العامل يشعر بالقوة والاستقلالية ويلتزم بالسلوك الإيجابي مما يسهم في رفع الإنتاجية ويزيد من مستوى الابتكار والابداع.

كما أكد Tom Peter ان الخصائص الرئيسية للقائد الناجح هي الصدق والكفاءة والحدثة، والالهام والانصاف، المثابرة والخيال والابداع، ويشعر اتباع القادة التحويلية بالثقة والولاء والاعجاب والاحترام تجاه القائد وهم متحمسون للقيام بأكثر مما هو متوقع.

تسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين. والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي Bruns تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الافراد.²

ثانيا: خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فعالية وقدرة على الإدارة الجيدة للمنظمات نوردتها فيما يلي:³

- يتمتع بجاذبية حيث ان القائد التحويلي يتميز بشخصية جذابة وبقدرة فائقة على التأثير وإقناع التابعين بأفكاره مما يجعلهم متحمسين ومستمتعين بالعمل تحت قيادته؛

¹ محمد بن محمد أحمد حربي، متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كيزن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 1، 2017.

² Burns. J, **Leadership**, Garper and Row, NY, 1987.

³ علي حسون الطائي، لمى فيس الزبيدي، القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز راس المال الفكري، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 57، 2019.

- الثقة بالنفس والآخرين حيث ان للقادة التحويليين دورا مهما في توجيه سلوك التابعين وصياغة قيم وثقافات المنظمات، ولا يمكنهم تأدية هذا الدور الا من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والمميزات اللازمة التي تمكنه من الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومن بين أهم هذه المهارات هي الثقة في النفس والآخرين والوعي الذاتي والقدرة على التحكم وإدارة الذات، والتحلي بالقيم والأخلاق العالية التي تمكنه من القدرة على تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- القدرة على التركيز والانتباه حيث اثبتت الدراسات ان الخاصية التي يشترك فيها معظم القادة هي خاصية القدرة على الاصغاء الجيد، وهذه الخاصية يتمتع بها القائد التحويلي الذي يعمل من خلال بعد الاعتبارات الفردية على الاهتمام بما يقوله ويفعله الاخرين، بالإضافة الى التركيز الكبير على الأمور المهمة في الموقف التي يوجهها.
- المعرفة والخبرة ان اكتساب القائد التحويلي المعرفي والخبرة المهنية تزيد من مهاراته في التعامل مع المواقف الصعبة وتمكنه من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تناسب كل موقف وتسهل من الإدارة الجيدة للمنظمة.
- احترام الذات والآخرين لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل العليا التي في ضوءها يشكل أفعاله ويؤمن دائما بضرورة تطابق الأفعال مع الأقوال، لأن ذلك يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الاخرين كما انه يعمل على اظهار الاهتمام والاحترام للآخرين.
- القدرة على الاتصال بحيث يهتم القائد التحويلي بتتمة العلاقات داخل المنظمة كما يملك قدرة على الاتصال ومخاطبة المرؤوسين على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.
- له القدرة على تمكين الاخرين حيث يؤمن القادة بأهمية العمل الجماعي ويحرص على مشاركة العاملين في جميع جوانب العمل وتمكينهم من خلال عملية التفويض واشعارهم بالثقة والتعامل معهم كأشخاص متميزون.

ثالثا: مراحل بناء القيادة التحويلية

ان الوصول الى نمط القيادة التحويلية يحتاج من القائد اتباع مجموعة من المراحل اختصرها Aldage & Kuzuhara في المراحل التالية:¹

- التحلي بالأخلاق والمبادئ وتقديم القدوة الحسنة؛
- صياغة رسالة المنظمة بما يتلاءم مع الفرص والتحديات؛
- ربط قنوات وتوقعات واحتياجات المرؤوسين برسالة المنظمة ما يخلق انسجام وتوافق بين الإدارة والمرؤوسين، لأن بلوغ الرسالة هي مسؤولية الجميع؛
- تطوير سلوك القائد وعلاقته بالمرؤوسين بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي وتمكين المرؤوسين بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة؛
- مراعاة مصالح المرؤوسين واحتياجاتهم بما يحقق الرضا والالتزام الوظيفي.

وعليه القائد التحويلي يعمل دوما على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز قد يفوق هذا الأداء نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم، وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه مستقبلا. وهذا يشجع المرؤوسين على الانخراط في سلوك تطوعي اختياري خارج نطاق الأدوار المحددة لهم رغبة في تحقيق تطلعات رئيسهم وطموحه، وتمشيا مع المستوى العالي من الثقة والاحترام التي يكنها هؤلاء المرؤوسين لرئيسهم.²

المطلب الخامس: الخصائص الشخصية كمحرك لممارسة المواطنة التنظيمية

تشير الدراسات الى ان سلوك المواطنة التنظيمية سمة من سمات الشخصية وهو دالة لسمات الفرد. ويشير Ostroff الى ذلك باختلاف محددات هذا السلوك عبر حياة الفرد الوظيفية ففي بداية حياة الفرد الوظيفية يرتبط سلوك المواطنة بعوامل استعدادية شخصية مثل دافعية الإنجاز³. وساند هذا الاتجاه

¹ سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.

² Podsakoff. P, Moorman. R, Fetter.R, **Transformational Leader and Organizational Citizenship Behaviors**, The Leadership Quarterly, n° 4, 1990.

³ Ostroff. Ch, **the Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance: An Organizational level analysis**, Journal of Applied Psychology, vol 77, N°6.

Chanak بأن الخصائص الشخصية يمكن ان تكون أحد المحددات القوية لسلوك المواطن التنظيمية، فالخصائص والسمات الشخصية لا تلعب دورا مباشرا فقط في تحديد سلوك الفرد داخل العمل بل كذلك لها دور غير مباشر لأنها تحدد إدراكات الفرد لمختلف العوائد التنظيمية حيث لوحظ انه توجد فروق فردية بين الافراد في سلوك المواطن التنظيمية رغم انهم يعملوا في نفس الظروف وبالتالي قد توجد بعض المحددات الشخصية لهذا السلوك، نذكر منها ما يلي:

أ- الذكاء الوجداني

يعتبر الذكاء الوجداني من المفاهيم النسبية حديثا، حيث تشير الى مشاعر الايثار لدى الفرد من خلال تعاطفه الوجداني مع الآخرين ويتعلق بإدراك الفرد للانفعالات والمشاعر سواء تجاه نفسه او تجاه الآخرين، وبالتالي يمكن للفرد ان يتفاعل بفاعلية مع ذاته²¹ ومع الآخرين ويغير ما يمكن تغييره ويتقبل ما لا يمكن تغييره³. وإن زيادة الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني قد يرجع حسب Austen et all الى سببين يكمن الأول في فكرة اختلاف الافراد في المهارات الانفعالية القابلة للقياس والتي تعد من الأفكار الهامة في حد ذاتها، إذ تفتح مجال بحثي جديد حول تأثير الفروق الفردية على مختلف سلوكيات واهتمامات المنظمات. أما السبب الثاني يكمن في أهمية النتائج المتوقعة من الناحية النظرية عن ارتباط الذكاء الوجداني بعدد كبير من المتغيرات ذات الأهمية، فالمهارات الاجتماعية لدى الافراد مرتفعي الذكاء الوجداني يتوقع ان ترتبط بارتفاع في مستوى المواطن التنظيمية لديهم وكذا توطيد العلاقات بين الافراد وتدعيم روح الفريق وتفضيل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. وفي نفس الوقت فإن تنمية المهارات الشخصية لدى الافراد مرتفعي الذكاء الوجداني إنما يرتبط بارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى الضغوط والسيطرة على كل مسببات التوتر والقلق لدى العاملين⁴.

⁴ مصطفى محمد أحمد الكرداوي، أثر الذكاء الوجداني للمدربين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدهليقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، عدد 1، 2008، ص3

وقدم Mayer & Salovey مفهوما للذكاء الوجداني يشير الى انه القدرة على إدراك الانفعالات وتنمية الانفعالات التي تساعد على التفكير والفهم للمعلومات الوجدانية، بينما يرى Oneil أن الذكاء الوجداني مهارة اجتماعية تهتم بالتواجد مع الآخرين في حالة الرضا والمقدرة على إقناع الآخرين وقيادتهم ومعرفة شعورهم. وبالتالي فالذكاء الوجداني مهارة وجدانية تساعد الفرد على التعامل بنجاح مع البيئة المحيطة به وما بها من ضغوط¹. وقد وضع Bar-On تصورا للمكونات العائلية للذكاء الوجداني على النحو التالي²:

- مكونات داخل الشخصية وتتضمن الوعي بالذات الوجدانية، اعتبار الذات، تحقيق الذات، الاستقلال؛
- مكونات العلاقات الشخصية وتتضمن التفهم، العلاقات الشخصية مع الآخرين، المسؤولية الاجتماعية؛
- مكونات القدرة على التوافق وتتضمن حل المشكلة، التحقق من خلال الواقع، المرونة؛
- مكونات التعامل مع الضغوط وتتضمن تحمل الضغط، ضبط او السيطرة على الاندفاع؛
- مكونات المزاج العام وتتضمن السعادة والتفاؤل.

ب- جودة الصحة النفسية

تشير الصحة النفسية الى عملية توافق الفرد مع نفسه ومع البيئة المحيطة به، ويتحدد مستوى الصحة النفسية على النحو التالي³:

1. خلو من اضطراب سلوكي حيث لا تظهر على الفرد مظاهر سوء التكيف او تصدر منه سلوكيات يشق منها أنه يعاني من اضطراب سلوكي او عدم اتزان وبالتالي فالتوافق يمثل الحد الأدنى للخلو من المرض.
2. حالة السلامة والكفاءة النفسية وهذا المستوى يتحدد بتوافر عنصر التفاعل بجانب التلاؤم والرضا وهنا تظهر الكفاءة النفسية للفرد حينما يواجه ضغوط وتحديات وبمقدار لياقته النفسية يستطيع مواجهة الضغوط والتغلب عليها.

¹ Mayer.J.D, Salovey.P, **What is Emotional Intelligence, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational implicates**, New York: Basic Books.

² Bar-on, **Emotional Quotient Inventory: User Manual Toronto**, Multi-Health systems, New York.

³ مصطفى خليل الشرقاوي، مقياس جودة الصحة النفسية، مجلة التربية للبحوث النفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 74.

3. حالة جودة الصحة النفسية وتتميز بكل ما لدى الفرد من طاقات نفسية وعقلية وجسمية وتنميتها ذاتيا والتدريب على حل المشكلات ومواجهة الضغوط والمبادرة بمساعدة الآخرين والتضحية من أجل الآخرين ونقل مشاعر السعادة إليهم.

ج- التفاؤل والتشاؤم

تشير أدبيات علم الشخصية الى ان التفاؤل والمزاج الإيجابي من الأمور الهامة للصحة النفسية والجسمانية بينما يؤدي التشاؤم بنظرة الفرد للمستقبل وهذا ما يؤكد كثير من المنظرين على اعتبار ان التفاؤل بشير الى التوقعات الإيجابية للمستقبل بينما يشير التشاؤم الى التوقعات السلبية بشأن المستقبل. وان كان البعض يشير الى أنهما يرتبطان بحياة الفرد حاضرا ومستقبلا باعتبارهما يعكسا النظرة الإيجابية والنظرة السلبية للحياة. ولقد تزايدت في الفترة الأخيرة الاهتمام بالدراسات النفسية للتفاؤل والتشاؤم وذلك من خلال علاقاتهما بعدد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والجسمية السوية وغير السوية، حيث أظهرت الدراسات ان المتفائلين أكثر استخداما لطرق تكيفيه وفعالة للتعامل مع الضغوط وأكثر استخداما للدعم الاجتماعي بينما يستخدم المتشائمين طرقا أقل فاعلية للتعامل مع الضغوط ومنها الهروب والتجنب والتصرف الانفعالي¹.

د- دافع الإنجاز

توصل David Mc McClelland الى ان هناك أفراد ذوي ميل ورغبة عالية في الإنجاز وإتمام الاعمال بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين وأطلق على هذه الفئة المنجزين او ذوي الإنجاز العالي، واستخلص من ذلك أن هناك دافع التميز والانجاز لدى فئة من الافراد ويشير هذا الدافع الى الرغبة في أداء العمل بصورة جيدة، ويتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص منها²:

- يميلوا الى اختيار الاعمال التي توفر لهم شعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح؛
- يشعروا بالسعادة بمجرد الوصول الى الإنجاز العالي؛
- سيطرة العمل على مشاعرهم ووجدانهم؛

¹ Hart. K, Hittner. J, **Optimism and Pessimism: associations to coping and anger reactivity**, Personality and individual Differences

² John, I., et all, **Organisational Behavior and Performance Golf**, Goodyear Pub, 1987.

- لديهم قدرة على المثابرة.

وبالتالي يمكن أن يكون دافع الإنجاز أحد الدوافع الشخصية التي تؤثر على أداء الفرد في العمل تأثيراً موجباً، لهذا يمكن القول بإمكانية وجود علاقة بين دافع الإنجاز وسلوك المواطن التنظيمية.

هـ- مركز الضبط

مفهوم مركز الضبط أو جهة الضبط من المفاهيم الحديثة نسبياً والمشتقة من نظرية التعلم الاجتماعي التي صاغها Julian Rotter حيث يشير مصطلحي الضبط الداخلي للتدعيم إلى الطريقة التي يدرك بها الفرد مصدر التدعيم، حيث يشير Walter ان ذوي مركز الضبط الداخلي يشعرون بأن التعزيزات الناتجة لسلوكهم الشخصي إيجابية أم سلبية أم محايدة تتحدد أساساً بتصرفات الفرد نفسه ومجهوده الشخصي وقدراته أكثر من كونها نتيجة الحظ أو الصدفة، أما ذوي وجهة الضبط الخارجية فإنهم يشعرون بأنهم لا يتحكمون في النتائج إيجابية كانت أو سلبية وإن هناك قوى خارجية تحدد هذه النتائج ومن الصعب السيطرة عليها. وبالتالي يمكن ملاحظة ان ذوي مركز الضبط الداخلي يمكن ان يكونوا أكثر تميزاً في الأداء المهني ولديهم سلوك مواطن تنظيمية أكثر من ذوي مركز الضبط الخارجي.¹

¹ محمد إبراهيم جودة، دراسة لبعض مكونات الذكاء الوجداني في علاقتها بمركز التحكم لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، المجلد 10، العدد 40، 1999.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للسلوك، من السلوك التنظيمي الى سلوكيات المواطننة التنظيمية الذي يعد هذا الأخير سلوك مهم للمنظمة حتى تحقق النجاح. وبصورة عامة ونسبة لآراء الباحثين فإن سلوك المواطننة التنظيمية هو السلوك الذي يتعدى الدور المطلوب رسمياً، ويمكننا القول ان سلوك المواطننة التنظيمية هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الافراد وان الالتزام بهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطننة التنظيمية ويحقق الفعالية التنظيمية في منظمات اليوم. لهذا يقع على المنظمة تحدي معرفة خصائص هذا السلوك ومحدداته حتى تتبناه وهذا ما تم التطرق له في هذا الفصل. ولأن السلوك مرتبط بالقيم والأخلاق، أصبح في الوقت الحالي الخط الفارق بين الصواب والخطأ غير واضح ولا تزال تعاني بعض المنظمات اليوم من وضع سوء الاخلاق حيث يتعين على المسؤولين فيها تحديد الصواب والخطأ، وعليه سوف يتم التطرق للسلوك الأخلاقي في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

السلوك الأخلاقي نحو أخلة الإدارة

تمهيد

ان تجدد التفكير في المضامين الاخلاقية والسلوكية ومنظومة القيم الاجتماعية والانسانية للنشاط الاقتصادي وإدارة الاعمال يؤكد أن ما تحتاجه البشرية هو النمو الاخلاقي للأفراد من خلال عقيدة تغير نظرتة الكلية للحياة التي تحثه على التصرف الصحيح طبقا لقيم أخلاقية سامية، يتعين ان تعزز هذه القيم الاخوة، الانسانية والمساواة الاجتماعية بين كافة البشر ورفع الظلم عن الطبقات المحرومة والمهمشة وإزالة التوزيع غير العادل للثروة ومحاصرة الانحرافات الاقتصادية وما تسببه من مآسي اقتصادية واجتماعية لأن تجريد علم الاقتصاد من ابعاده الاخلاقية يعتبر بمثابة وصفة للانهيال الحضاري. وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: المقاربة الأخلاقية إطار مرجعي للسلوك الأخلاقي

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بمرجعية أخلاقية

المبحث الثالث: من أخلاقيات إدارة الأعمال الى المسؤولية الاجتماعية الى مواطنة المؤسسة

المبحث الرابع: أسس بناء الإدارة الأخلاقية

المبحث 1: المقاربة الأخلاقية إطار مرجعي للسلوك الأخلاقي

ان عالما المعاصر يتسم بالتغير الكبير أصبحت فيه شركات الاعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الاخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية، سنحاول أولاً التطرق الى مفهوم الاخلاق والاخلاقيات.

المطلب 1: الاخلاق، الاخلاقيات، أخلاقيات الاعمال

أولاً: الأخلاق

في البداية وجب التفريق بين الاخلاق Moral والاخلاقيات Ethique، فمصطلح Ethique مشتق من الكلمة اليونانية Ethos والتي تعنى بمفاهيم الاخلاق والعادات والسلوكيات. وتركز الاخلاقيات على حرية الحكم والعمل، حيث تم تعريفه في الأصل على انه الانعكاس الذي يوجه العمل البشري.¹

وقدتم ملكاوي تعريفين بسيطين لكليهما على النحو الاتي²:

- الاخلاقيات تشير الى معايير أو قواعد السلوك المتوقع من المجموعة التي ينتمي اليها الفرد، كأن تكون اخلاقيات وطنية، اجتماعية أو مهنية.
- الاخلاق هي منظومة القيم والمبادئ الخلقية الثابتة التي لا اختلاف في شأنها مثل الحرية، العدالة والمساواة.

والجدول التالي يوضح كيف فرق Jean-François Claude بين الاخلاق والاخلاقيات³:

¹ Ballet. J, De Bry. F, L'éthique et l'entreprise, edition du seuil, p30, 2001.

² أسماء ملكاوي، أخلاقيات التواصل في العصر الرقمي: هيرماس نموذجاً، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017.

³ Jean-François Claude, L'éthique au Service du Management, Edition Liaisons, France , 1998

الجدول رقم (1): الفرق بين الاخلاق والاخلاقيات

الاخلاق	الاخلاقيات
التصرف وفقا لما تفرضه المتطلبات والسلطة الخارجية ويعتبر إلزاميا.	التصرف وفقا لما يعتبر خيرا.
ارجاع العمل الى معايير محددة سلفا	ارجاع العمل للبحث عن حياة مثالية.
قيم شاملة للمعايير المرجعية	قيم فردية للمعايير المرجعية.
المعايير تنطبق على المجتمع	المعايير تطورت وفقا للاسقاطات التي تمثل بالنسبة لنا حياة مثالية.
الجيد هو كل ما يتلاءم مع القواعد.	الجيد هو كل ما يعتبر خيرا.
البحث عن المثالية.	السعي لتحقيق السعادة
تجاوز الذات.	تطوير الذات.

المصدر: Jean-Francois Claud, Lethique au Service du Management, Edition Liaisons, France , 1998

ومع هذا يجدر بالذكر مساهمة Jacques Rojot التي من خلالها بسط الأمور على افتراض ان المصطلحين مستمدين من بعضهما البعض فالأخلاق هي علم الخير والشر، يسمح بإنشاء الاخلاقيات التي هي فن توجيه التصرف والسلوك¹.

وتعتبر الاخلاق تلك الأفعال والسلوكيات والاقوال والقرارات التي تصدر عن الانسان أيا كان زمانه ومكانه ومعتقداته². و تختلف الأخلاق على باقي العلوم فهي تتدرج ضمن مجموعة العلوم غير القابلة للقياس المضبوط، فالأخلاق تكمن في أفعال و سلوكيات و أقوال و إقرارات تصدر عن الإنسان أيا كان زمانه و

¹ Lorea Hireche, Bahe El Mourabet, **Ethique et Gestion des ressources humaines : une revue critique de le littérature theorique et empirique**, Revue de l'organisation responsable, vol 2, p 52, 2007.

² عبد الله بن منصور، الجوانب الأخلاقية في التنمية المستدامة، مخبر البحث MECAS، إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي بالتعاون مع ANDRU، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص 11.

مكانه و معتقداته، وإذا كانت الأخلاق غير قابلة للقياس فإن الآثار الناجمة عنها يمكن قياسها بدقة، فالأداء المتميز الموسوم بالإتقان و مراعاة الأخلاق في جميع دقائقها تكون نتائجه معتبرة كما و نوعا، و بالمقابل فإن نقصي الممارسات للأخلاقية على الصعيد الاقتصادي كالرشوة، الاختلاس، الغش و المحسوبية الخ هي أيضا مظاهر تكون لها آثار سلبية على الأداء الاقتصادي يمكن حسابها و نمذجتها بدقة .

وعلم الأخلاق يقصد به اصطلاحا، العلم الذي يبحث فيما ينبغي أن يكون عليه سلوك الإنسان. وعرف أيضا على انه علم يبحث في قواعد السلوك أو محاولة يراد بها وضع مبادئ نظرية عامة تستخدم أساسا لكل القواعد العلمية التي يتطلبها سلوكنا الشخصي وتقضيها سيرتنا العلمية وتصرفاتنا.

ولا يمكن الاعتقاد أن أثر الأخلاق مقصور على الأفراد وسلوكياتهم الشخصية فقط، بل الأمر يتعدى إلى الأمم والشعوب، فكم من حضارات وأمم اندثرت بسبب تردي الأخلاق، فمدى تمسك الشعوب بالفضائل يعكس خصائصها ودرجة رقيها الحضاري.

وتعرف الاخلاق بالمنظمات على أنها مجموعة من القواعد والمعايير القيمية والتقاليد والاعتبارات السلوكية التي يفترض بالعاملين في المنظمات التمسك بها والتصرف من خلالها في عملهم، وتتأثر بالقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والقوانين والتشريعات النافذة، فضلا عن العوامل الموقفية التي تواجه المنظمة في المجتمع المحلي والعالمي. حيث عرفها Bayres et Rue أن الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، كما أشار لها Slocum ان الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخطأ كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيئ في التصرف والأفعال.¹

ثانيا: أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع اخلاقيات الاعمال مهتمة في ذلك بدراسة مرتكزاتها والعوامل التي اثرت فيها، وقد توصلت تلك الدراسات الى العديد من النتائج تأثر جميعها بالعوامل البيئية

¹ بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.

الفصل الثاني: السلوك الأخلاقي نحو أخلة الإدارة

والتنظيمية والثقافية والاجتماعية. وفي هذا الصدد أمكن الباحثين ولغرض عدم تكرار ما ورد استخلاص اهم الدراسات واهم مرتكزاتها ونتائجها كما هو موضح في الجدول الآتي:¹

جدول رقم (2): خلاصة لبعض آراء الكتاب والباحثين في مجال أخلاقيات الاعمال

الباحث والسنة	تركيز الدراسة	النتائج
1 Becker & Fritzsche 1987	تقييم مدى أخلاقية السلوكيات والقرارات الادارية	اعتماد النظريات الثلاث الأخلاقية الموجودة وهي نظرية المنفعة، نظرية الحقوق، ونظرية العدالة في اجراء عملية تقييم السلوكيات والقرارات
2 Boling 1978	ضغوط البيئة الادارية	تقديم بعض النصائح لتحسين الجوانب الأخلاقية للسلوك الاداري
3 Kernagham 1973	ازدياد الاهتمام بالمسائل الأخلاقية في العمل الحكومي	دراسة المضامين الأخلاقية للعلاقات بين البيروقراطيين والسياسيين ومحاذير ومزايا القوانين المكتوبة
4 Dwivedi & Engelbert 1981	تضمين القيم والاخلاقيات في برامج تعليم العاملين وتدريبهم	تحديد العناصر التي يجب وضعها في البرامج التدريبية والتعليمية الفعالة في مجال القيم والاخلاقيات في الإدارة العامة
5 Becker & Fritzsche 1987	المقارنة بين السلوك الأخلاقي وممارسات المدراء في أمريكا وفرنسا وكندا التحديد مدى الاختلاف في المعتقدات والسلوكيات الأخلاقية تبعا للبيئة الثقافية	ان المدراء في أمريكا كانوا أكثر اهتماما بالنواحي الأخلاقية والقانونية، بينما اهتم نظرائهم في فرنسا بنجاح اعمالهم
6 Nielsen 1989	أخلاقيات المنظمة وكيفية تعامل الافراد العاملين فيها مع	اقتراح بعض السياسات والنشاطات القيادية التي يمكن اتباعها للتعامل مع المسائل

¹ معن وعد الله المعاضيدي، ميسر زهير الطائي، تطور السلوك الأخلاقي في منظمات الاعمال مراجعة لآخلاقيات الاعمال عبر الزمن، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، ص ص 40- 41 ، 2008.

		المضمون التنظيمي الأخلاقي لها	الأخلاقية تبعا للظروف المتاحة ويمكن العمل كفرد لانتهاء السلوك اللااخلاقي عن طريق الوقوف ضد السلوك الخاطئ والعمل كقيادة. وتشير الدراسة الى ان افضل الطرق فاعلية هو التصرف كجزء من الجماعة لاحداث التغيير الاخلاقي
7	Mitchell & Scott	ركزت الدراسة على القيم الامريكية وخاصة تلك التي تعنى باخلاقيات التميز الشخصي وتعبر عن الرغبات والاهداف الفردية بوصفها المسبب للنخر في المجتمع الامريكي	اقترح العديد من التغييرات والإصلاحات التي يجب على القيادة الإدارية الامريكية ان تتبعها لمواجهة المشكلات وتغيير هذه القيم
8	Reid 1994	التركيز على جانب مهم وحساس في عملية التطور الاقتصادي والثقافي والسياسي الذي تشهده بعض البلدان النامية والمتقدمة	التأكيد على دور القيم والاخلاقيات الموجهة لنماذج التغيير والتطور والمؤثرة في الافراد المسؤولين عن إعادة بناء مؤسساتهم بما يتلائم مع عملية التغيير
9	الصباغ 1985	دراسة مفهوم الاخلاقيات وتأثيرها على نمط السلوك الإداري ومصادرها	التأكيد على تطوير اخلاقيات السلوك الإداري مع ارتباط ذلك بنوع من الرقابة
10	الطراونة 1990	الجانب الأخلاقي للقرارات الإدارية ومدى ارتباطه بالعقلانية في هذه القرارات	ضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية المستندة الى قيمة العدالة على أساس العقل والمنطق عن طريق تطوير ميثاق أخلاقي ملزم للداريين

المصدر: موسى سلامة اللوزي، تقدير الافراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات،

العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، ص ص 292-293.

المطلب 2: الاخلاقيات في الفكر الإداري

بغيت تحديد العلاقة بين نظرية الإدارة والاخلاقيات، سنستعرض أهم أفكار المنظرين في الفكر الإداري.

أولاً: البعد الأخلاقي في نظرية Frederick Taylor

قام Frederick Taylor بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لحركة الإدارة العلمية، وتوسيع دائرة الاهتمام بها واقتناعه بأفكار هذه الحركة لتجربته العلمية في مجال الصناعة، ومن أهم مبادئ الإدارة العلمية:¹

- التخصص الدقيق والعالي في العمل، أي يجب ان يكون الفرد العامل متخصصاً ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع من معدل الإنتاج؛
 - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الاجر على القطعة؛
 - تعاون الإدارة والعاملين وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.
- من خلال مبادي الإدارة العلمية السابق ذكرها تظهر بعض الدلالات الضمنية لمفهوم أخلاقيات الإدارة، والتي ناقضت رضا العامل عن الوظيفة، تحديد حقوق العاملين، المشاركة في تحقيق أهداف الإدارة التي أحد أهدافها تحقيق أهداف العامل الفردية. ولذا يمكن تلخيص الجانب الأخلاقي لهذا الفكر من خلال البحث عن تحسين علاقة الإدارة بالأفراد.

ثانياً: البعد الأخلاقي بنظرية Henri Fayol

تزامناً مع عمل Frederick Taylor حول الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية، كان Henri Fayol في فرنسا يبحث عن مبادئ للإدارة تسهل عمل المدير، وعلى هذا قدم 14 مبدأ كانت نتاجاً لتجربته الشخصية والتي ميزها تدرجه في المهام وصولاً إلى منصب مدير عام لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1888م. ومن أهم المبادئ التي قدمها وتراعي البعد الأخلاقي:²

- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة حيث يرى Henri Fayol أنه وفي ميدان الإدارة يجب ان لا تتجاوز المصلحة الشخصية للفرد العامل او مجموعة من الافراد مصالح المنظمة

¹ حامد سوادى عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، ص 18، 2015.

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة 2، 2002، ص 72.

والوسيلة التي تحقق بها ذلك هي العدالة والقُدوة الحسنة من جانب المشرفين، والاتفاقات العادلة كلما أمكن ذلك مع الاشراف المستمر؛

▪ المكافأة حيث يقول Henri Fayol بهذا الخصوص ان مكافأة الموظفين يجب ان تكون عادلة على ان ترضي كل من الموظف والمنظمة لتجنب السلوكيات اللاأخلاقية مثل الاختلاس، الرشوة، التهاون في العمل؛

▪ المساواة ويعتمد Henri Fayol على هذا المبدأ لكي يتم تشجيع الموظفين على أداء واجباتهم بكل الولاء والحماس القادرين عليه، يجب ان يعاملوا بالعطف، والمساواة تأتي من الجمع بين العطف والعدل؛

▪ استقرار العاملين يرى Henri Fayol ان استقرار الفرد واعطائه الوقت الكافي للاعتياد عن العمل والفرصة لكي ينجح في أدائه جيداً يجعله متمكناً من مواجهة مختلف المعضلات الأخلاقية مع صحة التصرف معها.

وبهذا يكون Henri Fayol أسس لمبادئ أخلاقية بالإدارة على الرغم من ان الفكر الأخلاقي في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري يلم يكن واضح المعالم.

ثالثاً: البعد الأخلاقي بنظرية Max Weber

وضع عالم الاجتماع الألماني Max Weber نموذجاً مثالياً لإدارة المنظمات الكبرى بحيث يبين هذا النموذج خواص المنظمات البيروقراطية والتي تعد كالتالي:¹

- توزيع العمل وفق التخصص مع تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بصفة رسمية مفصلة وواضحة لكيلا يحدث تداخل بين الوظائف والمهام؛
- بناء هيكلي لسلطة الوظائف والتي تكون متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل الى اسفله مع اشراف الوظائف العليا على الوظائف الدنيا؛
- وضع القواعد والإجراءات لتنظيم العمل وتعامل الموظفين فيما بينهم وتعاملاتهم مع مستخدمي المنظمة وجميع الموظفين يخضعون لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء والسلوك وهو رسم أولي لمدونات الاخلاق ولكن بصيغ قواعد تحتمل الجزاء والعقاب؛

¹ Inge Amundsen, Vicente Pinto .A, **Public Sector Ethics**, Catholic University of Angola, January, 2009, p13.

- الجدارة هي صميم التنظيم البيروقراطي والاساس في التعيين، أي التوظيف لمن يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء الواجبات الوظيفية وتحمل المسؤولية. ويتم التحقق من ذلك من خلال اختبارات التعيين وهذا لإلغاء الممارسات اللاأخلاقية كتعيين الافراد مقابل خدمات او منافع شخصية، وإلغاء لمفهوم المحاباة والمحسوبية وتوريث الوظيفة؛
- الترقية وتكون على أساس الخبرة وحصول الموظف على المهارات اللازمة ويتم قياسها من خلال اختبارات دون مراعاة عوامل أخرى كالصداقة والقربة التي قد تثير مناخ غير أخلاقي في المنظمة يهدد بتراجع أدائها وصورتها؛
- التوظيف والراتب الثابتان هما ميزتا التنظيم البيروقراطي مقابل ان يقدم الفرد العامل مصلحة العمل قبل مصلحته الشخصية والإخلاص للوظيفة والولاء للمنظمة.
- وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي غير انه يعد الأساس في التنظيمات الكبرى لأنه مبني على العقلانية، الجدارة والاستحقاق والسلطة القانونية التي تأسس لمناخ أخلاقي، واعتمد Weber في تفكيره العقلاني على أساس أخلاقي مبني على اتجاهين:¹
- أخلاقية القناعة والمعتقد فسلوك الفرد تحركه وتوجهه قناعة او فكرة تعلق كل شيء كفكرة الثورة والشرف، الايمان والخير.
- أخلاقية المسؤولية فنشاط الفرد في هذا المجال يحركه ويوجهه الخيار العقلاني والتميز بين ما هو واقعي وما هو غير واقعي، وبين ما هو موافق للوسائل المتاحة وما هو غير موافق مما يؤدي الى النتائج التي يمكن ان نتحمل مسؤوليتها.

رابعاً: البعد الأخلاقي بنظرية Chester Bernard

- ان فكر Chester Bernard يدور حول العلاقة بين التنظيم والافراد العاملين به والافراد الذين لهم علاقة به لتحقيق التوازن العام، ومن اهم الاسهامات التي جاء بها نظرية الإذعان وأساسها يعتبر كمساهمة أخلاقية، وتتص النظرية على التالي:²
- الإذعان هو تجرد الفرد من تفضيلاته الشخصية؛
 - الرغبة في التعاون مطلب أساسي للتنظيم؛

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة 1، 2013، ص 59.

² علي الشرفاءوي، نفس المرجع، ص 81.

- المثيرات والحوافز المادية واللامادية يجب ان تحدث في منطقة اهتمام الافراد لتوسيع دائرة النشاط والمنفعة العامة؛
- الوصول الى نقطة التوازن يتطلب مراعاة التنظيم لمصالح جميع الافراد سواء العاملين به او المتعاطين معه لخلق مناخ أخلاقي يحقق الاستمرارية، وبهذا يعرف Chester انه اول من طور مفهوم نظرية أصحاب المصالح؛
- اصدار الأوامر داخل منطقة عدم اهتمام الافراد او ما اسماء بمنطقة السواء او الحياد مطورا بذلك نظرية القبول او السلطة.
- وتعتبر نظرية Chester التنظيمية أساس للعديد من القضايا الأخلاقية كالاهتمام بالأدوات التي يستخدمها المسيرين في توجيه الموظفين لتحقيق اهداف الإدارة، كخلق الأساس التعاوني واعتماد الولاء في توجيه الافراد، تحديد المسؤوليات واعتبار المسؤولية قوة تحكمها مجموعة من المبادئ الأخلاقية للسيطرة على تصرفات الافراد العاملين.¹

خامسا: البعد الأخلاقي في نظرية Peter Drucker

- مؤسس علم الإدارة الحديث Peter Drucker نظريته الإدارة بالأهداف هي أسلوب بسيط يقوم على الإدارة بالمشاركة أي اشراك العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة بالعمل الجماعي. وهذا الطرح يتضمن بعد أخلاقي ضمني هو شفافية العمل والتمكين من المساءلة، وهو نمط يفترض الالمام بعنصرين أساسيين هما:²
- توحيد أهداف المنظمة او الإدارة وتطابقها مع الإدارات الفرعية التابعة لها من ناحية، ومع أهداف العاملين من ناحية ثانية، والاهداف العامة من ناحية أخرى؛
 - الاعتماد على النتائج المتعلقة بإنجاز العمل كمقياس أساسي للحكم على كفاءة الإدارة والاداريين القائمين على العمل.

وبالنظر في أفكار الإدارة بالأهداف نجدها داعمة للأخلاقيات ومتممة لأفكار نظرية أصحاب المصالح الامر الذي يجعلها تبحث في البعد الأخلاقي مراعية بذلك جميع الأطراف، ومن بين الأدوات الأخلاقية التي

¹ عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات ارسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015، ص 14 .

² سهى مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الادب، بغداد، العراق، العدد 91، ص 99.

اعتمدها Drucker المسؤولية الاجتماعية للمنظمة معرفا إياها بالتزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل به.¹

والملاحظ مما سبق اهتمام المفكرين بالبعد الأخلاقي على الرغم من عدم وجود عناوين تتم عن ذلك، ولكن وجود مدلولات أخلاقية لدى كل مفكري المدارس الإدارية.

المطلب 3: السلوك الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي

ان الاهتمام بالمسائل الأخلاقية ليس دائما نتيجة لعدم وجود سلوك أخلاقي في المنظمات، اذ ان الاهتمام هو جزء من منظور استباقي ووقائي تسعى فيه المنظمات وإدارة الموارد البشرية الى تجنب السلوك غير الأخلاقي.² حيث ان الاهتمام بالقضايا الأخلاقية في المنظمة اليوم يعزز من سمعة المنظمة وأيضا يحسن تحفيز الموظفين. ويعد تواجد السلوك الأخلاقي في المجتمع امرا هاما حتى يعمل على نحو منظم ومحافظ، ويمكن النظر الى الاخلاقيات على انها المادة التي تعمل على تماسك المجتمع ببعضه البعض، فإذا لم يتم التعامل مع افراد يتسمون بالأمانة فمن المستحيل ان يتواصل افراد المجتمع. والسلوك الأخلاقي هو ضمان الالتزام بالسلوك من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الاطراف المرتبطة بالمنظمة.

اولا: العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

1- العوامل الشخصية

يتخذ الافراد العاملين قرارات مختلفة في مواقف أخلاقية متشابهة، لكونهم بمراحل مختلفة من تطور مستوياتهم الادراكية والأخلاقية، وحسب المستويات الثلاث التي حددها Kohlberg للنمو الأخلاقي فالأفراد العاملين يمرون بستة مراحل لإدراك السلوك الأخلاقي موضحة في النقاط التالية:

- مرحلة الطاعة لتجنب العقاب وتتميز هذه المرحلة باستعداد الافراد العاملين لتجنب العقاب واحترام قواعد خوفا من العقوبات، بحيث كل عامل في هذه المرحلة يكون اناني ولا يأخذ ابدا في الاعتبار مصالح الآخرين في اتخاذ قراره.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

² Mclean .G. N, *Ethical Dilemmas and the many hats of HRD*, Human resource Development quarterly, p 219, 2001.

- مرحلة البحث عن تحصيل المنفعة الخاصة: بهذه المرحلة يبحث العامل عن تحصيل أكثر من المكافآت بدافع تحصيل أكبر لمنفعته الخاصة متجاوزا بذلك الخوف من العقاب.
- مرحلة السعي لإرضاء محيطه البيئة التنظيمية: بهذه المرحلة من السلوك الأخلاقي يفكر العامل بدمج قواعد مجموعته التنظيمية من مسؤولين ورفقاء بالمنظمة وكذلك مستخدمى الإدارة لمحاولة كسب ثقتهم والظهور امامهم بالمظهر الإيجابي من خلال طرحه الدائم للتساؤل بماذا يفكرون حيالي؟¹
- مرحلة الاستجابة للقواعد الاجتماعية: وهي مرحلة التي يدرك بها العامل بسلوكه الأخلاقي ضرورة الالتزام بالقانون والنظام بحثا عن المنفعة العامة متخطيا بذلك مرحلة السعي لتحقيق المصلحة الذاتية.
- مرحلة مبادئ العقد الاجتماعي والحقوق في الحياة والحرية: وهي المرحلة التي يتوجه بها السلوك الأخلاقي نحو المجتمع، ويكون التزامه بالعقد الاجتماعي من خلال احترام الحقوق الفردية للآخرين. ويكون هذا الشعور بالالتزام اتجاه القانون الذي هو أساس العقد الاجتماعي لرفاه الجميع مع احترام حقوق جميع افراد المجتمع.²
- مرحلة المبادئ الأخلاقية العالمية والعدالة لكل الإنسانية: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي للعامل القائم على المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها على الصعيد العالمي كالحرية، الكرامة الإنسانية، حقوق الانسان.³

2- تأثيرات الآخرين الرؤساء والعاملون:

السلوك الأخلاقي للعامل يتأثر بعدة شرائح كرئيسه المشرف، الإدارة العليا، زملائه بالعمل، عن طريق الاتصال المباشر او غير المباشر من تبادل للآراء وأخذ للاستشارات والنصائح بصفة رسمية وغير رسمية. لذا اخلاقياته ليست حالة فردية تخصه بذاته بل غالبا ما يكون مجموع الإدارة العمومية مسؤول عنها أي ان

¹ Henri Lehalle, Caroline Aris, Sofia Buelga et Gonzalo Musitu, **Développement socio-cognitif et jugement moral : de Kohlberg à la recherche des déterminants de la différenciation du développement moral**, L'orientation scolaire et professionnelle, 2004

² صدام محمد محمود، علي إبراهيم، حسين، محمد حامد احمد، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية : دراسة حالة عينة من المحاسبين في مدينة تكريت، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ، العدد 7، 2011، ص 409.

³ Christian Prat Dit Hauret . **PRESENTATION DE LA THEORIE DU DEVELOPPEMENT MORAL COGNITIF ET DE SES APPORTS POSSIBLES DANS LES ETUDES SUR L'AUDIT. Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit**, la comptabilite et le controle de gestion, 2003, France. pp.5.

المناخ التنظيمي بالإدارة هو المسؤول عن قرارات العمال الأخلاقية والأخلاقية. نستنتج ان السياق التنظيمي له تأثير على السلوكيات الأخلاقية للعاملين كما ان مستوى التفكير الأخلاقي لديه قد يختلف تبعا للسياق، مما يدل على ان العامل لا يفكر دائما وفق مستوى التطور الأخلاقي الذي وصل اليه من الناحية النظرية ولكن قد يستخدم مستوى أدنى من التفكير الأخلاقي عندما يتعرض لظرف واقعي ملموس خاضعا لطبيعة المعضلات الأخلاقية المختلفة¹.

3- ثقافة المنظمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار المفسر لسلوك العامل والمتحكم في شكل قراراته الأخلاقية من خلال جملة القيم، الأعراف والمعايير التنظيمية التي يشترك فيها مجموع الإدارة، وتؤثر على سلوكهم ومستوى أدائهم للعمل وبالتالي هي المحدد للنظام القيمي والأخلاقي في المنظمة.

4- الفرصة او المعضلة الأخلاقية:

سعي الفرد العامل الى اتخاذ قرار أخلاقي يجعله يواجه العديد من الفرص التي تحدد سلوكه الأخلاقي وغير الأخلاقي وهو الامر الذي يخلق معضلة أخلاقية، والتي تعتبر فرصة بيد العامل تتطلب منه الاختيار بين عدة حلول سيئة او قرارات غير أخلاقية، ويذكر Kidder أربع معضلات شائعة تظهر الفرص للاختيار بين قرارين عقلانيين أخلاقيا وهي الحقيقة مقابل الولاء، والمصلحة الفردية مقابل مصلحة المجتمع، أثر القرار الأخلاقي على المدى القصير مقابل المدى الطويل، والعدالة مقابل الشفقة².

5- أخلاقيات العمل

ان الممارسات الإدارية تحتاج الى تغيير والذي لن يكون سهلا، لأننا بحاجة الى زيادة فهم لأسباب مساهمة الموظفين داخل الإدارة بالسلوكيات غير أخلاقية وصنع القرارات غير الأخلاقية، وتعقيد هذه العملية يرجع لعدم وجود نماذج واليات يتم قياس السلوك عليها. والسؤال المطروح كيف يؤسس الموظف لقرار أخلاقي ذو نتيجة أخلاقية؟، للإجابة على هذا السؤال يجب الادراك أولا ان عملية اتخاذ القرار لدى الموظف تتأثر بالعوامل الفردية لديه وهي المعرفة، القيم، المواقف، النوايا، بالإضافة الى العوامل البيئية، الاجتماعية، الثقافية، والتنظيمية، وعلى هذا الأساس وضع James Rest نموذجاً مكوناً من

¹ Thomas M. Jones, **Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model**, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2., 1991, pp. 375

² Pamela A. Gibson, **Evaluative Criteria to Create and Assess Case Studies for Use in Ethical Decision Making Analysis**, Journal of Public Affairs Education, Vol. 14, No. 3, 2008, pp. 300.301

أربعة عناصر لصنع القرار والسلوك الأخلاقي للفرد، اذ من خلاله يتعين على الموظف الأخلاقي ما يلي:

5-1 مرحلة الادراك الأخلاقي: يجب على الفرد ان يعترف بالمعضلة الأخلاقية حتى ولو لم يتبادر الى ذهنه قاعدة أخلاقية يعتمد عليها في ظل التضارب بين اخلاقياته الخاصة وما تفرضه عليه البيئة الخارجية من قوانين وقيم.

5-2 مرحلة الحكم الأخلاقي: يجب ان يصدر الفرد حكماً أخلاقياً على البدائل ان كانت أخلاقية أي صحيحة او خاطئة، وما يدل على مستوى نمو تفكيره الأخلاقي.

5-3 مرحلة النية الأخلاقية: يجب ان يضع الفرد العزم على وضع المخاوف الأخلاقية قبل المخاوف الأخرى، أي انشاء النية الأخلاقية التي تعد المحرك الرئيسي للسلوك الأخلاقي لدى الفرد.¹

5-4 مرحلة السلوك الأخلاقي: يجب على الفرد العمل على الشؤون الأخلاقية وتطبيقها.²

6- السلوك الأخلاقي وغير أخلاقي

السلوك الأخلاقي للفرد العامل يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية داخلية وخارجية، لذا يجب ان يتمتع الفرد بسلوك حازم يعبر من خلاله عن آرائه واحتياجاته بصدق وامانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين³، وهو ما يعرف بالسلوك الإيجابي الذي يؤثر على قراراته، وعلى الإدارة بدورها ولتحصيل قرار أخلاقي من قبل الفرد العامل يجب عليه اتباع الخطوات الموضحة بالشكل ادناه، أولها تقييمه لقراره من وجهة نظره الأخلاقية مع ضرورة الالتزام بالقاعدة القانونية، بالإضافة الى تحديد المتأثرين بقراره، ومنهم المنظمة وسمعتها، مع احترام حقوقهم. تليها الخطوة الثانية التي تدعو الى احترام المدونات الأخلاقية للإدارة مع ضرورة تفعيل الفرد لحدسه الأخلاقي، والخطوة الشاملة ان يدير كل عمله وفق منهج سلوكي يبدأ من اعتماده على أخلاقياته الشخصية وتفعيل الاخلاقيات الإدارية⁴.

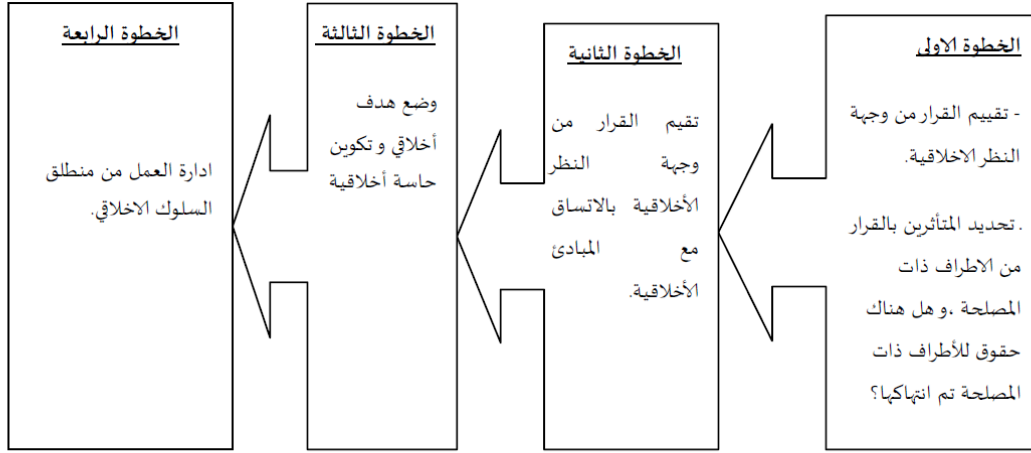
¹ احمد العبيدي، أثر شدة الموقف الأخلاقي في عملية صنع القرار الأخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زلتنين، جامعة المرقب، العدد 1، 2013، ص 303 .

² Diane Girard, *Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management), HEC MONTRÉAL, Canada, Décembre 2013, p 51 .

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة 3، 2013، ص 37.

⁴ هاميتون للدراسات والتدريب: ترجمة رشا أكرم العميرة، أخلاقيات الاعمال الإدارية والتجارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2015، ص 172.

الشكل رقم (3) : نموذج اتخاذ القرار بشكل اخلاقي¹



المصدر: شارلز هـ و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2001، ص 117.

ثانيا: مراحل نمو الفكر الاخلاقي

ويمكن اكتشاف الاخلاق التنظيمية من خلال ما يطلق عليه بالسلوكيات الأخلاقية، فوفقا لنظرية المكونات الأربعة Four Component Model أن السلوك الأخلاقي يعبر عن كيفية استجابة الشخص في موقف او حالة اجتماعية معينة، وهو نتاج تفاعل كل من: الحساسية الأخلاقية Moral Sensitivity ، الحكم الأخلاقي Moral Judgment ، الدافعية الأخلاقية Moral Motivation ، والفعل الأخلاقي Moral Action ، وتكون هذه الأفعال مجتمعة حيث ان وجودها منفردة لا ينبئ عن السلوك الأخلاقي.²

وقد حدد Kohlberg وجود ست مراحل للنمو الاخلاقي، مبينة على النحو التالي:

- المرحلة الاولى: وهي مرحلة السلوك الاخلاقي الذي يمارسه الفرد خوفا من العقاب.
- المرحلة الثانية: وهي المرحلة الانتهازية، وهي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الاخلاقي بدافع الحصول على المنفعة الشخصية.
- المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الاخلاقي في محاولة منه للظهور امام الآخرين بمظهر الانسان الايجابي وبهدف كسب ثقتهم.

¹ شارلز هـ و جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2001، ص 117.

²Joann Franklin Klinker, Donald G. Hackmann, **An Analysis of Principals' Ethical Decision Making Using Rest's Four Component Model of Moral Behavior**, Journal of School Leadership, vol 14, 2004, p 439.

- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس الالتزام بالقانون والنظام.
 - المرحلة الخامسة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس تطور الوعي لدى الفرد بالقيم السائدة حوله، وتطور وعيه بالقوانين والأنظمة، ومحاولة العمل على تقييمها.
 - المرحلة السادسة: وهي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها على الصعيد العالمي مثل الحرية والكرامة الإنسانية، وحقوق الإنسان.
- وقد قسم Kohlberg هذه المراحل إلى ثلاثة مستويات:

- المستوى ما قبل التقليدي، ويضم المرحلتين الأولى والثانية ويكون الفرد ضمن مرحلة الطفولة.
- المستوى التقليدي ويضم المرحلتين الثالثة والرابعة ويكون الفرد فيها ضمن مرحلة الرشد.
- المستوى ما بعد التقليدي ويضم المرحلتين الخامسة والسادسة ويكون الفرد فيهما قد وصل إلى مرحلة متطورة من النضج والتفكير العقلاني وسعة الأفق.

ثالثاً: المناخ الأخلاقي

تقوم نظرية المناخ الأخلاقي على أساس الأخذ في الاعتبار العوامل الظرفية التي تساهم إلى حد كبير في تفسير السلوك الأخلاقي، ومن خلال هذا المنظور الأخلاقي ركز العديد من الباحثين على مفهوم الجو الأخلاقي *atmospher morale*، أو المناخ الأخلاقي *climat ethique* أو البعد الأخلاقي للثقافة التنظيمية، لتأخذ في الحسبان السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يسجل به الفعل الأخلاقي.

وقد عرف Schneider المناخ التنظيمي بأنه جملة التفاهات النفسية المشتركة لدى مجموعة من الأفراد حول السلوك الصحيح والتي يتحدد من خلالها كيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية، سلوكيات وأعمال الأفراد بالمنظمة.¹ وفي هذا الصدد طور كل من Victor & Cullen مفهوم المناخ الأخلاقي والذان عرفا باسم "أبناء المناخ الأخلاقي" ويعتقدان أن المنظمة مثل الفرد لديها مجموعة خاصة بها من الأخلاقيات تحدد شخصيتها وهويتها على أن تكون البيئة الاجتماعية، الثقافية، الشكل التنظيمي وتاريخ المنظمة كمحددات للمناخ الأخلاقي بها. وإن اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة من قبل المنظمة عندما تواجه قرار يؤثر على

¹ Ayla .Z, Muge Ielya. Y, *The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012, p 715.

اشخاص اخرين فهو يرتبط بمناخ عمل المنظمة وبهذا يكون المناخ التنظيمي للعمل محددا للسلوك الأخلاقي¹.

ان التصورات السائدة والعمليات والممارسات الأخلاقية بالمنظمة يتم تحليلها وفقا لبعدين هما: نوع المعايير التي يركز عليها الحكم الأخلاقي ونطاق التحليل الأخلاقي او موضع التحليل، وأنواع معيار التحليل الأخلاقي بالمنظمة، تعكس المستويات الثلاث من التفكير الأخلاقي التي جاء بها Kohlberg، ويطلق عليها Victor & Cullen الانانية وترتبط بمستوى ما قبل العرف، النفعية وترجمتها لمستوى مرحلة العرف، والمبدأ الأخلاقي يمثل ما بعد العرف. المناطق الثلاث او مستويات التحليل هي للإشارة للمستوى الفردي داخل المنظمة على سبيل المثال الفريق العامل وسلوكياتهم التي قد ترتبط بالمصلحة الذاتية، او على مستوى أوسع والذي هو خارج المنظمة كالمجتمع المهني والذي يهدف الى تلبية أكبر كم ممكن من المصالح لأكثر عدد من الافراد، معتمدين في ذلك على مبادئ الصواب والخطأ التزاما بقواعد البيئة القانونية المحيطة (المبادئ الأخلاقية)، وللجمع بين هذه الابعاد قام Victor & Cullen بوضع مصفوفة تجمع تسعة مناخات أخلاقية ممكنة نظريا، والتي تم الخصم منها لتصبح خمسة أنواع للمناخات تجريبيا: مناخ الرعاية، المناخ القانوني، مناخ الكفاءة او المهني، المناخ الاداتي، المناخ الاستقلالي. من خلال هذه المصفوفة Victor & Cullen طوروا أداة لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة (استبيان المناخ الاخلاقي)².

جدول رقم (3) : الأنواع النظرية المختلفة للمناخ الأخلاقي لدى Victor & Cullen

عالمي	محلي	فردي	
كفاءة	ربحية المنظمة	المصلحة الفردية	الانانية
المسؤولية الاجتماعية	مصلحة الفريق	الصدقة	النفعية
القوانين والمدونات المهنية	قواعد وإجراءات المنظمة	الاخلاق الشخصية	المبادئ الاخلاقية

¹ Mu jdelen Yener et all, **The Effect of Ethical Climate on Work Engagement**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012, p 725.

² Moore, Heather Louise, **Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members** ,In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education of Educational Leadership. the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis East Tennessee State University ,p 47, 2012.

المصدر : Afef Chouaib, Ferid Zaddem, le climat ethique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sue le management et l'Humanisme, Ethique et Organisation, 2012, p 56.

- **مناخ الرعاية:** هو مناخ تنظيمي يختص بالبحث عن منفعة جميع أفراد المنظمة دون التخلي عن تحري منفعة المجتمع والمستخدمين للمنظمة، إضافة الى هدف تحقيق كفاءة المنظمة. وبهذا المناخ الأخلاقي الافراد ينتظرون القرارات الأخلاقية التي تدعمها سياسات، ممارسات، وإجراءات المنظمة من اجل تحقيق منفعة الجميع، مع مراعاة عواقب القرارات المتخذة ونتائجها على الآخرين تقاديا للضرر.
- **المناخ القانوني:** هذا النمط من المناخ الأخلاقي يستند على المبادئ، القوانين، المعايير المهنية او المواثيق الأخلاقية المهنية، الكتب السماوية او مبادئ عالمية، ويكون على المستوى العالمي وبهذا النمط من المناخ الأخلاقي المبادئ والقوانين الموجودة خارج المنظمة. تعتبر توجيهية لعملية صنع القرار من قبل الموظفين الذين يواجهون معضلة أخلاقية.
- **المناخ المهني:** يعتمد على المعايير الأخلاقية للمبادئ المحلية، ووصف هذا النوع من المناخ الأخلاقي يظهر تركيزه على القواعد والإجراءات داخل المنظمة. ويكون بالمنظمات التي تتوفر على مدونات قواعد السلوك المهنية والأخلاقية، ولتتوفر المنظمة على مناخ أخلاقي مهني ينبغي على افرادها الالتزام بالقواعد والمبادئ التوجيهية المهنية الموضوعة من قبل المنظمة او من قبل الحكومة باعتبارها المؤشرات الموجهة لهم لتصرف بصورة أخلاقية.
- **المناخ الأداتي:** يركز حول المعيار الأخلاقي الانانية، ويصف المنظمة التي تدعم القرارات التي يحقق المصلحة الذاتية لأفرادها والتي يضعونها في مقدمة اهتماماتهم، ويسعون الى تلبيةها حتى لو تحقق ذلك على حساب مصلحة الآخرين ومنفعتهم¹.
- **المناخ الاستقلالي:** يميز هذا النمط من المناخ الأخلاقي المنظمات التي تمنح موظفيها الحرية بالتصرف وفقا لمبادئهم الأخلاقية الذاتية، ومفاهيمهم الخاصة لما هو صحيح او خطأ خير او شر كموجه أساسي لقراراتهم وسلوكياتهم بالمنظمة².

¹ Afef Chouaib, **Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social**, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. publier par AIMS Asosiation internationle de management stratigique. Hammamet, 30 mai – 01juin 2016 . p 04.

² ANNIK ST-PIERRE, **Les types de climats éthique et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Février 2009, pp 53 . 54.

بالإضافة الى التقسيمات السابقة الذكر عدد كبير من الاعمال البحثية عرفت تقسيمات حديثة درست المناخ الأخلاقي وقسمته الى ثلاث أقسام وهي:

- **المناخ الأخلاقي الفردي:** البعد الأخلاقي الفردي يهتم بخصائص كل من الموظفين والمسيرين. بحيث أولى الدراسات اهتمت بفحص خصائص الموظفين والمتمثلة في الخصائص الديموغرافية الجنس والعمر، والخصائص الشخصية كالمتغيرات الاخلاقيات والقيم الذاتية للموظف وتطور تفكيره الأخلاقي وتأثيرها على المناخ الأخلاقي.
- **المناخ الأخلاقي التنظيمي:** أنماط المناخ الأخلاقي بالمنظمة هي نتاج تفاعلات تنظيمية داخلية وخارجية والتي تتحكم بها العديد من العوامل منها درجة الحرية الممنوحة للموظفين، التحفيز، الالتزام بالعمل، القواعد والقوانين الأخلاقية الموضوعة داخل المنظمة وخارجها، مرجعيات المنظمة الأخلاقية والمهنية، المصالح الذاتية لأفراد المنظمة، أهداف المنظمة وكفاءتها، كل هذه التفاعلات لها تأثير على القرارات الأخلاقية والسلوكيات غير الأخلاقية¹. ما ينتج عنه العديد من المناخات الفرعية التي يمكن ان تتواجد وتتعايش داخل المنظمة نفسها.
- **المناخ الأخلاقي البيئي:** وهو مناخ تم من خلاله الربط بين البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل ثقافة المجتمع والقيم السائدة مع مناخها الأخلاقي التنظيمي الداخلي².

رابعاً: صنع القرار الأخلاقي

- **المرحلة الأولى الوعي بالمعضلة الأخلاقية:** ان الوعي بوجود معضلة أخلاقية هو العنصر الأول لصنع القرار الأخلاقي لدى الفرد والذي يجب ان يدرك من خلال صنعه للقرار ان له امران يحكمانه، الاول ان سلوكه سوف يكون له تأثير على الآخرين من خلال مساعدتهم او الحاق الأذى بهم، والثاني امتلاكه للعديد من البدائل التي يختار بينها، ومن خلال هاتين الخاصيتين من المعضلة يمكن أن يدرك الفرد نفسه ككيان معنوي، والوعي بالمعضلة ليس مهماً بما يربط الفرد العامل

¹ Jeroen Masschalck, **Towards a public administration theory on public servants' ethics. A comparative study.** Katholieke Universiteit Leuven LEUVEN, 2004,p10.

² D·M·Mayer,M·Kuenzi,R·L,Greenbaum: **Making ethical climate a mainstream management topic**, a review, critique, and prescription for empirical research on ethical climate,psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing,2009,p 197.

بالآخرين ولكن أيضا فيما يخص علاقته مع ذاته. كل فعل او عمل قد يمكنه من ان يكون أحسن فرد إذا كان قادرا على اكتشاف الجانب الأخلاقي في كل عمل¹.

والوعي بالمعضلة الأخلاقية هو امر أساسي للمضي قدما لتحليل الوضع الأخلاقي ومن دون الشعور الواضح لدى الفرد العامل بالتوترات الناجمة عن الوضع لا يمكن ان تبدأ مرحلة التفكير والتحليل، أي بدون هذا الوعي يجد الفرد العامل نفسه مفاجئا ولا يستطيع التصرف وهو ما يعرف بمرحلة الوعي والادراك البيئي.

• **المرحلة الثانية الوضعية الوجودية:** في الواقع المعضلة الأخلاقية تسلط الضوء على المواقف الوجودية والقرارات التي يمكن ان يتخذها الفرد الذي يواجه هذا الوضع. المعضلة الأخلاقية هي اختبار الجدلية بين موقفين وهما اما ان يتخذ المسير حريته او يلجأ الى سوء النية، ومن الملاحظ ان هذا النموذج من صنع القرار الأخلاقي يأخذ ديناميكية جميع العناصر المذكورة سابقا مع أولوية وجود الآخر، ما يعني ضرورة تأكيد الذات في موقف وجودي، أي في اول موقف وجودي للمسير لابد له من الصدق لكي يكون هو ذاته من أجل ذاته، بحيث يؤكد Sartre² ان الصدق هو العيس بإخلاص لذاته وللعالم. الصدق هو خيار لاحترام ما نحن عليه للانخراط في العالم لتأكيد احترامه، ولتأكيد العمل لابد من الصدق من خلال الموقف الوجودي للفرد العامل الذي يواجه وضعاً أخلاقياً وهو ما يعرف بالصحة الأخلاقية او السلامة الأخلاقية، وهي جزاء من يتمسك بالصدق ويعطى ذلك على أنه واجب على وجه التحديد ويجب ان يترجمه الى حياة أخلاقية.

• **المرحلة الثالثة التحليل:** الإطار التحليلي يطرح مفهوم تواجد الآخرين خلال عملية صنع القرار الأخلاقي منذ بدايات تفعيله ونشاطه مع إدراك المسير لضرورة قيامه بالعمليات التالية التسيير، التفاوض، الاختلاف، مع افراد آخرين لكي يتم انجاز العمل بحيث الوجود المستمر للآخرين هو حقيقة واقعة وشرط لا غنى عنه في إطار العمل. ومنه هذا الإطار يجب ان يمر على التطبيق العملي المشترك والاختلاف في الحساب واقع وجود الآخرين لتأسيس صنع القرار، من خلال دمج كل من الذات والآخر كحل مشروع للقرار الأخلاقي³.

¹ Rafael Morales Sánchez, Carmen Cabello Medina, **Improving Ethical Decision-Making in Organizations through Ethical Competencies**, Universidad Pablo de Olavide, Department of Business Administration, WP BOM 12.02 , April 2012,p9,10 .

² Loubna Tahssain-Gay et Benoît Cherré, **LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE EST-IL MESURABLE ? RÉFLEXION AUTOUR DES DILEMMES** , Association de recherches et publications en management, Volume 29, p 24, 2002.

³ Boucher Rémi. **Quelques aspects moraux de la pensée de Sartre**. Revue Philosophique de Louvain. Quatrième série, tome 71, n°11, 1973. pp. 42; doi : <https://doi.org/10.3406/phlou.1973.5751>

المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية بمرجعية أخلاقية

لأن إدارة الموارد البشرية من الوظائف الحساسة في المؤسسة ونظرا لأهميتها أصبحت في حاجة الى ميثاق عمل أخلاقي يقدم في طياته إطارا مرجعيا للممارسين في إدارة الموارد البشرية، حيث توفر العديد من المزايا نذكر منها¹:

- يوفر أداة وآلية اتصال بين العاملين في المهنة؛
 - يمثل مرجعية للعاملين في المهنة يحتكمون إليها، ويساعدهم في حل المشاكل التي قد تنشأ؛
 - يدعم مفهوم المهنة ويعطي رسائل ايجابية للعاملين فيها والمتعاملين معها عن أهميتها ودورها في تشخيص المشكلات التنظيمية وحلها؛
 - يبرز دور الخلق لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية.
- ومن أجل تدعيم روح وقيم الوظيفة ينبغي الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين والترقية وجعل مدى توفر خصائصها في الأفراد شرطا من شروط التوظيف والترقية الى جانب الشروط الأخرى.²

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية أخلاقيا

من أجل تدعيم روح وقيم الوظيفة ينبغي الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين والترقية وجعل مدى توفر خصائصها في الأفراد شرطا من شروط التوظيف والترقية الى جانب الشروط الأخرى.

أولاً: التوظيف

مصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف والتي تمتد من نهاية التخطيط إلى غاية تعيين وإدماج المترشحين مروراً بعملتي الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين. فالاستقطاب نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة³. وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. أما الاختيار فيشير إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 451.

² مرقع امال، بوغازي فريدة، الادارة غير الفعالة للوقت كمظهر من مظاهر الفساد الاداري، الملتقى الدولي السابع حول الفساد الاداري والمالي، المشكلة وسبل العلاج، جامعة سكيكدة، 16/15 ماي 2012، ص 13.

³ يوسف الطائي، هاشم العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2006، ص 186.

بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، في حين أن التعيين يعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار.

ويمكن للمؤسسة أن تجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية التوظيف وذلك كما يلي¹ :

- استناد عملية التخطيط لمعطيات موضوعية تكفل التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة كما ونوعا وذلك بعيدا عن الذاتية التي تحركها الوساطات والمحسوبية؛
 - أن تنقيد المؤسسة بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها، وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع؛
 - نزاهة التعامل مع مكاتب التوظيف الذي يجب أن يكون مبنيا على الوضوح والثقة؛
 - عدم سحب العاملين من المنافسين الآخرين بطريقة غير مشروعة وبأساليب غير قانونية ولا أخلاقية، هذا السلوك الذي يعني خرقا لقواعد المنافسة في سوق العمل؛
 - الموازنة الصحيحة والعادلة في عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها، وذلك لإعطاء فرص متكافئة للعاملين لشغل مناصب أعلى في المؤسسة وفقا لكفاءاتهم، مع عدم حرمان المؤسسة من الاستفادة من قدرات وخبرات الأفراد من خارجها؛
 - أن تكون المقابلات مع المترشحين قائمة على أسس موضوعية بعيدا عن التحيز؛
 - إعطاء الوقت الكافي ليتسنى للمترشح إبراز ما يحوزه من كفاءات؛
 - توفير الجو المناسب وعدم الاستهانة والاستخفاف بقدرات وشخصيات ومستوى المترشحين؛
 - أن تكون لجنة الاختيار متكاملة من الناحية الفنية والتخصصات؛ وان لا ينتسب إليها غير الأكفاء؛
 - الاهتمام الكاف بالجوانب الشخصية وعدم الاكتفاء بالجوانب التقنية؛
 - ضرورة أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد؛ وأن المتطلبات الإضافية الخاصة بالمؤسسة يفترض أن تعطي دعما للجوانب الأخلاقية والسلوكية.
- في الأخير يجب التنويه بضرورة أن تتسم إجراءات التوظيف (الإعلان، الاختيار) بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المؤسسة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة خرق لمثل هذه الإجراءات.

ثانيا: التدريب

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 195_196.

التدريب هو منظومة عمليات تهدف إلى اكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب لا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضا¹.

إن من أهم ما يجب على المؤسسة أن تأخذه بعين الاعتبار في أنشطة التدريب من جوانب أخلاقية، الآتي²:

- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة، وبذلك لا يمكن استبعاد أحد من هذه الأنشطة بغض النظر عن اللون أو الجنس أو الدين؛
- عدم استغلال برامج التدريب لتبذير وعدم استغلال الموارد وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري؛
- عدم استغلال برامج التدريب لإقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر؛
- أن يكون التدريب ضمن برامج هادفة لخدمة توجهات المؤسسة ولمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي لحماية الموارد البشرية من التقادم؛

وينطلق التدريب لتعزيز ثقافة المؤسسة وتأكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية والمسؤولية.

ثالثا: التعويضات

يعرف التعويض على أنه عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، ويتمثل الهدف الأساسي لممارسات التعويض في تحفيز الموارد البشرية والذي تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة والموارد البشرية على السواء.

يمكن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقية على مستوى أنظمة الأجور والحوافز من خلال الآتي³:

- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والمساواة وأن تكون فعالة في تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه؛

¹ عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والانتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ص 59.

² طاهر الغالي، صالح العمري، مرجع سابق، ص 266.

³ زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 279.

– عدم التمييز بالأجور والمنافع بين النساء والرجال طالما ان المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر؛

– فتح النقاش لمراجعة أنظمة الأجور تماشياً مع المستجدات في سوق العمل وتغير القدرة الشرائية... الخ

لقد أصبح في الوقت الحاضر بمقدور المؤسسة تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة، متمثلة بالضمان الاجتماعي والرعاية الصحية، لذا أصبح يتولد شعور لدى العاملين من ان اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد، أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه العاملين.

رابعاً: تقييم الأداء

يشير تقييم أداء الموارد البشرية الى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانياتهم للنمو في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظيفة أخرى¹.

يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الاطراف كالآتي²:

– الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكد على توفر الخصائص الموضوعية والانسانية في

المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصداقة وغيرها؛

– الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشدداً مع الجميع أو يتسم التقييم

بأن يكون وسطاً للجميع؛

– وضع معايير دقيقة لتقييم الاداء تجمع بين الجوانب التقنية الشخصية وكذا العلاقات.

يتعين على إدارة الموارد البشرية ان تستخدم مختلف أساليب تقييم الاداء مع الاطلاع على ما يستجد من أساليب وخاصة الاساليب المطورة لقياس الانجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري للعاملين وتكافئ المنجزين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 367.

² طاهر الغالبي، صالح العمري، مرجع سابق، ص 268.

المطلب الثاني: تأثير الوعي الأخلاقي للقادة الإداريين على الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية عن توليفة مكونة من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في المعارف، المهارات والسلوكيات، وتعرف الأبعاد المحدد للكفاءات البشرية على النحو التالي:¹

- المعرفة Savoir وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.
 - المهارة Savoir-faire وهو القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث يعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية. وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري الى اخر.
 - السلوكيات Savoir-être تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة. سواء كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، او سلبيا أي يكون عكس توجهات المنظمة، او محايدا.
- فالتزام القادة الإداريين بالمبادئ والقيم الأخلاقية من شأنه التأثير على درجة الوعي الأخلاقي لبقية الفريق القيادي، والذي بدوره ينعكس إيجابيا على العاملين المرؤوسين الذين يخضعون لقيادة ذلك الفريق، مما قد يساهم في خلق مناخ أخلاقي ناتج عن وعي أخلاقي لدى القادة الإداريين من شأنه أن يؤدي الى نتائج إيجابية تتضح جليا من خلال ما تقدمه الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمة على اختلاف مراكزها الوظيفية، فقد تبين ان القادة الإداريين الاخلاقيين يحققون مستويات اعلى من المسؤولية الاجتماعية مقارنة مع غيرهم من القادة الاخرين، كما ان هناك ارتباطا إيجابيا بينها وبين فعالية فريق الإدارة العليا.²

وتعددت الدراسات بشأن خصائص ومزايا الشخصية القيادية الأخلاقية، وماهي المعايير التي على أساسها يتسنى لنا الحكم عن القيادة بأنها قيادة أخلاقية. للإشارة يؤكد Hodgkinson أن القائد هو الذي

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humains*, Edition Dunod, 5 ed, 2002, p 17.

² Hoogh A, Hartog D, *Ethical and Despotism Leadership: Relationship with Leader's Social Responsibility, top Management Team Effectiveness and Subordinates optimism*, the leadership quarterly, vol 19, 2008, p 297.

يمكن أن يدرك أفضل حل للصراعات القيمية، وإذا لم تكن هناك صراعات قيمية فلا حاجة للقيادة¹. ويمكن اختيار القادة الأخلاقيين حسب Kalshoven, Hatrog, Hoogh من خلال سمات الشخصية المرتبطة بسلوكيات القادة الأخلاقيين، ويشير إلى أن العدل ومشاركة السلطة وتوضيح الأدوار يمكن التحقق من توفرها في القادة بناءً على ملفاتهم الشخصية، في حين أن النزاهة وفقاً له من الصعب قياسها وتحديدتها بوضوح بالاعتماد على اختبارات النزاهة، وأن هذه الأخيرة تقيس في الواقع مدى الضمير، وأن الضمير والموافقة إلى جانب الاستقرار العاطفي هي أمور ينبغي فهمها بشكل أفضل لما تحققه من فروق في القيادة الأخلاقية². ويمكن القول بأن درجة الالتزام الأخلاقي لدى القادة الإداريين من شأنها التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بنفس الدرجة. وكلما كان القائد ذو أخلاق عالية كلما ساهم ذلك في المحافظة على الأفراد المتميزين بالمنظمة، كما أنه سيدفع العمال العاديين منهم إلى تحسين مردوديتهم الإنتاجية، وانعدام الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين سيؤدي إلى حدوث العكس، ومن ثم أثارا سلبية على المردودية وعلى جودة المنتجات المقدمة من العاملين³.

يقترح كل من Kalshoven & Boon في نظرية COR Theory، أن القادة الأخلاقيين المنصفين والصادقين يوفران للموظفين شبكة أمان يمكن الرجوع إليها عند مواجهة مستويات منخفضة من الرفاهية في العمل، والرفاهية تدل على الجودة الشاملة لتجربة الموظف والوظائف وتشمل عناصر مثل الرضا والتعلق والاثارة والتوتر والاكتئاب⁴.

¹ Joann Franklin Klinker, Donald G. Hackmann, **An Analysis of Principals' Ethical Decision Making Using Rest's Four Component Model of Moral Behavior**, Journal of School Leadership, vol 14, 2004, p 436.

² Karine Kalshoven, Deanne N. Den Hatrog, Annebel H. B. de Hoog, **Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality**, Journal of business Ethics, vol 10, 2011, p 349.

³ جواد راضي، عبد الله حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011.

⁴ Karianne Kalshoven, Korine T Boon, **Ethical Leadership: Employee Well-being and Helping**, Journal of personel psychology, vol 1, 2012, p 60.

المطلب الثالث: الإشكالية الأخلاقية في الإدارة

لعل أبرز ما يواجه العاملين بالإدارة اليوم هو تلك المشاكل المرتبطة بمسائل القيم والالتزامات الأخلاقية التي يحتاج العامل ان يكون ذو حساسية اتجاهها. نحاول فيما يأتي ابراز أهم هذه المشاكل والتحديات الأخلاقية في مجال الادارة¹:

1. تضارب المصالح: حيث تثير المصالح العديد من الاشكالات ينظر اليها من وجهات نظر مختلفة. ويحصل تضارب المصلحة عندما يكون الفرد في موقف يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها. ومن هنا وجب تنمية مناخ تنظيمي يستطيع الفرد فيه الفصل بين مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل والصفات الخاصة بالمؤسسة.
2. العدالة والنزاهة: حيث تشير العدالة الى ان يكون الفرد منصفا وغير متحيز، في حين ان النزاهة تعطي المصادقية والاستقامة والاهلية للثقة. فالعدالة والنزاهة يفترض ان يكونا صفتين متلازمتين لمتخذي القرار، ومن المتوقع ان يلتزم اصحاب الاعمال والمسؤولين في المؤسسات باحترام القوانين والتشريعات كمظهر اولي للعدالة والنزاهة، اذ يتعين ان لا يعتمدوا الحاق اضرار بالزبائن والعاملين والمنافسين عن طريق ممارسة التحريف، والمخادعة، واعطاء افكار خاطئة وممارسة القسر والاجبار، وذلك ضمانا لكسب ثقة الاخرين كون ان الثقة مهمة وهي بمثابة محرك اساسي للأعمال.
3. نقل المعلومات: تعد المعلومة المظلمة او الكاذبة سبب في تحطيم ثقة الزبون سواء الداخلي او الخارجي، ويعد الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية التي تعاني منها ليس فقط المؤسسات وانما المجتمع ككل. كما ان الادعاءات المبالغ فيها كالإعلانات سواء تلك الموجهة للداخل او للمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة الى جانب اخفاء حقائق وتقديم معلومات محرفة نعتبر سلوكيات غير صحيحة وتندرج ضمن المشاكل الأخلاقية.
4. العلاقات التنظيمية: تتعلق بسلوك العاملين بالمؤسسة تجاه الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء والزملاء وغيرهم، حيث يمكن ملاحظة ان العاملين المتمتعين بحس أخلاقي يحاولون المحافظة على مصداقية في علاقاتهم والالتزام في واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم وتجنب الضغط على الاخرين بطريقة قد تؤدي الى دفعهم لسلوك غير اخلاقي، في المقابل فإن انتحال صفة الاخرين والحصول على ميزات جراء ذلك يعتبر عملا لا أخلاقيا.

¹ طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل، طبعة 3، الاردن، 2010، ص ص 161_163.

المطلب الرابع: مدونة أخلاقيات الاعمال

إن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما وتوضح ما هو صحيح وما هو مرفوض في ضوء المعايير السائدة بحكم الأعراف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم والإجراءات التنظيمية وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده. وفي نهاية السبعينات كان التركيز على البعد الأخلاقي، فاستنادا للمقاربة الأخلاقية فإن نشاط المؤسسة قابل للحكم الأخلاقي¹، والمؤسسة لا يمكن أن تكون مسؤولة أخلاقيا إلا إذا كان الأفراد العاملون بها كذلك. ومن بين الأدوات المستعملة في هذا السياق صياغة مدونة قواعد السلوك².

وتعني مدونة السلوك اعتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار المؤسسات العامة، تحدد للعاملين فيها مجموعة المعايير والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم بالجمهور، وترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية، بحيث يمكن ضمان تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال. وتتميز المدونات النصوص القانونية بأنها التزام اخلاقي طوعي من قبل المؤسسات الحكومية والموظفين العموميين حيث يكون الضمير اداة رقابية داخلية فعالة³.

والمدونات الأخلاقية عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة، تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المؤسسة. وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي ان يكون من تصرفات المؤسسة. ويشير الى ميثاق عهد بين طرفين او أكثر تلتزم به المؤسسات او الافراد فكرا وسلوكا وتترتب عليه واجبات الاطراف المعنية وحقوقها⁴.

حيث يمكن لهذه الوثيقة ان تساهم في:⁵

– تنمية التجانس والتوافق في العمل الاداري في جميع المستويات، وبالتالي فهي تحمي الادارة والعاملين من سوء التصرف اللاأخلاقي وتعطي احساسا بالقدرة على مواجهة المشاكل؛

¹ Delchet Karen, **Développement durable : L'intégrer pour réussir**, AFNOR, Saint-Denis, 2007, p 35.

² Tahri Najoua, **Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens**, Edition EMS, Cormelles-le-Royal, 2014, p 40.

³ طاهر الغالي، صالح العامري، نفس المرجع السابق، ص 118

⁴ مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، ص 117، 2015.

⁵ نجم عبود نجم، أخلاق الادارة في عالم متغير، المنظمة العالمية للعلوم الادارية، القاهرة، ص 75 ، 2002.

- تطوير العمل الإداري وتعزيز مهنة الإدارة لكونها تحمي السمعة والمكانة وتخلق قواعد عمل إدارية سليمة لذلك فإن الكثير من المؤسسات تجري اختبارات أخلاقية في عملية التوظيف بها؛
- توفير إطارا سليما يوضح للعاملين أسلوب العمل، ويحميهم من الانتهاكات الأخلاقية تحت ضغط الإدارة العليا؛
- تنمية الإحساس لدى العاملين بأهمية المعايير الأخلاقية التي تصب باتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي والاداء، لذلك فإن بعض الشركات العالمية تدرب عاملها على اكتساب المهارات في هذا الجانب وكذلك التمسك بالقيم الأساسية المشتركة؛
- تساهم في التقليل من الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي، وذلك من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية متلائمة ومنسجمة مع قيم وأهداف المؤسسة.

ويرى Okpara أن لمدونة الأخلاق تأثيرا على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة¹. وتؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عناصر أساسية في الأخلاقيات المدونة منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة ومعروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدفق المعلومات في المنظمة، وتدريب أعضاء المنظمة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية وخبيثا أو مستشار أخلاقي ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية وبيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي وتطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية.

وان عملية وضع وتطبيق مدونة أخلاقيات الأعمال يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

1. الهدف: ماهي الأهداف التي ستخدمها المدونة، وإلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال تقوم المنظمة عادة بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.
2. الصيغة: هل ستكون المدونة توجيهية أو طموحة، أو خليطا بينهما.

¹ Okpara Johno, can corporate ethical codes of conduct influence behavior? An exploratory study of financial managers in a developing economy, p 18, 2003.

² جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ آداب المهنة، حكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص 30.

3. الصياغة: بمجرد تحديد الهدف والصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة المدونة، حيث ان هناك بعض النقاط يجب مراعاتها عند صياغة المدونة هي الوضوح، الحيادية، الموضوعية، التجدد، مراعاة الثقافة السائدة، الالتزام، المظهر الانيق، القوانين، الدعم، الشعار، الحقوق، العقوبات، الإصدار، التذكير.

4. المحتوى: التعبير كتابة عن القيم والمعايير والمحظورات والعقوبات وجميع الابعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمنظمة.

5. النبرة: أي الأسلوب الذي يكتب به الميثاق وكذا طريقة توصيله حيث يلعب دورا هاما في مدى تأثيره وتتراوح النبرة من تحذيرية الى اجبارية.

6. التطبيق: ضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية الى وثيقة يتم ممارستها.

المبحث الثالث: من أخلاقيات ادارة الاعمال الى المسؤولية الاجتماعية الى مواطنة المؤسسة

المطلب الاول: المسؤولية الاجتماعية

في 1960 برزت أعمال Keit Davis حيث أشار أن المسؤولية الاجتماعية تتعلق أساسا بسلوك وقرارات رجال الأعمال التي تتجاوز الاعتبار المالي والتقني، وأخذهم بعين الاعتبار للعواقب ذات الطابع الأخلاقي المترتبة عن الأنشطة التي يمارسونها والتي تؤثر بشكل أو بآخر في مصالح الأطراف الأخرى. وأعمال Mc Guire تندرج أيضا ضمن هذا السياق، حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية تفترض ان المؤسسة لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية او الاقتصادية لكن هذه الاخيرة لديها مجموعة من المسؤوليات تجاه المجتمع تتجاوز هذه الالتزامات¹.

لكن Milton Friedmam كان من أشهر المعارضين حيث اعتبر المسؤولية الوحيدة للمؤسسة تتمثل في تعظيم الربح، وإن أي سلوك يتعارض مع تحقيق الربح فانه سلوك غير أخلاقي².

¹ Igalens Jacques et Joras Michel, **La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre , rédiger le rapport annuel**, Edition d'Organisation, Paris, 2001,p 33-34.

² Starr Fiona, **Corporate responsibility for cultural heritage**, Routleg, New York,2013,p 23.

أشار¹ Kirrane إن هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.

أما² Daft فقد أوضح بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما يتصل بالبيئة الخارجية.

ومع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات ومع تزايد تأثير قوى الضغط عليها، ظهرت العديد من المناهج في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وأنواعها، وسنتطرق إلى أحد هذه المناهج الذي يميز بين ثلاث أنواع من المسؤولية، هي:³

أ- **المسؤولية الاقتصادية:** وفق أصحاب هذا الاتجاه MILTON FRIEDMAN فإنه يجب على المؤسسة أن تركز على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية مشتقة منه.

ب- **المسؤولية الاجتماعية:** وهو نقيض الاتجاه الأول، في ظله تعتبر المؤسسات وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته أثناء عملية اتخاذ القرارات، رغم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية في عملية الموازنة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

ج- **المسؤولية الاقتصادية- الاجتماعية:** وهو النوع الأكثر توازناً حيث يرى أن المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة فقط (المالكين)، وإنما ترتبط بعلاقات مع أطراف أخرى التي تسمى بالأطراف الآخذة (الدولة، المجتمع المدني، الأحزاب...).

ولأجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المبادئ، التي نذكر من أهمها:⁴

- احترام اللوائح (الموضوعة من طرف المؤسسة) والقوانين (الموضوعة من طرف الدولة).

¹ Kirrane, D.E, **managing values : A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development journal , 1990,p53.

² Daft,Richard L, **Management**, South Western, college publishing, canada , 2003, p 139.

³ Coro .S, **le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise**, rapport préparé pour industrie Canada, www.ic.gc.ca/.../RES_SOURCES_HUMAINES_S.../RES_SOURCES_HU..., p 02 ,2009, vu le 01- 02-2017

⁴ طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية و شفافية نظم المعلومات،مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد 36، 2005، ص 217.

- الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الأطراف الآخذة).

- الشفافية في التعاملات

- تبني التنمية المستدامة

- الالتزام بأخلاقيات الأعمال

- العمل بمبادئ حقوق الإنسان

ويسمح السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال بالحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل ISO26000 وهذا يعكس احترامها للمعايير المعترف بها دوليا سواء كانت من حيث الإنتاج، التوزيع، الاستخدام وكذلك ظروف العمل وصحة العمال وان تدل هذه الشهادات في مضمونها اعتراف أخلاقي.

ISO26000 يهدف الى توضيح وتنميط مفهوم المسؤولية الاجتماعية وجعله قابل للتطبيق في مختلف المؤسسات بغض النظر عن الحجم او حيز النشاط¹، فحسب هذا المعيار تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها مسؤولية مؤسسة عن الآثار المترتبة عن القرارات والأنشطة التي تمارسها هذه الأخيرة تجاه المجتمع والبيئة، والتي تترجم عن طريق سلوك أخلاقي يتميز بالشفافية يساعد على²:

- المساهمة في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة والرفاء في المجتمع؛

- الأخذ بعين الاعتبار تطلعات أصحاب المصالح؛

- احترام القوانين المعمول بها والتي تتوافق مع مختلف المعايير الدولية؛

- دمج هذا السلوك ضمن مختلف علاقات المؤسسة وممارستها.

ويختلف معيار ISO 26000 عن المعايير الأخرى (ISO 14001، ISO 9001، OHSAS 18001)

كونها عبارة عن معايير ترتبط بنظم التسيير، مستوحاة من مقاربة التسيير على أساس عجلة Deming، تعمل على تحديد متطلبات معينة متعلقة بالأداء³.

¹ Jounot Alain, **100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable**, AFNOR, Saint-Denis, 2011, p 59.

² Igalens Jacques et Joras Michel, **La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre , rédiger le rapport annuel**, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p 89.

³ Dupuich Françoise, **La gestion des ressources humaines en devenir** , L'Harmattan, Paris, 2011, pp 13-14.

ويمكن القول ان هناك 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 الإدارة.

المطلب الثاني: مواطنة المؤسسة

تزداد إشكالية مفهوم مواطنة الشركات إذ توجد دراسات تستخدم مفهوم "سلوكيات مواطنة الشركات" أو سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مرادف لمفهوم مواطنة الشركات، ودراسات تميز بينهما. فعلى سبيل المثال ميزت دراسة Peng lin et al بين المفهومين واعتبرت أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية يهتم بالمواطنة الفردية للمنظمة، أي هو مفهوم يختص بسلوك العاملين في المنظمة تشمل واجباتهم نحو الآخرين، وقدمت الدراسة أمثلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين كالتعاون مع الآخرين، وتوجيه الموظفين الجدد، والتطوع للعمل الإضافي، ومساعدة الآخرين في عملهم ، اما من يعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية مرادفة لمواطنة الشركات ينظر للمفهومين انطلاقاً من سلوكيات الشركة نفسها وبالتالي لا يجدها مختلفة عن مواطنة الشركات.

كما يرى Lin أن مواطنة الشركات تعرف بالمدى الذي تقوم فيه المنظمة بالوفاء بمسؤولياتها الخارجية القانونية والاقتصادية و مسؤولياتها الداخلية الاخلاقية والاختيارية المتوقعة من قبل الاطراف أصحاب المنفعة. كما يعرف أيضا مفهوم مواطنة الشركات بأنه يشير الي تحمل الموظفون مسؤولية خدمة المجتمع تماما مثل مسؤولياتهم تجاه إدارة الاعمال، ويشمل تحقيق الرفاهية للموظف والتحلي بأخلاقيات الاعمال وأن تكون المنظمة مسؤولة نحو البيئة وأيضاً تكون قادرة على تقديم منتج جيد.¹

ان اخلاقيات الاعمال تعني بتطوير المفاهيم والممارسات المقبولة للمنظمات واتباع تلك الممارسات والسلوكيات في كافة تعاملاتها مع كل الاطراف اصحاب المنفعة وبذلك يصبح هناك وجهان لأخلاقيات الاعمال هما معرفة الأخلاقيات والتصرف بأخلاق. إن الممارسات الأخلاقية للأعمال والتي تتضمن تطبيق

¹ حميدة محمد النجار، أحمد محمد السيد أحمد السطوح، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري لموظفي فروع البنك بمدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 3، العدد 3، 2022، ص 1421.

فريق العمل لمواطنة الشركات له دور هام وجوهري في أداء المنظمة، فالمديرين التنفيذيين عليهم أن يقوموا بتقييم القرارات الاخلاقية في مقابل الأداء المالي والعائد على الاستثمار.

المطلب الثالث: تجارب الدول في ابراز أهمية ودور الاخلاق في تنمية منظمات الاعمال

قامت بعض الدول بأخذ مرجعية لكسب مبادئ أخلاقية بداخل المنظمة بهدف تنميتها واستمراريتها وتحقيق نوع من الرضا لدى الموظفين، ومن ثم تحقيق تنمية مستدامة على مستوى الدولة ككل.

أولاً: التجربة الاندونيسية

لجأت اندونيسيا بعد استقلالها في مطلع الستينات الى الاستعانة بعالم الاقتصاد الألماني البروفيسور شاخت ليضع لها خطة التنمية الاقتصادية للنهوض بالبلاد، وبحكم غنى وثراء المنطقة بالموارد البشرية والطبيعية من ثروات معدنية ومنتجات زراعية، وموارد مائية، لكن النتيجة كانت في الأخير مبنية على الفشل رغم أن هذا العالم الاقتصادي هو من وضع خطة النهوض بالاقتصاد الألماني والتي خرجت بعد الحرب العالمية الأولى بهزيمة دمرتها عن آخرها.

ان السبب في ذلك أن هذا العالم أهمل الرصيد الأخلاقي الذي يميز الانتماء الحضاري لإندونيسيا، وبالتالي لم يضع في حسابه مكونات المعادلة الاجتماعية المتوفرة في هذه المنطقة بينما نجحت خطته في ألمانيا، لأنه هو أصلاً ينتمي للمعادلة الاجتماعية الغربية. لا شك أن العالم شاخت فشل في إندونيسيا مع توفر كل الشروط الفنية والمادية، لأنه فقد شرطاً ضمناً وهو دراسة المحيط الأخلاقي والعقائدي والسوسيولوجيا واكتفى بالدراسة الكمية والمادية فقط. اذن يجب الاخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والأخلاقية لكل شعب أو أمة ومراعاة معتقداتها وعاداتها وتقاليدها المتعارف عليها من أجل بناء أي سياسة تنموية¹.

ثانياً: التجربة الماليزية

في كتاب صوت اسيا يوضح رئيس الوزراء الماليزي مهاتير محمد* يوضح أن الاسلام القيمة الثقافية للأغلبية في مجتمعه فإذا استطاعت ماليزيا أن توفق بين استيعاب التكنولوجيا الغربية وتطويرها في إطار

¹ محمد بوطوبة، إشكالية المقاربة بين العقلانية الاقتصادية والتوازن البيئي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، 2010، ص 166.

* يعتبر قائد التجربة الماليزية، تولى قيادة البلد منذ 1981 الى تنحيه الطوعي عن الحكم سنة 2001، ليعود اليه سنة 2018.

الاحتفاظ بالقيم الإسلامية، فإنها تكون قد حققت نموذجاً للتنمية. ويركز مهاتير على أن الإسلام إطار مرجعي عام للتنمية، وأن الحلول الواجبة لبلوغ نموذج تنموي ناجح لا يجب أن تتعارض مع المقاصد العامة للإسلام. ولا عجب أن تخصيص الخطة التنموية الماليزية لسنة 2020 تحمل فصلاً كاملاً تحت عنوان: «

« Inculcating moral and ethical values in business

وقد فرضت تبني استراتيجية واضحة تقوم أساساً على¹:

- تصور تشاركي للعمل يقوم على المشاركة الحرة والواعية لجميع المواطنين في رسم الاختيارات ومراقبة القائمين على تدبير الشأن العام والعمل على تقوية العمل التضامني المنظم ودعمه من منطلقات إسلامية عملية؛
- تصور اجتماعي واضح يتوجه إلى الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً ومطالبها ويعمل على إيجاد الحلول للمشكلات في إطار تشاركي مع المعنيين، مع ضرورة العمل على بناء مجتمع تحترم فيه الحقوق؛
- تصور حقوقي يهدف في المقام الأول إلى إشاعة ثقافة عمادها سمو القانون وحماية الحقوق وممارسة الحريات واحترام كرامة الإنسان.

ثالثاً: نموذج المنظمة الأخلاقية العربية

اقترح معن وعد الله المعاضدي في دراسته أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، انموذج للمنظمات العربية للربط بين أبعاد المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية.

ولتقديم ذلك الانموذج طرح عدد من المبررات والتساؤلات التي تحدد أوجه تعامل المنظمات العربية مع موضوع أخلاقيات الأعمال. انطلق من طرحه للتساؤلات الآتية²:

1. هل تستفيد منظماتنا العربية من إرثها الحضاري والديني والقيمي في صياغة توجهها

الأخلاقي في العمل؟

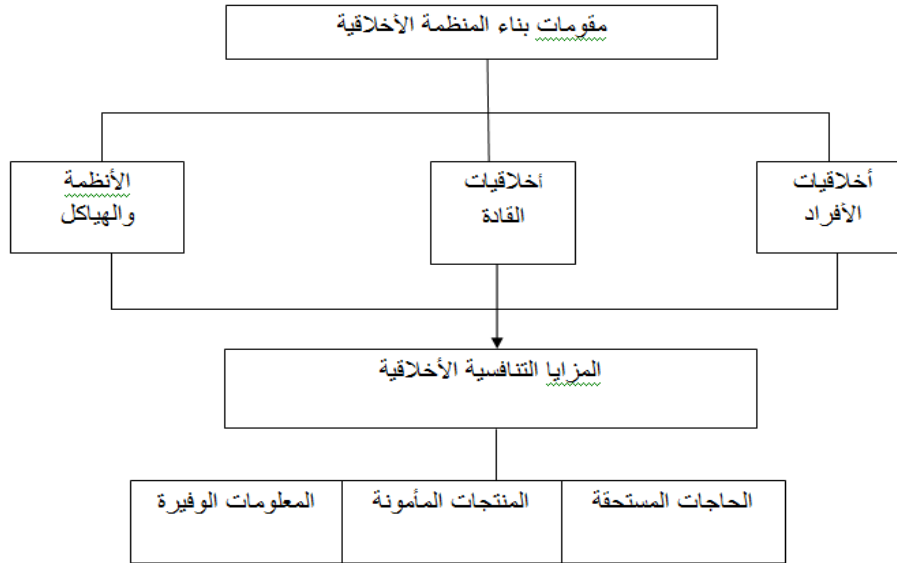
¹ بوريب خديجة، النموذج التنموي الماليزي: المنطلقات، الواقع والتحديات المستقبلية، بحث علمي مقدم إلى الملتقى الدولي: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، 04/03 ديسمبر 2012.

² معن وعد الله المعاضدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية: أنموذج مقترح لمنظمات العربية،

<https://thahabi.org/book/23946>

2. هل تطبق منظماتنا العربية الابعاد الاخلاقية في الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمية؟
 3. هل تدرك منظماتنا طبيعة العلاقة بين مقومات بناء المنظمة الاخلاقية وتحقيق المزايا التنافسية؟
 4. هل تختلف المزايا التنافسية التي تحققها منظمات الاعمال العربي نتيجة لابتعادها عن الاعتماد على اسس التنافس التقليدية واستبدالها بأسس اخلاقية؟
 5. ما الفوائد المجناة من شرعة عمليات واعمال المنظمة؟
 6. هل يدرك الزبون العربي الفرق بين المنظمات التي تعتمد الاسس الاخلاقية والمنظمات التي تفشل في ذلك؟
- ان الاجابة على هذه التساؤلات ستحدد الاطر الاخلاقية منطلقين من الانموذج ثلاثي الابعاد daft، والابعاد الاخلاقية التنافسية لكل من pits & lei، والشكل الاتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): نموذج اتخاذ القرارات الاخلاقية



المصدر: شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001¹

¹ شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض،

المملكة العربية السعودية، 2001.

حيث وجب على المنظمات العربية ان تختط لنفسها مسارا أخلاقيا يتناسب وطبيعة المجتمعات العربية من جهة، ويبرز الموروث الحضاري والديني والقيمي في صياغة توجهاتها الاخلاقية في إطار البيئة العالمية من أجل تجنب الاخطاء المحتملة وتجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الموجهة لها.

المبحث الرابع: أسس بناء الإدارة الأخلاقية

يتطلب بناء الإدارة الأخلاقية الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية، والتركيز على تطوير ثقافة عمل إدارية تحترم القواعد والأخلاقيات، وتشجع على التعاون والتواصل الفعال داخل المؤسسة، وتحترم حقوق الجميع.

المطلب الأول: آليات بناء إدارة أخلاقية

إن وضع بنية تحتية للأخلاقيات بالإدارة يتطلب أولا الكشف عن الاستراتيجيات التي تحقق إدارة فعالة وحديثة باحترام قيم وثقافة كل مجتمع، وهذا ما يعرف بالشروط المسبقة قبل أي خطوة عملية.

تتكون الأساليب والأدوات المستخدمة في الإدارة الأخلاقية في الأساس من معايير اجبارية ورسمية وأخرى غير رسمية، بحيث تمنح للفرد العامل المبادرة بالفعل الأخلاقي، وهي معايير مهمة لأنها محدد لطبيعة الإدارة الأخلاقية باعتبارها وسيلة للرد بصورة مباشرة او غير مباشرة على القضايا الأخلاقية التي تنشأ بالإدارة والتي تكون في شكل مجموعة من التدابير والممارسات والبرامج.

بغيت تحديد الرؤية لإدارة أخلاقية توجد عدة طرق، بحيث عرف Wicks هذه الرؤية عل انها تمر بالعديد من المراحل والتي تتخذ نقطة انطلاقها من المدونة الأخلاقية التي تحدد معايير السلوك، ثم تتطور وفقا للأخلاقيات الفضيلة من خلال السلوك الفردي والجماعي بما يتماشى مع قيم الخدمة الزهية. مع التركيز على أهداف الإدارة نفسها المبنية على تحليل العلاقة مع البيئة الخارجية وقوى الضغط، غير ان هناك العديد من التعاريف التي ترى ان الرؤية الأخلاقية للإدارة يمكن ان تكون ملموسة من خلال جدولة جملة من التدابير الرامية الى تحقيق الأهداف الأخلاقية. للاعتبارات السابقة وضع كل من Matten & Crane سنة 2007 تصنيفا مفيدا معتمدين في ذلك على اعمال Trevino مميزين بين أربعة طرق لنظر في إدارة أخلاقية:

أولا: التوجه بالامتثال

في هذا الإطار التوجه الأخلاقي للإدارة يتم التركيز على القواعد والمعايير الراسخة والضابطة للجهاز الإداري والتي من المفترض الموظفين والمديرين يرجعون اليها اثناء اتخاذ أي قرار، الفكرة التي تهيمن هنا

هو التأكيد على القانون وبالتالي إقامة نظام اداري متماسك للوقاية من المعضلة الأخلاقية ومعايير توبيخ الموظف اثناء وقوعه في الخطأ الأخلاقي من اجل تحقيق هدف اداري أخلاقي¹.

ثانيا: التوجيه بالقيم

في هذه الحالة تكون القواعد اقل رسمية وتستوحي هذه القيم من النظام القيمي الذي وضعته المنظمة. ويبرز التوجه بالقيم في حال غياب أي قاعدة قانونية تستجيب لخصوصية الوضعية المعطاة، وفي هذه الوضعية من المفروض النظام القيم لإدارة يرافق الموظف اثناء اتخاذه القرار.

ثالثا: التوجيه الخارجي

بما ان التوجيه الأخلاقي هو خارجي المنظمة ستعطي الأولوية للأهداف من اجل تلبية المتطلبات الأخلاقية للمستخدمين، وعندما يكون المستخدم راضين عندئذ يمكن الاعتبار انه تم الوصول الى الهدف الأخلاقي.

رابعا: التوجيه الداخلي

إذا كان الإدارة الأخلاقية موجهة نحو الداخل فانه يسعى عموما الى حماية توجه المسيرين من مدراء ورؤساء مصالح ضد الانتهاكات المحتملة للقانون واللوائح، التوجيه الداخلي يهدف عموما لحماية الإدارة ضد أي جريمة ومن أي طبيعة كانت والتي يمكن ان تحدد داخليا من قبل أعضاء المنظمة.

من خلال هذا التصنيف يمكننا ان نستخلص النظرة الأخلاقية للإدارة انها خاضعة لأدوات تسيير رسمية تتضمن مجموعة من العقوبات المحتملة للتجاوزات الأخلاقية وأخرى غير رسمية والفضل يعود الى النظرة المستوحاة من القيم المشتركة للمجموعة والتي بالرغم من الرسمية فكل عضو بالمجموعة متمسك بتصرفه غير الرسمي وهذا ما يعرف بالثقافة الأخلاقية التي يجب بثها بالإدارة.

المطلب الثاني: محاور تطوير الإدارة الأخلاقية

ان محاور تطوير الإدارة الأخلاقية تتضمن التوجه الرسمي والتوجه الغير رسمي وسنقوم بالتفصيل فيها في النقاط التالية:

أولاً: التوجيه الرسمي

1- إرساء أفضل الممارسات تعزيز السلوك الأخلاقي: التوجيه الرسمي هو دور الإدارة في تحديد الإطار الأخلاقي العام وبدقة كما ان هذا الاتجاه في اعداد إدارة أخلاقية يفترض ان يقع على عاتق

¹ فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014، ص 97.

الإدارة توجيه المسيرين، الموظفين، الاعوان لتجنب الخطأ ومن هذا المنطلق تم تحديد أفضل الممارسات الأخلاقية في التوجيه الرسمي للأخلاقيات بالإدارة والتي تمنحها هامش من الأمان خاصة في حال تورطها في خطأ أخلاقي ومواجهتها للمحاكمة الإدارية. ولإظهار حسن نية الإدارة واهتمامها بالمسائل الأخلاقية يتطلب سبع خطوات مبينة في النقاط التالية:

- التأسيس للإجراءات الأخلاقية في شكل مدونة للأخلاقيات او قواعد السلوك؛
- تعيين مسؤول أخلاقي مختص وكفء؛
- تقييم المخاطر عندما يتم تفويض السلطة؛
- تطوير التدريب المتخصص في مجال الاخلاقيات للموظفين؛
- ادراج اليات التدقيق والمراجعة مع مراعاة جانب تنفيذها المرفق بإعداد التقارير؛
- تعزيز أنظمة العقوبات؛
- وقاية الموظفين من العودة الى الأخطاء الأخلاقية ومنع تكرارها على مستوى الإدارة.

2- مسؤول ضبط الاخلاقيات

مسؤول او رئيس ضبط الاخلاقيات دوره هو تنفيذ الإجراءات واليات الامتثال والقرارات فيما يتعلق بالقواعد المحددة مسبقا، كما يقوم على تنفيذ العمل من توضيح وترجمة للقواعد على ان يجعلها مبدأ للعمل وللموظفين ودليلا في حل المشكلات التي تستدعي مسؤولية الإدارة والتي تكون خارج النطاق القانوني لها. ومسؤول ضبط الاخلاقيات له دور المستشار الذي يقدم المشورة للمدراء والمسؤولين من خلال وضع إجراءات وبرامج التدريب الأخلاقي، الى جانب حضوره مداولات اللجان الأخلاقية ومن المتوقع ان يكون في آن واحد المرشد لوعي الإدارة، واساس وظيفيته ان تقوم الإدارة العمومية بأداء نشاط نموذجي لاسيما من اجل التنبؤ بالمخاطر التي تمس سمعة الإدارة ومنعها، لذا يستخدم كل أدوات تقدير المخاطر وطرق الوقاية. ولكي يقوم مسؤول ضبط الاخلاقيات بواجباته على اتم وجه يجب عليه ان يوفر ما يلي:

- تحديد القيم التنظيمية والأنظمة الرقابية الملائمة لخصوصية الإدارة؛
- تطوير الإجراءات الداخلية؛
- وضع منشوراته واعلاناته بالقرب من الموظفين المعنيين؛
- تقديم المشورة لمسؤولي الإدارة؛
- القيام بوظيفة المساعد في حال نشوء مشاكل تنظيمية؛
- وظيفة الابلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية؛

- وضع اليات التدريب الخاصة على مستوى الإدارة¹.

3- اللجان الأخلاقية

هي مجموعة متعددة الوظائف تتكون من رؤساء المصالح الذين يشرفون على اخلاقيات الإدارة، وتقدم اللجنة أحكاما بشأن القضايا الأخلاقية المشكوك فيها وتحمل مسؤولية تأديب الموظفين المخالفين أخلاقيا كما تعمل بالتعاون مع المجلس التأديبي لتعزيز القاعدة القانونية والقيمة الأخلاقية بالإدارة².

4- وضع المدونات الأخلاقية

الإدارة التي تعتمد على المدونة الأخلاقية تحقق التجانس، الوحدة ومنه التوافق الأخلاقي بين مستوياتها التنظيمية، وبالتالي المدونة تجنب كل من الإدارة والموظفين السلوكيات اللاأخلاقية بمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المعضلات الأخلاقية، فضلا عن كونها تحمي الموظفين من الضغط المسلط عليهم من الإدارة العليا والذي يعد أحد أسباب الانتهاكات الأخلاقية، كما تعزز المدونة الأخلاقية ثقة العمال بالإدارة وزيادة تقديرهم واحترامهم لدورها في توفير الخدمات بأفضل طريقة³. وتختلف محتوى المدونات الأخلاقية باختلاف الفلسفة التسييرية للإدارة ومنظورها للعقد الأخلاقي بينها وبين باقي الأطراف، بحيث يمكننا استخلاص نوعين اساسين من المدونات الأخلاقية:

- المدونة الأخلاقية المبنية على أساس الإذعان: وهي مدونة يتم من خلالها التركيز على الجانب القانوني والليات التي تمنع الموظف من الوقوع بالسلوكيات اللاأخلاقية وذلك من خلال تفعيل نظام الرقابة وزيادة التركيز عليه لتجنب العقوبات القانونية.

- المدونات الأخلاقية المبنية على النزاهة والاستقامة: وهي مدونات أخلاقية تهدف من خلالها الإدارة الى التعريف بقيم المنظمة لتحصل على سلوك أخلاقي قويم.

5- التدريب الأخلاقي

تدريب الموظفين على الاخلاقيات هو أداة مفيدة لتعزيز الاخلاقيات ومنع الفساد بالإدارة، كما يعتبر تطبيقه مع أدوات أخرى كجزء من سياسة شاملة للنزاهة. والتدريب الأخلاقي يحقق نتائج ملحوظة على المدى الطويل، غير ان التدريب على الاخلاقيات لا يكون فقط من خلال الإعلانات والاشهارات للمدونات الأخلاقية وانما يكون من خلال الإجراءات العملية للمسؤولين، والتي تكون بوضعهم مثال للسلوك الأخلاقي، الى

¹ Catherine Boardman & Vicki Klum, **Building organisational integrity ,Corruption and Anti-Corruption** ,edition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press, 2013, pp86 .

² Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, VANDERBILT UNIVERSITY ,South-Western, Cengage Learning, Tenth Edition, 2008,p396.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 75.

جانب تخصيص الأموال والموظفين لتنفيذ برامج التدريب على الاخلاقيات. كما ان غياب المسؤول الأخلاقي القدوة من شأنه ان يقوض الحافز للمشاركة في التدريب على الاخلاقيات من قبل الموظفين ويعرقل تأثيرها الايجابي على سلوك موظفي الإدارة¹.

6- أنظمة الإنذار او إطلاق الصفارات

تتمثل في تشجيع الإدارة العمومية لموظفيها بالكشف عن أي ممارسات غير قانونية او غير أخلاقية والتي قد يقوم بها البعض الاخر من الموظفين، وهي ما تعرف بصفارات الإنذار الداخلية بحيث المبلغ او مطلق الصفارة الإنذار ملزم بإبلاغ رئيسه المباشر أولا وان لم تكن هناك استجابة من قبل رئيسه، فبإمكانه التوجه الى الرئيس الأعلى قبل اللجوء الى أحد الأجهزة المتخصصة او الاعلام، غير ان الموظف المبلغ وفي كثير من الأحيان يمكن ان يواجه خطر الطرد من وظيفته. وعليه البعض من المنظمات اهتمت الى حلول بإمكانها حماية المبلغ وهي انشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط هاتفية موثوقة وصناديق بريدية لتلقي الرسائل المجهولة لدعم وتشجيع عمليات الإبلاغ الداخلي والتصرف بطرق وقائية ضد التصرفات اللاأخلاقية².

ثانيا: التوجيه غير الرسمي

1- المسؤول او القائد الأخلاقي القدوة

أساس التوجيه غير الرسمي هو القيادة الأخلاقية القدوة، وعليه عندما تطرح التساؤل حول ماهية القائد؟ فإننا نسأل ضمنا حول ماهية القائد الجيد او القائد الاخلاقي. لذا هناك حاجة الى المزيد من التركيز على البعد الأخلاقي للقائد، وفي هذا الصدد يعرف Brown القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية عبر الأفعال الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى الموظفين تحت اشرافه عبر الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل لصنع القرار الأخلاقي. وهذا التعريف يسلط الضوء على أربعة عناصر بالقيادة الأخلاقية، أولا القيادة الأخلاقية هي جملة السلوكيات التي تكون مناسبة من الناحية المعيارية في نظر الموظفين تحت نطاق اشرافه، وبالتالي بناء نموذج أخلاقي او القدوة الأخلاقية. ثانيا يقوم القائد الأخلاقي بإرسال رسائل أخلاقية صريحة بمكان العمل لتشجيع ردود الفعل من الموظفين تحت اشرافه. ثالثا وضع القائد الأخلاقي لمعايير أخلاقية واضحة تنظم السلوك الأخلاقي للموظفين تحت اشرافه من خلال المكافأة والعقاب³. وأخيرا يلتزم القائد الأخلاقي بالمبادئ الأخلاقية بعملية اتخاذه للقرارات ويجعل هذه العملية مرصودة

¹ OCDE, SIGMA, ETHICS TRAINING FOR PUBLIC OFFICIALS, mars 2013, p 09.

² عبد الله منصور، غالم جلطي، أخلة الفكر الاقتصادي كآلية لتجسيد الحوكمة العالمية، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 18.

³ Shamas-ur-Rehman Toor and George Ofori, Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Journal of Business Ethics, Vol. 90, No. 4., 2009, pp. 534

من قبل الموظفين التابعين له. اذن القيادة الأخلاقية لها ركنان هاما هما: الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي، بحيث يعني الركن الأول إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية والذي يكون الشخص الأخلاقي، في حين يشير الركن الثاني الى ترويج السلوك الشخصي والأخلاقي الى الموظفين تحت نطاق اشرافه وهو ما يدل على الجانب الأخلاقي للمدير بالقيادة الأخلاقية.

2- الشخص الأخلاقي:

هو ذلك الذي يبدي سلوكا ملائما من الناحية المعيارية بحيث يبدو صادقا وجديرا بالثقة أي يتمتع بمصداقية لدى الآخرين كما ينظر الى الشخص الأخلاقي على انه صانع قرار عادل، والشخص الأخلاقي هو كيف ينظر الآخرون الى شخصيته القيادية وخصائصه الذاتية في حين بعض علماء القيادة حددوا صفات القائد الجيد او الأخلاقي كما يلي: الصدق، النزاهة، الايثار، الثقة، الدافع الجماعي، التشجيع والعدالة، من ناحية أخرى فإن بعد الإدارة الأخلاقية للقائد الأخلاقي يعني ان القائد يتكلم علنا وصراحة عن الاخلاقيات ويتيح للموظفين ان يكونوا عادلين وان يلتمسوا العدالة. ومن خلال هذا الجانب يظهر القائد مدى تأثيره على الموظفين تحت نطاق اشرافه باتباعهم لأعماله ومعتقداته حول الاخلاق¹.

3- المدير الأخلاقي ويجب ان يحرص على توفر جملة من الاخلاقيات منها:

- المصلحة العامة: القائد ملزم بوضع المصلحة العامة أولا وذلك من خلال حرصه على عدم اتخاذ القرارات والإجراءات التي تضع مصلحته الخاصة فوق المصلحة العامة، كما يجب ان يسعى للكشف عن تضارب المصالح بالإدارة التي يسيورها ويعمل على تقليل اثارها السلبية المحتملة.
- النزاهة: يجب على القائد ان يكون نزيها زفي هذا الصدد ينبغي له:
 - الالتزام الدائم والامتنال باحترام القانون، مدونة السلوك، السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارة.
 - ضمان توافق قراراته مع سياسة الحكومة ومبادئها التوجيهية.
 - النظر لأفعاله في سياق ما يطلب من الآخرين القيام به والتأكد من انها متسقة، أي مطابقة أقواله لأفعاله من أجل ان يكون أهلا لثقة من قبل الموظفين التابعين له.
- الانفتاح: ينبغي على القائد العمومي ان يسعى للانفتاح على الآخر وذلك من خلال:
 - التواصل علنا بصراحة وباستمرار مع الموظفين، وأولئك الذين يتعاملون مع الإدارة.

¹ Q. Miao, A. Newman, J. Yu and L. Xu, **The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?**, Journal of Business Ethics, Vol. 116, No. 3 2013, pp. 641

- ضمان تواصله مع الآخرين بوضوح وجدية.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار بالإدارة مع ضرورة أخذه بالحسبان اختلاف وجهات النظر بين الموظفين.
 - يجب على القائد الأخلاقي ان يحافظ على مستوى عالي من الأداء، مع بناء فرص غير رسمية للتفاعل مع الموظفين.
 - المساءلة: الجدير بالقائد ان يسعى الى المساءلة والتي تتطوي على:
 - ممارسة صنع القرار الأخلاقي والاستعداد لإعطاء أسباب لقراراته.
 - محاولة عدم إخفاء الإجراءات والقرارات عن التمحيص التدقيق او الكشف عنها.
 - الموضوعية: القائد الأخلاقي يجب ان يتحلى على الدوام بالموضوعية من خلال:
 - دراسة قراراته لكي تتحلى بالاتساق مع القيم او المبادئ المتفق عليها.
 - التأكد من ان قراراته تتمتع بالوضوح.
 - الشجاعة: يجب على القائد دائما اظهار شجاعته من خلال:
 - تطبيق مبادئ الواجبات العامة باستمرار، بغض النظر عن الضغط المسلط عليه من أجل القيام بعمله وبشكل مخالف للقانون والمبادئ العامة.
 - عمل القائد الأخلاقي على تقديم المشورة الواضحة والصريحة للموظفين تحت نطاق اشرافه.
 - يدعم الموظفين لمواجهة الشدائد والمعضلات الأخلاقية.
 - التعامل بشكل صحيح مع التقارير عن المخالفات الأخلاقية المشتبه بها.
- والقائد الأخلاقي يجب ان يتمتع بالوسطية والانفتاح في التعامل مع الموظفين تحت اشرافه، لان الصرامة المفرطة في تعامله معهم يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية مستقبلية، كالتقليل من النزاهة والمساءلة وهو ما يكون حالة من انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس¹.

¹ Catherine Boardman & Vicki Klum, **Building organisational integrity 'Corruption and Anti-Corruption**, edition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press.2013 . pp88-89

خلاصة الفصل

إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية وينعكس هذا على مستوى رضا الموظف على بيئة عمله ومن ثم يبدي استعدادة لتقديم أداء متميز. وتبني الفرد والمجموعة والمؤسسة لهذا الميثاق الأخلاقي المتضمن المعايير الأخلاقية، يعتبر عنصر نجاح للعملية الاقتصادية في كل مستوياتها. وبالتأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية في بناء العلاقات المهنية الصحيحة والحفاظ على السمعة والمصداقية والنزاهة في العمل الإداري. فالسلوك الأخلاقي يساهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل إيجابية تتمتع بالثقة والاحترام والمسؤولية، وتزيد من كفاءة وفعالية الإدارة.

ينبغي على الجهات الإدارية أن تضع الأخلاقيات في مقدمة أولوياتها في جميع المستويات وتحفز على تنمية السلوك الأخلاقي لدى موظفيها، وتشجع على إقرار وتطبيق قواعد وسياسات وإجراءات تعزز الأخلاقيات الإدارية، وتشجع على إدارة المخاطر والمساءلة والشفافية، وتدعم التواصل والتعاون داخل المؤسسة، وتعزز الاحترام والتسامح والتنوع في العمل الإداري. وعندما يتحقق ذلك، يمكن للإدارة أن تبني سمعة قوية وتحقق النجاح والاستدامة في مهامها وأهدافها المختلفة.

الفصل الثالث:

سلوكيات المواطنة التنظيمية في
مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى
مساهمتها في أخلة الإدارة.

تمهيد

بعد ما تم التطرق في الجانب النظري الى مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة. وبعد ما توصلنا اليه من أهمية ممارسة هذه السلوكيات وكيف تساهم في بناء منظومة إدارية أخلاقية. فإننا سوف نحاول في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ما تم تناوله نظريا على الميدان انطلاقا من تشخيص مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمة هذه السلوكيات في تبني مبادئ اخلاقيات الإدارة. ولهذا الغرض قمنا بهيكلة هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

المبحث الأول: تقديم شركة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT)

تعتبر SCIMAT من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى شرق الوطن، وهي إحدى أهم فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) سواء من حيث الإنتاج أو رقم الأعمال .

المطلب الأول: تعريف بالمجمع الصناعي GICA

انبثق المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (GIC- ERCE) من إعادة تنظيم وهيكله وهيمنة المؤسسة الوطنية لمواد البناء SNMC والذي تولد عنه انشاء المؤسسة الجهوية للإسمنت لمنطقة الشرق ERCE، هذه المؤسسة انقسمت بدورها سنة 1990 الى مجموعة من الشركات الاقتصادية العمومية على شكل شركات ذات أسهم برأس مال اجتماعي بلغ 150 مليون دج. في سنة 1998 تحولت المؤسسة الجهوية للإسمنت الى مجمع صناعي وتجاري برأس مال اجتماعي قدر ب 15 مليار دج وانقسمت بذلك نشاطات المجمع الى أربعة اقسام أساسية.

- صناعة الاسمنت: أوكلت عملية صناعة الاسمنت لخمس وحدات إنتاجية متمثلة في كل من شركة اسمنت عين التوتة، شركة اسمنت حامة بوزيان، شركة اسمنت حجر السود، شركة اسمنت عين الكبيرة، شركة اسمنت الماء لبيض.
- قطاع الخدمات: يسير على عمليات تقديم الخدمات الضرورية لنشاطات المجمع من صيانة، دراسة وأمن وله ثلاثة جهات مختصة متمثلة في كل من شركة الصيانة الصناعية، مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد بناء وشركة خدمات الامن الاوراس.
- عمليات التوزيع: تنفذها شركة التسويق مواد البناء لمنطقة الشرق.
- وحدة المنتوجات المشتقة تديرها شركة وحيدة ممثلة في شركة المنتوجات المشتقة لمنطقة الشرق.

المطلب الثاني: نشأة SCIMAT

شركة الاسمنت عين التوتة هي شركة تابعة لمجمع الاسمنت GICA ابتداء من سنة 2010 بعد ان كانت تابعة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري. وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.250.000.000 دج. وتسير المؤسسة من طرف مجلس إدارة تسعى من خلال نشاطها تلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الاسمنت. ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق مع

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الإدارة

شركة SLF الدنماركية في 15 ماي 1983 لإنجاز وحدة الاسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- المؤسسة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة الميدانية
- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء.

وبدأ الإنجاز في 28 نوفمبر 1983 ودامت مدة الإنجاز 32 شهرا لينتهي في جويلية 1986، ليتم الاستلام الأول للمشروع في 25 ماي 1987، والاستلام النهائي للمشروع في 30 سبتمبر 1989 حيث كانت اول تجربة للإنتاج بطاقة إنتاجية مليون طن سنويا.

حازت شركة الاسمنت عين التوتة SCIMAT على عدة شهادات جودة منها:

- شهادة ISO 9002 للتسيير سنة 2000؛
- شهادة ISO 14001 للجودة سنة 2004؛
- شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة سنة 2008؛
- كما تحصلت على شهادة للجودة والبيئة من مؤسسة AFAQ.
- تحصلت على علامة تاج لجودة المنتج الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس ANOR.

تتكون شركة SCIMAT من الوحدات التالية:

- مقر المديرية العامة : يقع مقر المديرية في ولاية باتنة ، ويعتبر وحدة مستقلة عن الوحدات التابعة لـ SCIMAT و ذلك لطبيعة النشاطات التي تقوم بها ؛ ومن أنشطتها الرئيسية رسم الأهداف و السيطرة على الوحدات الأخرى .

- وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة: تقع Cimenterie على بعد 50 كم غرب مدينة باتنة وعلى بعد 15 كم عن مقر الدائرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بركة ، تبلغ مساحتها 20 هكتار و ارتفاع يقدر بـ 870 م. تقوم هذه الوحدة بإنتاج نوعين من الاسمنت :

- اسمنت رمادي نوع CPJ – CEM 2 / A 42.5 ؛
- اسمنت مقاوم للأملاح نوع CPA – CEMI / ES 420.

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

حيث تنتج هذه الوحدة منتوجا واحدا وهو الاسمنت، الذي يمثل مادة صناعية تدخل في انتاج سلع صناعية أخرى وهو على شكل جزيئات دقيقة يدخل في تكوينه كل من: الكلس، الجبس، شوائب الحديد، والطين تتم عملية الانتاج من خلال تحضير المواد الأولية الكلس والطين (بواسطة الكسر للحصول على منتج نصف مصنع يسمى الخليط المتكون من 70% كلس و 30% طين ثم يتحول هذا الأخير من خلال الطحن الخام إلى منتج يدعى الفرينة ، يلي ذلك عملية الطهي في فرن ذو درجة حرارة 1400° وتعتطي هذه العملية منتج نصف مصنع وهو الكلنكر ، يتم طحن هذا الأخير للحصول على منتج تام الصنع وهو الاسمنت .

وحدة انتاج الحصى و الرمل: تقع Agrégat على مقربة من Cimenterie ودخلت في الانتاج شهر جويلية 2009 بطاقة انتاجية 60 % رمل و 40 % حصى. وتشمل النوعيات التالية :

- الرمل ذو معيار 0 / 4 مم ؛
- الحصى ذو معيار 8 / 4 مم ؛
- الحصى ذو معيار 16 / 8 مم ؛
- الحصى ذو معيار 50 / 25 مم.

- **وحدة توزيع الاسمنت بسكرة:** تقع بالمنطقة الصناعية بسكرة تم تحويلها إلى شركة SCIMAT في 01 جويلية 2008. حيث تختص بتسويق الاسمنت في المناطق : بسكرة، باتنة، المسيلة، دائرة عين مليلة ولاية ام البواقي، دائرة قايس ولاية خنشلة.

- **وحدة توزيع الاسمنت تقرت ولاية ورقلة:** تتواجد بالمنطقة الصناعية تقرت ولاية ورقلة ، تم تحويلها إلى شركة SCIMAT في 01 جويلية 2008، تختص بتوزيع الاسمنت للولايات التالية: ورقلة، إليزي، والوادي بسعة 320.000 طن / سنويا .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ SCIMAT

إن الهدف من وجود هيكل تنظيمي هو ضمان تسهيل عملية توزيع المهام والمسؤوليات بين المديريات والمصالح. حيث يكون الهيكل التنظيمي لمقر شركة SCIMAT كالتالي :

1. **المدير العام :** هو الذي يقوم بالإشراف على إدارة الوحدة وتسيير الشركة وله كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات ، ومن بين مهامه ما يلي :

- الإشراف على المديریات والوظائف التي تقوم والتنسيق بينها؛
 - تعيين وعزل الموظفين المستخدمين في حدود القانون؛
 - العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.
2. **مدير الاستغلال:** يقوم بضمان الربط بين الإدارة العامة للشركة والإدارة التقنية ومختلف المباني والهيكل بالإضافة لإعداد مختلف التقرير الخاصة بعملية الاستغلال.
3. **مساعد المدير العام المكلف بالأمن:** ومن بين مهامه:
- اكتشاف المخاطر التي تهدد العمال؛
 - توفير أجهزة الحماية؛
 - الوقاية من الحوادث الصناعية؛
 - حفظ المواد الخطيرة بشكل سليم؛
 - القيام بمهام الإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالعمل.
4. **مدير التدقيق ومراقبة التسيير:** من مهامه:
- دراسة و تحليل التقارير التي تصله من مختلف المصالح و الدوائر ؛ و بالتالي المساهمة في إعداد خطة مستقبلية خاصة بالمبيعات والاستهلاكات و يقدم مختلف الاقتراحات والتوصيات المناسبة لحسن سير العملية الانتاجية ؛
 - فحص مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها كافة الوحدات ؛
 - حماية أصول المؤسسة ؛
 - مراقبة مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في الوحدة .
5. **مساعد المدير العام المكلف بالجود:** يعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتج ، ومن بين مهامه :
- التأكد من تنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة و البيئة الاجتماعية ؛
 - مساعدة و تقديم المشورة لهيكل الوحدة من حيث إدارة الجودة والبيئة ؛
 - ضمان أن يتم تأسيس وتنفيذ العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة والمحافظة عليها .
6. **مساعد المدير العام المكلف بالمنازعات:** من بين مهامه :
- ضمان خدمات الأعمال القضائية للعلاقات بين الهيئات ووكالات الأعمال ؛
 - دراسة ملفات المنازعات واقتراح أحسن الحلول ؛
 - متابعة تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالشركة .
7. **مدير الموارد البشرية:** يقوم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى تسيير ملفات المستخدمين منذ توظيفهم إلى غاية تعاقدهم ومتابعة تكوين المستخدمين ومختلف التربصات بالوحدة ، كذلك يقوم بضمان تطبيق واحترام القانون الداخلي وتطوير وتحسين ظروف العمل بالوحدة ، والسهر على تطبيق الاتفاقات الجماعية والقانون العام

للعمل .

8. **مدير المالية والميزانية:** من بين مهامه القيام بعمليات التسيير المحاسبي والمالي وإعداد الكشوفات المالية ، ويضم :

9. **نائب مدير المالية والمحاسبة:** من بين مهامه مساعدة مدير المالية والميزانية في مهامه. **رئيس مصلحة المالية والميزانية:** من بين مهامه جمع مختلف المعلومات من الوحدات ومراقبة الوحدات.

10. **رئيس مصلحة المحاسبة المركزية:** من بين مهامه إعداد السجلات؛ السهر على حسن سيرورة العمليات المالية للمقر؛ مراقبة اليوميات المعدة من طرف المحاسب.

المحاسب: يقوم المحاسب بمختلف عمليات التقييد المحاسبي، ومراجعة الملفات الخاصة بمختلف المعاملات؛ بالإضافة إلى قيامه بمختلف عمليات المقاربة وتحليل الحسابات.

مدير التموين: هو المسؤول عن عملية تموين الشركة بكل ما تحتاج إليه من مواد أولية ولوازم؛ بالإضافة إلى مراقبة تسيير المخزون من خلال ضمان احترام قوانين الوقاية والأمن من النقل وتفريغ البضائع.

مدير التسويق: من بين مهامه القيام بدراسة السوق وتقديم خدمات تتوافق ومتطلبات الزبون؛ بالإضافة إلى التخطيط والإشراف على التنمية التجارية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

مدير التنمية: من بين مهامه تحضير مخطط تنمية الشركة واقتراح طرق أكثر فعالية لتحقيق المخطط؛ بالإضافة إلى توجيه وتسيير وإدارة الأعمال الخاصة بالتخطيط وضمان متابعة الاستثمار.

المطلب الرابع: واقع الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة

تعتبر الموارد البشرية عن مصلحة المستخدمين، وهي مكلفة بتسيير شؤون المستخدمين ومراقبة تحركات المستخدمين والعمال داخل الشركة، بالإضافة إلى أنها تسمح بمعرفة التغيرات الخاصة بالشركة وحاجتها من الموارد البشرية ومن بين مهامها ما يلي:

- السهر على التنظيم الحسن لملفات مستخدميها؛
- متابعة الاحصائيات الخاصة بالمستخدمين (ساعات العمل الفعلية؛ الغيابات؛
- وضع قرارات تسيير المستخدمين في إطار القانون بصفة فعالة؛
- إصدار القوائم التقديرية الخاصة بالعمال والأجور؛
- تسيير المستخدمين: مع الأخذ بعين الاعتبار كل القرارات القانونية والتنظيمية عن طريق:
- إصدار شهادات العمل واللوائح؛
- وضع أسس كفيلة لمراقبة العمل؛

- مراقبة تغيرات المستخدمين من ناحية العمال الجدد؛ الطرد؛ والاستقبال؛
- السهر على احترام قوانين العمل وأسس التوظيف؛
- الرواتب والأجور: من خلال حساب المرتبات والأجور الشهرية للعمال، حيث أن هناك علاقة مع مدير المالية والمحاسبة بخصوص إظهار الحسابات والمعلومات الجديدة عن الأجور.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف SCIMAT

لوحة الإسمنت SCIMAT عده أهداف تصبو لتحقيقها ، وذلك لما تحظى به من أهمية كبيرة .

أولاً: الأهمية

للوحدة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي، كونها تنتج الاسمنت؛ الرمل؛ والحصى بالإضافة لعملية توزيعه ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي :

- ساهمت في تغطية العجز الوطني خلال فترة ما قبل 1986؛
- تخفيض الطلب السنوي وذلك بفضل طاقتها الانتاجية الكبيرة (حوالي 1مليون طن /سنويا؛
- المساهمة في رفع الانتاج الوطني العام.

ثانياً: الأهداف

إن أهداف الوحدة تأخذ ثلاثة أبعاد أو جوانب هي:

- **الجانب السياسي:** يكون الاسمنت من القطاعات الحساسة في الجزائر وذلك لاحتكار الدولة لسوق الاسمنت، فإن الدولة تعتمد عليه في التنمية الاقتصادية. وبالتالي العمل على الرفع من الطاقة الانتاجية.
- **الجانب الاقتصادي:** إن هدف أي شركة اقتصادية هو تحقيق الربح، وفي نفس الوقت تحقيق السياسة الاقتصادية العامة للحكومة.
- **الجانب الاجتماعي:** بطبيعة الوضعية المالية نجد أنها تحاول أن تكون لها إدارة موارد بشرية مثلى؛ من خلال الخدمات الاجتماعية وتوفير متطلبات العمل.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن العمل الميداني المنظم يمكننا من ترجمة الاهداف التي يرمي إليها البحث من خلال المنهج المتبع الذي يقوم به الباحث، لذا يجب أن تتسم أفكارها وتصوراتها بالصدق والموضوعية وهذا من أجل الوصول إلى حقائق صحيحة حول المشكلة التي نحن بصدد دراستها لأجل وضع الحلول والتوصيات والتي يمكن الاستفادة

منها من خلال التحري حول هذه العمليات التي تمس الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة وكذلك عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في مصنع الاسمنت بعين التوتة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات.

إن هذا المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

ونقتضي كل دراسة ميدانية تحديد مجتمع البحث أولاً، ثم اختيار العينة المستهدفة وتبيان طريقة اختيارها وذكر مواصفاتها إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات.

ثانياً: مجتمع البحث

هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها فهو الأكبر أو الكلي الذي يتم تعميم الدراسة على مفرداته. وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلة الادارة، فإن مجتمع البحث يتمثل في الاطارات القائمة على تسيير المؤسسة الذي يبلغ عددها 50 إطار.

ثالثاً: العينة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة مجتمع الدراسة الأصلي .

إن الباحث في هذه الخطوة يتعين عليه أن يختار نوع العينة المناسبة في دراسته والذي يساعده على تغطية جميع فئات المجتمع الأصلي وتمثيله تمثيلاً دقيقاً. وقد اعتمدت الدراسة على العينة الغير عشوائية القصدية حيث يتم اختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة.

وعينة دراستنا ممثلة في اطرار المؤسسة محل الدراسة، وقد تم توزيع 60 استمارة، تم استرجاع 50 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

رابعا :أداة الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل الأساسية التي يمر بها أي باحث أثناء موضوع دراسته .هذا ما يلزمه بالاستعانة بأدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، إذ أن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد بعيد على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وإمكانات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة .وطبيعة موضوع دراستنا تطلب منا استعمال أداة منهجية رئيسية واحدة هي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان على أنه أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات على أنه اقتصادي في الوقت والجهد إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد.

تم الاعتماد في إعداد استبيان الدراسة على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماماً، موافق، لا أوافق ولا أعارض، غير موافق، غير موافق تماماً) ، واحتوى الاستبيان على جزئين.

1. الجزء الأول :يشمل المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية من حيث الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

2. الجزء الثاني :يشمل بيانات متعلقة بأبعاد الدراسة، حيث تم تحديد اربعون فقرة تهدف إلى قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الادارة موزعة على محاور كالآتي:

أ- المحور الأول :سلوكيات المواطنة التنظيمية بمصنع الاسمنت عين التوتة وبني على تسعة عشر عبارة. وقد تم قياسه من خلال ابعاده كالتالي:

- البعد الأول الايثار ويتكون من 3 عبارات.
 - البعد الثاني وعي الضمير ويتكون من 4 عبارات.
 - البعد الثالث السلوك الحضاري ويتكون من 4 عبارات.
 - البعد الرابع الروح الرياضية ويتكون من 4 عبارات.
 - البعد الخامس الكياسة ويتكون من 4 عبارات.
- ب- المحور الثاني :محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية بمصنع الاسمنت عين التوتة وبني على ثمانى عبارات.
- ت- المحور الثالث :أخلاقيات الادارة وبني على ثلاثة عشر عبارة.

المطلب الثاني: أدوات التحليل الاحصائي

تم اللجوء الى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في حزمة البرمجيات الإحصائية spss.v.26 لتحليل البيانات، ويرجع السبب في استعمال هذا البرنامج الى دقة نتائجه التي يمكن ان تساعد في التوصل الى استنتاجات موضوعية ودقيقة. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار الثبات من خلال Alpha Cronbach بالاعتماد على برنامج spss.v.26.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالاعتماد على spss.v.26.
3. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى استجابة مفردات العينة للعبارات بالاعتماد على spss.v.26.
4. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات افراد العينة عن متوسطاتها الحسابية بالاعتماد على spss.v.26.
5. اختبار الفرضيات الفرقية
6. اختبار الفرضيات السببية

المطلب الثالث: صدق أداة القياس وثباتها

ان صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أصحاب الخبرة والتخصص، حيث تم اجراء بعض التعديلات على بعض العبارات، ليأخذ الاستبيان شكله النهائي لتوزيعه على إطارات شركة الاسمنت فرع عين التوتة باتنة.

ثانياً: ثبات أداة القياس

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1. طول الاختبار: بحيث تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.
2. تجانس أو تباين درجات أفراد العينة: يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
3. مدى صعوبة فهم أداة القياس: عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب فإن أفراد العينة المستجوبة قد يلجؤون الى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداء القياس.
4. الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة: اذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض الافراد مما يؤدي الى عدم ثبات القياس.

ويقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، او بعبارة أخرى ان ثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

يستخدم معامل Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ويعتبر هذا المعامل من اهم مقاييس الثبات والاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): قيم معامل Alpha Cronbach

المحاور	معامل Alpha Cronbach
بعد الايثار	0,817
بعد وعي الضمير	0,789
بعد السلوك الحضاري	0,859
بعد الروح الرياضية	0,631
بعد الكياسة	0,773
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,512
محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,809
اخلاقيات الإدارة	0,804
كل محاور الاستبيان	0,762

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تم التحقق من ثبات الاستبيان المتكون من 40 عبارة، حيث بلغت قيمته 0,762 وهذه القيمة اعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، ويعني ذلك تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات بحيث لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة وعلى نفس العينة لأعطت نتائج مماثلة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، وأيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد التقييم لكل عبارة حسب مجالات المتوسطات الحسابية.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سنقوم بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة. والجدول ادناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الجنس

تم تقسيم متغير الجنس الى قسمين ذكور واناث ويمكن عرض النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (5) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
88	44	ذكر
12	6	اناث
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

كما هو ملاحظ في الجدول السابق فإن نسبة المستجوبين الذكور كانت 88% وهي النسبة الأعلى مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبتها 12%، وهذا يدل على ان غالبية عينة الدراسة كانت من جنس الذكور، ويمكن تفسير ذلك لطبيعة العمل في مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة.

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير السن

تم تقسيم متغير السن الى ثلاث فئات عمرية، وتوزيع افراد العينة الإحصائية حسب متغير السن يوضحه الجدول أدناه

الجدول (6) توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	اقل من 30 سنة
72	36	من 31 الى 40
28	14	41 فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بنسبة 72%، ثم تأتي الفئة العمرية 41 فأكثر بنسبة 28%، اما بالنسبة للفئة العمرية اقل من 30 سنة فلم نسجل أي نسبة ما يدل

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

على عدم استجواب أي فرد من هذه الفئة. وهذا يعني ان مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة تعتمد على الطاقة الشبانية.

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الحالة العائلية

تم تقسيم متغير الحالة العائلية الى قسمين اعزب ومتزوج، وتوزيع افراد العينة الإحصائية حسب متغير الحالة العائلية يوضحه الجدول أدناه

الجدول (7) توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	
72	36	متزوج
28	14	أعزب
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان توزيع افراد العينة للحالة العائلية متزوج تمثل اكبر نسبة حيث بلغت 72%، في حين ان الحالة العائلية اعزب مثلت ما نسبته 28%.

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي

تم تقسيم متغير المستوى التعليمي الى ثلاث فئات تعليمية، وتوزيع افراد العينة الإحصائية حسب متغير المستوى التعليمي يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (8) توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
30	15	ثانوي او تكوين مهني
46	23	جامعي
24	12	شهادة عليا (ماستر او دكتوراه)
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الإدارة

يبين الجدول أعلاه ان توزيع افراد العينة غالبيتهم هم من حملة شهادة جامعية وقدرت النسبة المئوية ب 46%، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة عليا سواء ماستر او دكتوراه ما يعادل 24%، اما نسبة الافراد العاملين ذوي مستوى ثانوي او خريج التكوين المهني فكانت 30%. وهذا راجع لطبيعة النشاط في مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة حيث يتطلب كفاءات بشرية متعلمة.

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الخبرة المهنية

تم تقسيم متغير الخبرة المهنية الى أربع فئات، وتوزيع افراد العينة الإحصائية حسب متغير الخبرة المهنية يوضحه الجدول أدناه

الجدول (9) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
6	3	أقل من 5 سنوات
60	30	بين 5 - 15
34	17	بين 15 - 25
/	/	أكثر من 25
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه ان توزيع افراد العينة لفئة ما بين 5 و 15 سنة خبرة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 60%، في حين تليها فئة 15 الى 25 سنة خبرة بنسبة 34%، واحتلت فئة 5 سنوات فأقل النسبة الأصغر ب 6%. وهذا يدل على ان مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة تحتفظ بالكفاءات ذوي الخبرة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة افراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومساهمتها في أخلاق الإدارة بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة باتتة. وفيما يلي عرض لإجابات افراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية مع مختلف مؤشراتها. سنقوم بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حيث سنقوم بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لها، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

(موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي: موافق جدا = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق جدا = 1 نحسب المتوسط الحسابي المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهي في هذا التحليل عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة. وتمثل 5 عدد الاختيارات، وعند قسمة 5 على 4 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

الجدول (10) توزيع مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.59	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	جيد
من 4.20 إلى 5	جيد جدا

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص 26.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية

عرض لنتائج حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الايثار كما هو موضح في الجدول التالي:

أ- بعد الايثار

الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الايثار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغييبهم.	3.86	0.900	جيدة
02	أنتطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مهامي.	3.58	1.069	جيدة
03	أبادر في مساعدة وتوجيه العمال الجدد.	4.08	0.623	جيدة
	بعد الايثار	3.84	0.652	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد الايثار ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي 3.84 أي بتقدير جيد. وهذا يؤكد ان عينة الدراسة تقرر وتؤكد بوجود ممارسات لسلوك الايثار ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث ان الفقرة الأولى التي تنص على مساعدة الموظفين في حالة تغييبهم كان متوسط حسابها 3.83 وهي نسبة جيدة، أي ان غالبية افراد العينة يؤكدون على سلوك التعاون والمساعدة فيما بينهم. اما العبارة الثانية التي تنص على القيام بالتطوع بمهام حتى وان كانت خارج مهامهم فسجلت متوسط حسابي 3.58 بتقدير جيد أيضا أي ان غالبية افراد العينة تمارس هذا السلوك التطوعي. العبارة الثالثة جاءت بأعلى مستوى للمتوسط الحسابي ب 4,08 وبتقدير جيد كذلك، حيث ان اغلبية عينة الدراسة تقوم بالمبادرة في مساعدة العمال الجدد وهذا سلوك يدخل ضمن السلوك التطوعي. وبالتالي يمكننا القول ان غالبية افراد العينة تمارس سلوك الايثار بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة.

بعد وعي الضمير:

الجدول (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد وعي الضمير

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	4.61	0.489	جيدة جدا
02	4.44	0.600	جيدة جدا
03	3.66	0.819	جيدة
04	3.77	0.919	جيدة
بعد وعي الضمير	4.12	0.467	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول (12) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد وعي الضمير ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث جاء المتوسط الحسابي لفقرات بعد وعي الضمير بلغ 4.12 وانحراف معياري مقداره 0.467 أي بتقدير جيد مما يعني ان افراد العينة يتحلون بسلوك وعي الضمير ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجاءت العبارة الأولى والثانية بتقدير جيدا جدا وهذا ما يؤكد بالتزام اغلبية افراد العينة بالمواعيد المتفق عليها، وأيضا يعلنون عن تغييبهم حتى وان لم يكن مطلوب منهم وهذا يدل على الوعي الذي تملكه عينة الدراسة. اما الفقرتين الثالثة والرابعة جاءت بتقدير جيد وهو ما يؤكد كذلك على ان اغلبية عينة الدراسة تمارس سلوك وعي الضمير.

ج- بعد السلوك الحضاري

الجدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الحضاري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	4.22	0.856	جيدة جدا
02	أحرص على تقديم اقتراحات وحلول تساعد في تطوير جودة العمل	3.88	0.739	جيدة
03	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للمؤسسة	4.27	0.805	جيدة جدا
04	أتابع الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة وأشارك فيها	3.50	0.906	جيدة
	بعد السلوك الحضاري	3.97	0.713	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول (13) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعء السلوك الحضاري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات 3.97 بتقدير جيد مما يعني أن أفراد العينة موافقة على ممارسة هذا النوع من السلوك الحضاري. حيث جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على اتباع بانتظام التعليمات الداخلية للمؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,27 وبتقدير جيد جدا، ثم تليها الفقرة الأولى التي تنص على الحرص لحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل بتقدير جيد كذلك، وعليه يمكن القول ان غالبية افراد العينة يقرون بممارسة السلوك الحضاري ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

د- بعد الروح الرياضية

الجدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الروح الرياضية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	مستعد للقيام بمهام غير مطلوبة مني من أجل تحسين صورة المؤسسة	3.33	1.003	متوسطة
02	لا أشكو من الواجبات التي أقوم بها	3.83	0.836	جيدة
03	أخذ بعين الاعتبار توجيهات زملائي لي	3.94	0.623	جيدة
04	أتغاضى عن المضايقات في بيئة العمل	3.61	0.954	جيدة
	بعء الروح الرياضية	3.68	0.390	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعء الروح الرياضية ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي 3.68 بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تقر وتوافق على ممارسة سلوك الروح الرياضية ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 بتقدير جيد وبذلك تقر اغلبية عينة الدراسة على ان غالبيتهم تأخذ بعين الاعتبار توجيهات زملائهم فيما بينهم وهذا يعبر عن سلوك الروح الرياضية بحيث تقبل بكل صدر رحب التوجيهات او الانتقادات الموجهة للفرد العامل بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة.

هـ- بعء الكياسة

الجدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الكياسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أقوم بإعلام زملائي بالمعلومات الضرورية والتنسيق معهم لانجاز العمل	4.00	0.819	جيدة
02	اتجنب خلق المشاكل بمؤسسة الاسمنت	4.38	0.954	جيدة جدا

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

03	في حالة وجود مشاكل أحاول ان أحسن الوضع	4.22	0.856	جيدة جدا
04	لا أضيع وقتي في محادثات خارج إطار العمل	3.83	1.121	جيدة
بعد الكياسة		4.11	0.725	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد الكياسة ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي 4.11 بتقدير جيد. وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على تجنب خلق المشاكل بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة بمتوسط حسابي 4.38 وبتقدير جيد جدا في المرتبة الأولى، تليها الفقرة الثالثة التي تنص في حالة وجود مشاكل أحاول ان احسن الوضع بمتوسط حسابي 4.22 وبتقدير جيد جدا في المرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة الأولى والرابعة التي تحمل الترتيب الثالث والرابع على التوالي بتقدير جيد، وعليه يمكن القول ان غالبية افراد العينة يقرون بممارسة سلوك الكياسة ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

محور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل

الجدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد الايثار	3.84	0.652	جيدة
بعد وعي الضمير	4.12	0.467	جيدة
بعد السلوك الحضاري	3.97	0.713	جيدة
بعد الروح الرياضية	3.68	0.390	جيدة
بعد الكياسة	4.11	0.725	جيدة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.94	0.263	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلة الادارة

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل تساوي 3.94 أي بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تؤكد على أنه هناك مستوى جيد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجاء بعد وعي الضمير بمتوسط حسابي 4.12 وبتقدير جيد في المرتبة الأولى، يليه بعد الكياسة بمتوسط حسابي 4.11 وبتقدير جيد في المرتبة الثانية، جاء بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 3.97 وبتقدير جيد في المرتبة الثالثة، بعد الايثار جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.84 وبتقدير جيد، في الأخير جاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.68 وبتقدير جيد. وعليه يمكننا القول ان غالبية عينة الدراسة تقر بوجود سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن تعاملاتهم بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

عرض لنتائج حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول محور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تخلق الإدارة بيئة تشجيعية للتعليم والتطور المستمر.	3.11	1.200	متوسطة
02	تسعى الإدارة لبناء علاقات قوية مع العمال وتعزز من التواصل الجيد .	3.38	1.065	متوسطة
03	توفر لك مؤسسة الاسمنت الدعم المعنوي وتقدير الذات.	2.94	1.029	متوسطة
04	تقدر مؤسسة الاسمنت جهود المبدولة.	2.55	0.834	ضعيفة
05	اقبل على العمل بكل حماس ورغبة.	3.50	0.836	جيدة
06	اشعر بالفخر لكوني جزء من مؤسسة الاسمنت التي أنتمي اليها.	3.61	1.065	جيدة
07	اشعر برابط قوي تجاه عملي.	3.83	1.170	جيدة
08	توجد فرص كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.50	1.121	جيدة
	محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.30	0.686	متوسطة

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لفقرات محور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي 3.30 بتقدير متوسط أي أن هناك تباين في اجابات عينة الدراسة حول محور محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. فبالرجوع الى العبارات التي وضعت لاختبار هذا المحور فإن الفقرة السابعة جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83 بتقدير جيد، وهي تعبر عن الرضا الوظيفي حيث يعتبر محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن اغلبيه افراد العينة يقرون ان هناك مستوى من الرضا الوظيفي بمؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة، وهذا ما يفسر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العمال. تليها الفقرة السادسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وبتقدير جيد، حيث تعبر عن الالتزام التنظيمي ضمن محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن اغلبيه افراد يقرون ان هناك مستوى من الالتزام التنظيمي من طرف مؤسسة الاسمنت عين التوتة. بالنسبة للفقرة الثانية التي تعبر عن القيادة التحويلية كمحدد من محددات سلوكيات المواطنة جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.38 وبتقدير متوسط ما يعني ان اغلبيه عينة الدراسة تعتبر القيادة التحويلية من المحددات التي تجعلها تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية لكن بدرجة متوسطة. بالنسبة للفترتين الثالثة والرابعة على التوالي تمثل بعد الدعم التنظيمي كمحدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية فجاء متوسط حسابهما 2.94، 2.55 بتقدير متوسط وضعيف، مما يعني ان اغلبيه افراد العينة لا يشعرون ان هناك دعم تنظيمي من طرف مؤسسة الاسمنت عين التوتة يجعلهم او يدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور اخلاقيات الادارة

عرض لنتائج حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول محور أخلاقيات الادارة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (18): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أخلاقيات الادارة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم والمبادئ بما يضمن السلوك الاخلاقي	3.44	1.015	جيدة
02	يتم توجيه العاملين في المؤسسة نحو قيم وسلوكيات مشتركة	3.22	0.788	متوسطة
03	القرارات الادارية تتضمن أبعاد أخلاقية كالشفافية.	2.77	1.137	متوسطة
04	يتم برمجة دورات تكوينية هدفها ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين.	2.94	0.973	متوسطة
05	تحدد انظمة المكافأة والتشجيع وفقا لرؤية أخلاقية	2.66	0.885	متوسطة
06	يتسم المسؤولون بالصدق والاستقامة وتنعكس تلك السمات في قراراتهم	2.66	0.747	متوسطة
07	تتضمن المؤسسة على مدونة اخلاقية	2.83	1.217	متوسطة
08	تسعى المؤسسة لتحقيق مصالح كافة الاطراف	2.83	0.836	متوسطة
10	الإدارة تتعامل مع جميع الموظفين بعدالة	3,46	1,03	جيدة
11	الإدارة تشجع على التواصل المفتوح والصريح مع العمال	3,28	1,05	متوسطة
12	تشجع الإدارة موظفيها على المشاركة في الاعمال الخيرية	2,92	0,96	متوسطة
13	تسهم السلوكيات الإيجابية في تعزيز الحوكمة	3,22	0,78	متوسطة
14	تستفيد الإدارة من السلوك التطوعي للعمال في تعزيز روح التعاون داخل المؤسسة.	2,72	0,92	متوسطة
	أخلاقيات الادارة	3,00	0.553	متوسطة

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول (18) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتغير التابع أخلاقيات الادارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3,00 بتقدير متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تبني مؤسسة الاسمنت عين التوتة لمبادئ أخلاقيات الإدارة. لكن بدرجة متوسطة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سيتم الاعتماد من خلال هذا المبحث الى اختبار الفرضيات والتأكد من تحققها من عدمه، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة النتائج المتوصل اليها من خلال استخدام برنامج spss.v.26.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلا اختبار kolmogrov-smirnov لأن عينة الدراسة تجاوزت 50، ثم سيتم على أساسه معرفة الاختبار الذي سيتم من خلاله قياس وتحليل علاقات الارتباط بين مؤشرات الرئيسية للدراسة.

يعد اختبار kolmogrov-smirnov من الاختبارات اللامعلمية، وعليه يكون التوزيع طبيعيا اذا كان مستوى المعنوية اكبر من 5 % في حين يكون غير طبيعي في حال كان مستوى المعنوية اصغر من 5%. ويوضح الجدول التالي قيم ومستويات المعنوية المقابلة لها والمتعلقة بكل محور من متغيرات الدراسة.

الجدول (19) اختبار kolmogrov-smirnov

المحور	قيمة	مستوى المعنوية
الايثار	0,70	0,20
وعي الضمير	0,79	0,06
السلوك الحضاري	0,37	0,20
الروح الرياضية	0,42	0,20
الكياسة	0,43	0,20
محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,54	0,20
اخلاقيات الادارة	0,61	0,20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه ان جميع مستويات المعنوية أكبر من 5 % وهو ما يعني ان النموذج يتبع التوزيع الطبيعي. وعليه سيتم تحليل علاقات الارتباط وتحليل التأثير باستخدام الاختبارات المعلمية كمعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج Spss.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرقية

لاختبار الفرضيات الفرقية الخاصة بالدراسة تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية والتي تتكون من خيارين فقط مثل متغير الجنس.

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية والتي تتكون من أكثر من خيارين مثل متغير المستوى التعليمي.

1: الفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الأفراد نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يجب أن نختبر صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها.

أ: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبديلة

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية 0,05.

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس،

باعتبار أن عامل الجنس يتكون من فئتين فإننا سنعتمد على إختبار T-Test indenpdent-sample من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية وقد كانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما يوضحه الجدول.

جدول (20) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة التباين	قيمة F	SIG F	قيمة T	SIG T
سلوكيات المواطنة التنظيمية	ذكر	3.90	0.25	متجانس	2.84	0.098	-1.74	0.087
	انثى	4.10	0.33	غير متجانس				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول (20) ان مستوى المتوسط الحسابي للإناث اكبر من المتوسط الحسابي للذكور مما يدل على ان مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عند الاناث اكبر منه عند الذكور، أيضا نلاحظ ان التباين متجانس لأن احتمال إحصائية levene قدرت ب 0,098 وهي اكبر من 0,05، ويلاحظ أيضا ان قيمة T تقدر ب 0,087 وهي اكبر من قيمة 0,05 . وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي ان هناك نفس التصور في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للإناث هو نفسه بالنسبة للذكور.

ب: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل العمر عند مستوى معنوية 0,05

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبدلية

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 0,05

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلة الادارة

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف السن، باعتبار أن عامل السن يتكون من أكثر من فئة فإننا سنعتمد على اختبار ONE WAY ANOVA من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية وقد كانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما يوضحه الجدول .

جدول (21) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0,011	0,011	1	0,149	0,702
	داخل المجموعات	3,576	0,075	48		
	المجموع	3,587		49		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F تقدر ب 0,149 عند مستوى دلالة 0,702 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين اتجاهات افراد العينة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية يعزى لعامل السن.

ج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الخبرة عند مستوى معنوية 0,05

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبدلية

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الخبرة عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل الخبرة عند مستوى معنوية 0,05

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الخبرة المهنية، باعتبار أن عامل الخبرة المهنية يتكون من أكثر من فئة فإننا سنعتمد على اختبار ONE WAY ANOVA من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية وقد كانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما يوضحه الجدول .

جدول (22) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0,464	0,232	2	3,488	0,039
	داخل المجموعات	3,124	0,066	47		
	المجموع	3,587		49		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F هي 3,488 عند مستوى دلالة 0,039 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك فروق دالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. ولمعرفة مصدر الفروق ومن اجل اختيار التحليل الاحصائي المناسب، نقوم أولاً بمعرفة اذا كان هناك تجانس او لا. والجدول التالي يوضح اختبار التباين levene.

الجدول (23) اختبار التباين levene

طبيعة التباين	اختبار Levene	
	F	Sig
متجانس	—	—
غير متجانس	8,820	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $F = 8,820$ عند مستوى دلالة 0,001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، مما أدى بنا الى قبول الفرضية البديلة التي تدل على ان التباين غير متجانس. وهذا ما أدى بنا الى اجراء اختبار **Tamhane** المستخدم في اختبار مصدر الفروق في حالة غير تجانس التباين وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (24) نتائج اختبار **Tamhane** لتحديد مصدر الفروق لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية لمتغير الخبرة المهنية

المجموعة الأولى المجموعة الثانية	اقل من 5 سنوات	بين 5 سنوات و15 سنة	بين 15 سنة و25 سنة
اقل من 5 سنوات	–	0,403	0,408
بين 5 سنوات و15 سنة	–	–	0,005
بين 15 سنة و25 سنة	–	–	–

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ ان الفرق بين اقل من 5 سنوات و بين 5 سنوات و15 سنة قدر ب 0,403 عند مستوى معنوية 0,000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي دال احصائي، بالنسبة للفرق بين اقل من 5 سنوات و15 سنة و25 سنة فقدر ب 0,408 عند مستوى معنوية 0,001 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي هو ذات دلالة إحصائية، بالنسبة للفرق بين 5 سنوات و15 سنة و25 سنة قدر ب 0,005 عند مستوى دلالة إحصائية 1,000 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي غير دال احصائي. وعليه من خلال استخدام المقارنات المزدوجة نجد ان الفرق المحصل عليه في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الافراد ذو الخبرة المهنية بين اقل من 5 سنوات و بين 5 سنوات و15 سنة ، والافراد ذو الخبرة المهنية بين اقل من 5 سنوات و الافراد ذو الخبرة المهنية بين 15 سنة و25 سنة.

د: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبدلية

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة

التنظيمية تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو سلوكيات المواطنة

التنظيمية تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى

التعليمي، باعتبار أن عامل المستوى التعليمي يتكون من أكثر من فئة فإننا سنعتمد على اختبار ONE

ANOVA WAY من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية وقد كانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما

يوضحه الجدول .

جدول (25) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0,658	0,329	2	5,279	0,009
	داخل المجموعات	2,929	0,062	47		
	المجموع	3,587				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F هي 5,279 عند مستوى دلالة 0,009 وهي اقل من مستوى

المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك فروق دالة احصائيا بين اتجاهات افراد العينة

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلة الادارة

نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولمعرفة مصدر الفروق ومن اجل اختبار التحليل الاحصائي المناسب، نقوم أولاً بمعرفة اذا كان هناك تجانس او لا. والجدول التالي يوضح اختبار التباين levene.

الجدول(26) اختبار التباين levene

طبيعة التباين	اختبار Levene	
	F	Sig
متجانس	2,041	0,141
غير متجانس	–	–

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة 2,041 عند مستوى دلالة 0,141 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما أدى بنا الى قبول الفرضية الصفرية التي تدل على ان التباين متجانس. وهذا ما أدى بنا الى اجراء اختبار **Scheffé** المستخدم في اختبار مصدر الفروق في حالة تجانس التباين وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول(27) نتائج اختبار **Scheffé** لتحديد مصدر الفروق لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية لمتغير المستوى التعليمي

المجموعة الأولى المجموعة الثانية	ثانوي	جامعي	شهادة عليا
ثانوي	–	0,10	0,31
جامعي	–	–	0,20
شهادة عليا	–	–	–

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ ان الفرق بين ثانوي و جامعي قدر ب 0,10 عند مستوى معنوية 0,435 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي غير دال احصائي، بالنسبة للفرق بين ثانوي وشهادة عليا فقدر ب 0,31 عند مستوى معنوية 0,009 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي هو

ذات دلالة إحصائية، بالنسبة للفرق بين جامعي وشهادة عليا قدر ب 0,20 عند مستوى دلالة إحصائية 0,083 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي غير دال احصائيا. وعليه من خلال استخدام المقارنات المزدوجة نجد ان الفرق المحصل عليه في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الافراد ذو المستوى ثانوي فأقل والافراد ذو المستوى شهادة عليا.

2: الفرضية السادسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو اخلاقيات الادارة تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

ومن اجل اختبار هذه الفرضية يجب ان نختبر صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها.

أ: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل للجنس عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل للجنس عند مستوى معنوية 0,05

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل للجنس عند مستوى معنوية 0,05

سنحاول معرفة الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، باعتبار أن عامل الجنس يتكون من فئتين فإننا سنعتمد على إختبار T-Test indenpdent-sample من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية وقد كانت النتائج المتحصل عليها وفقا لما يوضحه الجدول .

جدول (28) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig F	قيمة T	Sig T
اخلاقيات الادارة	ذكر	44	3,00	0,58	6,361	0,09	0,473	0,637
	انثى	6	3,03	0,10				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول (28) ان مستوى المتوسط الحسابي للإناث اكبر من المتوسط الحسابي للذكور مما يدل على ان مستوى تنبني لأخلاقيات الادارة عند الاناث اكبر منه عند الذكور، أيضا نلاحظ ان التباين متجانس لأن احتمال إحصائية levene قدرت ب 0,09 وهي اكبر من 0,05، ويلاحظ أيضا ان قيمة احتمالية T تقدر ب 0,637 وهي اكبر من قيمة 0,05 . وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي ان هناك نفس التصور في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للإناث هو نفسه بالنسبة للذكور.

ب: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار صحة هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين One Way Annova وذلك لأن عامل

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الإدارة

العمر يحتوي على أكثر من فئتين، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول (29) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات الإدارة	بين المجموعات	0,094	0,094	1	0,304	0,584
	داخل المجموعات	14,895	0,310	48		
	المجموع	14,990		49		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F تقدر ب 0,304 عند مستوى دلالة 0,584 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة لمحور اخلاقيات الادارة يعزى لعامل السن.

ج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار صحة هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين **One Way Anova** وذلك لأن عامل الخبرة المهنية يحتوي على أكثر من فئتين، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

جدول (30) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة
أخلاقيات الادارة	بين المجموعات	0,243	0,122	2	0,387	0,681
	داخل المجموعات	14,74	0,314	47		
	المجموع	14,990		49		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F تقدر ب 0,387 عند مستوى دلالة 0,681 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة لمحور اخلاقيات الادارة يعزى لعامل الخبرة المهنية.

د: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم وضع فرضيتين الصفرية والبديلة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو اخلاقيات الادارة تعزى لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0,05.

لاختبار صحة هذه الفرضية سيتم الاعتماد على تحليل التباين **One Way Anova** وذلك لأن عامل المستوى التعليمي يحتوي على أكثر من فئتين، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول (31) اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدلالة
أخلاقيات الادارة	بين المجموعات	0,714	0,357	2	1,176	0,317
	داخل المجموعات	14,25	0,304	47		
	المجموع	14,99		49		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ان قيمة F تقدر ب 1,176 عند مستوى دلالة 0,317 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة لمحور اخلاقيات الادارة يعزى للمستوى التعليمي.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات السببية

سنقوم بعرض وتحليل بيانات الفرضيات السببية التي تتمثل في الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضية الرئيسية الرابعة.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية يجب علينا أن نختبر صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها التي لها طبيعة العلاقة الإحصائية بين كل بعد من ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في الايثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة بالمتغير التابع وذلك من خلال اخضاعها الى تحليل الانحدار الخطي البسيط. لكن قبل ذلك ومن أجل التعرف على وجود علاقة تأثير بين ابعاد سلوكيات

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة ككل، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2})، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، كما هو موضح بالجدول ()

الجدول (32) ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	مربع التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.52	0.27	0.18	0.49

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (32) أن معامل الارتباط 0,34 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أخلاقيات الادارة . كما بلغت قيمة معامل التحديد 0,27 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 27% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية المقدرة 72% فتعود إلى عوامل أخرى. وبالتالي يوجد تأثير دال احصائيا ضعيف لسلوكيات المواطنة التنظيمية على اخلاقيات الإدارة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما :فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة وأخلاقيات الادارة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة وأخلاقيات الادارة.

والجدول التالي بين نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على اخلاقيات الإدارة.

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

الجدول (33): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أخلاقيات الادارة.

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط	مربع قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
4.002	5	9,032	3.205	0.015
10.988	44	1,376		
14.990	49	-	-	-
الانحدار				
البواقي				
المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (33) أن قيمة F تقدر ب 3,203 ومستوى المعنوية المقابلة لها بلغت 0,015 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الادارة. وبما أن اختبار فيشر يختبر معنوية النموذج إجمالاً، فقد تم الاعتماد على اختبار T من أجل اختبار الفرضيات الفرعية، أي اختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدا وذلك عند مستوى معنوية 0.05

1- الفرضية الفرعية الاولى

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الايثار و اخلاقيات الادارة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الايثار و اخلاقيات الادارة

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (34) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الايثار على أخلاقيات الادارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الايثار	0.359	0.137	0.533	3.411	0.002	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (34) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت 0.359 وقيمة الخطأ المعياري (0.137) وقيمة T بلغت (3.411) بمعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الايثار واخلاقيات الادارة.

2- الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير و اخلاقيات الادارة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير و اخلاقيات الادارة

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (35) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد وعي الضمير على أخلاقيات الادارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
وعي الضمير	0.250	0.157	0.533	0.599	0.004	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (35) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت (0.250) وقيمة الخطأ المعياري (0.157) وقيمة T بلغت (0.599) بمعنوية (0.004) وهي أقل من مستوى

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلاق الادارة

المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين وعي الضمير واخلاقيات الادارة .

3- الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما :فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H_0 :لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السلوك الحضاري و اخلاقيات الادارة

H_1 :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السلوك الحضاري و اخلاقيات الادارة

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (36) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد السلوك الحضاري على أخلاقيات الادارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
السلوك الحضاري	0.478	0.157	0.533	0.599	0.004	معنوية

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (36) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت (0.478) وقيمة الخطأ المعياري (0.157) وقيمة T بلغت (0.599) بمعنوية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الحضاري واخلاقيات الادارة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما :فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H_0 :لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية و اخلاقيات الادارة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية و اخلاقيات الادارة

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (37) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الروح الرياضية على أخلاقيات الادارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الروح الرياضية	0.039	0.137	0.533	3.411	0.002	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (37) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت (0.039) وقيمة الخطأ المعياري (0.137) وقيمة T بلغت (3.411) بمعنوية (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الروح الرياضية واخلاقيات الادارة .

5- الفرضية الفرعية الخامسة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الكياسة و اخلاقيات الادارة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الكياسة و اخلاقيات الادارة

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (38) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد الكياسة على أخلاقيات الادارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الكياسة	0.094	0.137	0.533	3.411	0.002	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (38) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت (0.094)

الفصل الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومدى مساهمته في أخلة الادارة

وقيمة الخطأ المعياري (0.157) وقيمة T بلغت (3.411) بمعنوية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكياسة واخلاقيات الإدارة.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سنقوم بعرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تقيس عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (39): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الرابعة

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري
0,563	0,25	0,31	0,23

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (39) أن معامل الارتباط 0.563 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين كل من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.31 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 31% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية المقدرة ب 69% فتعود إلى عوامل أخرى.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (40): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1,136	4	0,284	5,212	0.002
2,451	45	0,054		
3,587	49	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (40) أن قيمة F تقدر بـ 5,212 وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت 0,002 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وبما أن اختبار فيشر يختبر معنوية النموذج إجمالاً، فقد تم الاعتماد على اختبار T من أجل اختبار الفرضيات الفرعية، أي اختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدا وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

1- الفرضية الفرعية الاولى

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما :فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (41): نموذج الانحدار لتأثير بعد القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الدعم التنظيمي	0.074	0.040	0.297	1.861	0.069	غير معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (41) أعلاه يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت 0.074 وقيمة الخطأ المعياري 0.040 وقيمة T بلغت 1.861 بمعنوية 0.069 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (42): نموذج الانحدار لتأثير بعد الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	0.060	0.052	-	1.17	0.248	غير معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (42) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت 0.060 وقيمة الخطأ المعياري 0.052 وقيمة T بلغت 1.17 بمعنوية 0.248 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (43): نموذج الانحدار لتأثير بعد الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	0.107	0.330	-	2.010	0,050	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (43) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت 0.107 وقيمة الخطأ المعياري 0.330 وقيمة T بلغت 2.010 بمعنوية 0,050 وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (44): نموذج الانحدار لتأثير بعد الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	BETA	اختبار (T)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	0.171	0.040	-	4.303	0,000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (44) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل بلغت 0.171 وقيمة الخطأ المعياري 0.040 وقيمة T تبلغ 4.303 بمعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

أثارت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة، كما قدمت أيضا فرضيات تعلقت أساسا بقياس المتغيرات المدروسة، وتحديد طبيعة التأثير بينها وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت إلى حد كبير في معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وسنحاول في هذا المبحث الإشارة إلى هذه النتائج.

أولا: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي

- تم استخدام ألفا كرونوباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان في الدراسة وقد كان معامل ألفا كرونوباخ ذا قيمة مرتفعة، وبالتالي صدق أداء الاستبيان.
- تتبع البيانات النموذج التوزيع الطبيعي.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية جيد من قبل العاملين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

- قد اكدت نتائج الدراسة بصورة عامة على أن هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، حيث كانت متوسطات اجاباتهم كلها جيدة لكل فقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية 3,90 وهي نتيجة جيدة.
- سجل بعد الايثار متوسط حسابي جيد مما يؤكد ان عينة الدراسة تمارس سلوك الايثار من خلال
- سجل بعد وعي الضمير متوسط حسابي جيد مما يؤكد ان عينة الدراسة تمارس سلوك وعي الضمير من خلال
- سجل بعد السلوك الحضاري متوسط حسابي جيد مما يؤكد ان عينة الدراسة تمارس سلوك

السلوك الحضاري من خلال

- سجل بعد الروح الرياضية متوسط حسابي جيد مما يؤكد ان عينة الدراسة تمارس سلوك الروح الرياضية من خلال

- سجل بعد الكياسة متوسط حسابي جيد مما يؤكد ان عينة الدراسة تمارس سلوك الكياسة من خلال

- ان أكثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إدراكا من جانب العاملين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة هو بعد وعي الضمير، يليه بعد الكياسة، ثم بعد السلوك الحضاري، ثم بعد الايثار، وفي الأخير بعد الروح الرياضية.

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على هناك مستوى جيد لتبني مؤسسة الاسمنت عين التوتة لأخلاقيات الإدارة

1. جاءت النتائج متباعدة بين إجابات افراد العينة حيث حصل محور اخلاقيات الإدارة ككل على متوسط حسابي متوسط مما يعني ان مستوى تبني مبادئ اخلاقيات الإدارة أقل من المستوى المطلوب.

2. تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم والمبادئ بما يضمن السلوك الأخلاقي على متوسط حسابي 3,44 وهو مرتفع، مما يدل على ان المؤسسة تسعى لترسيخ السلوك الأخلاقي من خلال تبني مجموعة من المبادئ .

3. يتم توجيه العاملين في المؤسسة نحو قيم وسلوكيات مشتركة بلغ متوسط حسابها 3,22 وهو جيد.

رابعا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الادارة.

نتائج الدراسة أدت الى تفنيد هذه الفرضية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة. حيث وجدنا ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتغير التابع

اخلاقيات الإدارة.

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فسجلنا

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الايثار وبين المتغير التابع اخلاقيات الإدارة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير وبين المتغير التابع اخلاقيات الإدارة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السلوك الحضاري وبين المتغير التابع اخلاقيات الإدارة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية وبين المتغير التابع اخلاقيات الإدارة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الكياسة وبين المتغير التابع اخلاقيات الإدارة.

خامسا :عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

نتائج الدراسة أدت الى تفنيد هذه الفرضية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث وجدنا ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المكونة لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كانت النتائج كالتالي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية..

سادسا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

نتائج الدراسة بينت ان هناك تباين في اتجاهات اجابات الافراد نحو سلوكيات المواطنة تعزى للمتغيرات الديموغرافية حيث سجلنا مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

سابعا: عرض ومناقشة الفرضية السادسة

تنص الفرضية الخامسة على

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد نحو اخلاقيات الادارة تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

نتائج الدراسة بينت ان هناك عدم اختلاف في اتجاهات اجابات الافراد نحو اخلاقيات الادارة تعزى للمتغيرات الديموغرافية حيث سجلنا مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور اخلاقيات الادارة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور اخلاقيات الادارة

تعزى لمتغير السن

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور اخلاقيات الادارة

تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات الافراد بالنسبة لمحور اخلاقيات الادارة

تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي، توضيح منهجية البحث التي تم استخدامها في الحصول على بيانات الدراسة ومعالجتها بالوجه الذي يمكن من تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها والمتمثلة بصفة جوهرية في الإجابة عن أسئلة الدراسة وإشكالياتها، حيث تم عرض وتحليل مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة، إلى جانب عرض كل من النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

تبين على ضوء النتائج المتوصل إليها، أن هناك مساهمة فعلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تبني مبادئ أخلاقيات الادارة لكن بدرجة متوسطة بمصنع الاسمنت لعين التوتة.

انطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي ترسيخها داخل المنظمات. جاءت هذه الدراسة لتوضح أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وكيف تساهم في أخلاق الإدارة بمؤسسة الاسمنت عین التوتة. فسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشمل على خمس أبعاد أساسية تتمثل في الايثار والكياسة ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري، كلها ابعاد تحمل في مضمون كل منها مجموعة كبيرة من السلوكيات الإيجابية والفعالة وذات تأثير على المناخ التنظيمي الذي في مفهومه هو مجموع الخصائص التنظيمية التي تميز منظمة عن أخرى، مما يعني ان للمواطنة دور في تميز عاملها عن العاملين في المنظمات الأخرى كون تحليلهم بهذه السلوكيات يعني انهم مروا في اكتسابهم لها عبر أكثر السلوكيات تأثيراً على الفرد والمنظمة وهي الرضا والانتماء والالتزام والولاء، فأصبحوا مواطنين اتجاه منظماتهم مما يدفعهم للقيام بكل ما يلزم لحماية المصالح المشتركة بينهم.

ومن خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي يمكننا استخلاص النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري

- ان إحساس الفرد العامل بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها تمثل اول خطوة نحو الاستثمار في هذا المورد البشري، خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولا يتحقق ذلك إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة.
- الهدف من دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات هو فهم وتفسير السلوك والتنبؤ به ومن ثم توجيهه وإدارته بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين نوعية حياة الأفراد والجماعات العاملين داخلها.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الافراد وان الالتزام بهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطنة التنظيمية ويحقق الفعالية التنظيمية في منظمات اليوم.
- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري أي أنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية تنبع من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذه الحالات الطوعية للسلوك هي أكثر وأبعد من نداء الواجب الذي قد يشعر به البعض، فهذه السلوكيات هي بمثابة التزام طوعي ومتين بالأهداف لتحقيق النجاح وضرورة لبقاء واستمرار المنظمة.
- إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الأجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير ولكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي. لذلك فإن هذا السلوك الإضافي يؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي لصاحبه والمفاضلة بينه وبين زملائه على المدى الطويل
- ان الفكرة الأساسية التي نستنتجها مما سبق ان المواطنة التنظيمية هي اقصى درجة من ولاء العامل لمنظمته، فهي ذلك السلوك الإيجابي الذي يحمل في طياته حبا ووعيا واحتراما من

العامل لعمله، وما يزيد تميزه عدم اقترانها بأي مقابل لأن الهدف الأساسي منها هو الحفاظ على المنظمة.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر عامل مهم يساهم في بقاء المنظمة، ولهذا من المهم والضروري فهم المتغيرات التي تساعد بشكل ايجابي في تكوين هذه السلوكيات. وبالرجوع للباحثين نجد انهم ربطوا كل من رضا العمال، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المسار المهني، السن، الشخصية، التحفيز، السلوك القيادي، بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأنها تؤثر على سلوك المواطنة في المنظمة.
- التدريب لتعزيز ثقافة المؤسسة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية والمسؤولية.
- تمكين المرؤوسين وتساعدتهم على النمو والنجاح، كما تعمل على تحسين السلوك الأخلاقي وتعزز وتحسن مناخ العدالة الإجرائية في وحدات العمل
- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية فعالة في بناء جو من التعاون والتضافر داخل المؤسسة، مما يعزز قيم الفريق والروح الجماعية.
- إشراك الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية يساهم في تعزيز الأخلاقيات الإدارية وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة.
- تساهم الجهود الإضافية التي يقوم بها الموظفون كجزء من سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين.
- تُظهر المشاركة الفعالة في المبادرات التنظيمية إرادة الموظفين في بناء بيئة عمل متقدمة وأخلاقية.
- يمكن أن تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تحفيز الإدارة لتبني مزيد من الممارسات الإدارية الأخلاقية.
- الموظفون الذين يُظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية يعززون ثقافة الاحترام والمساهمة المستمرة.
- تساهم المبادرات الإيجابية للموظفين في خدمة المجتمع وتأثير البيئة في تعزيز سمعة المؤسسة وأخلاقيات الإدارة.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية تعكس مدى التزام الموظفين بالقيم والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تُساهم السلوكيات الإيجابية في تعزيز حوكمة الشركة والالتزام بالممارسات الأخلاقية في جميع القطاعات.
- يمكن للإدارة الاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز تفاعل الفريق وتعزيز الروح التعاونية داخل المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصل التطبيقي تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية للتطبيق الميداني، حيث بلغ معامل الثبات الفا كرونباخ 0.76 وهي نسبة جيدة تزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60 مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق. وهذا يعني اننا متأكدون بنسبة 76% من الحصول على نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة الدراسة.
- بالنسبة لخصائص الشخصية لعينة الدراسة فإن متغير الجنس تعود النسبة الأكبر الى الذكور مقارنة مع نسبة الاناث، وهذا يمكن ان يكون راجع لطبيعة العمل في مصنع الاسمنت عين التوتة. اما متغير سنوات الخبرة فإن النسبة الأكبر تعود الى العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 سنوات و 15 سنة خبرة. المستوى التعليمي بلغ نسبته الأعلى لفئة جامعي وهذا راجع لطبيعة النشاط في مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة حيث يتطلب كفاءات بشرية متعلمة.
- النتائج المتعلقة بمدى ممارسة العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمصنع الاسمنت عين التوتة كانت جيدة حيث ان اتجاه اغلبية افراد العينة حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية كان موافق وفيما يلي ترتيب ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب درجة الموافقة عليها.
 1. جاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأولى
 2. جاء بعد الكياسة في المرتبة الثانية
 3. جاء بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثالثة
 4. جاء بعد الايثار في المرتبة الرابعة
 5. جاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة.
- النتائج المتعلقة بمدى تبني مبادئ اخلاقيات الإدارة من طرف عمال مصنع الاسمنت عين التوتة كانت متوسطة، حيث ان اتجاه اغلبية افراد العينة حول محور اخلاقيات الإدارة كان متوسط.
- تم نفي الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة، حيث وجد على المستوى الكلي ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات الإدارة
- تم نفي الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحددات المواطنة التنظيمية، حيث وجدنا ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

توصيات الدراسة

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتشجيع ونشر ثقافة تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة ولجميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة لأهميتها في توجيه السلوك نحو أداء متميز؛

الخاتمة

- انشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة عن طريق تطوير أسس الاختيار والتوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، تقديم المكافآت بمؤسسة الاسمنت عین التوتة؛
- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية بمؤسسة الاسمنت عین التوتة لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية؛
- إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع مجموعة من الأنظمة والتعليمات الخاصة به؛
- اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء، حيث يمكن ادراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن استراتيجية مؤسسة الاسمنت عین التوتة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام؛
- العمل علي زيادة مستوي تقدير الذات لدي العاملين. وذلك من خلال:
- التنويع في مهارات وواجبات ومهام الوظيفة لإثراء خبرة العاملين.
- دعم زملاء العمل والشعور بالأمان الوظيفي.
- زيادة إحساس الأفراد بالدعم التنظيمي من خلال ادراكهم أن مؤسسة الاسمنت عین التوتة تهتم بهم وتساندهم وتعمل على إشباع حاجاتهم.
- تكليف الافراد العاملين بواجبات ومسئوليات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال.
- تبني نظام الرعاية المهنية حيث يكون الأفراد الأكثر خبرة وسناً مسؤولين عن عملية تعليم الأفراد الجدد وتعليمهم وتدريبهم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ: الكتب

- (1) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية
- (2) أسماء ملكاوي، أخلاقيات التواصل في العصر الرقمي: هيرماس نموذجاً، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017.
- (3) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2013.
- (4) حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- (5) روبرت د. ناي، السلوك الإنساني - ثلاث نظريات في فهمه -، ترجمة أحمد إسماعيل صبح ومنبر فوزي، هلا للنشر والتوزيع، الجيزة بمصر، الطبعة الأولى، 2001.
- (6) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، الطبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- (7) شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد محمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2001.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- (9) طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، دار وائل، طبعة 3، الأردن 2010.
- (10) عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والانتاج، دار المعرفة الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، 2008.
- (11) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الجلبى الحقوقية، لبنان، الطبعة 1، 2013.
- (12) عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- (13) علي الشراقوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة 2، 2002.
- (14) الغالبي محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (15) فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- (16) فرانسيس ديف، مايك ودكوك، ترجمة عبد الرحمن هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- (17) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.
- (18) محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007
- (19) محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2005.
- (20) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- (21) محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، معهد إعداد القادة
- (22) محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016
- (23) محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، 1999.
- (24) مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- (25) منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 2، صنعاء، 2013.
- (26) نجم عبود نجم، أخلاق الإدارة في عالم متغير، المنظمة العالمية للعلوم الادارية، القاهرة، 2002.
- (27) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- (28) نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- (29) هامبتون للدراسات والتدريب: ترجمة رشا أكرم العمامرة، أخلاقيات الاعمال الإدارية والتجارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2015
- (30) يوسف الطائي وهاشم العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2006.

ب: المجالات العلمية

- (31) احمد العبيدي، أثر شدة الموقف الأخلاقي في عملية صنع القرار الأخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زلتين، جامعة المرقب، العدد 1، 2013.
- (32) إسماعيل العمري، عبد الفتاح ابي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، مارس 2017
- (33) أمينة قهواجي، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، 2018
- (34) ايمان على احمد احليالي، التمكن الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الافراد العاملين في كلية التربية للبنات، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 122، 2019
- (35) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2005.
- (36) جواد راضي، عبد الله حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011.
- (37) حميدة محمد النجار، أحمد محمد السيد أحمد السطوح، الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري لموظفي فروع البنزك بمدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 3، العدد 3، 2022.
- (38) راضية يوسف، امال يوب، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام قالمة، مجلة دفاتر، المجلد 7، العدد 1، 2018.
- (39) سهى مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الادب، جامعة بغداد، العراق، العدد 91، 2009.
- (40) سيف الدين عماد احمد، علاء حسين عمران، العلاقة بين زيادة الرواتب والأجور والرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية في الهيئات العامة للضرائب، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 8، 2019.
- (41) شوقي محمد الصباغ، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آفاق جديدة، العدد الاول والثاني، السنة الثامنة عشر، جانفي 2006.

- (42) صدام محمد محمود، علي إبراهيم حسين، محمد حامد احمد، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية: دراسة حالة عينة من المحاسبين في مدينة تكريت، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011.
- (43) طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية و شفافية نظم المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، العدد 36، 2005.
- (44) عبد العزيز علي مرزوق، علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بولايات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة المنوفية، 2017.
- (45) عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات ارسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015
- (46) عطا خالدية مصطفى، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، العدد5، 2014
- (47) على محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين الشمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1999.
- (48) علي يونس ابراهيم سيد أحمد، أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 3، 2011
- (49) محمد إبراهيم جودة، دراسة لبعض مكونات الذكاء الوجداني في علاقتها بمركز التحكم لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، المجلد 10، العدد 40، 1999.
- (50) محمد بن محمد أحمد حربي، متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية **Gemba Kaizen**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 1، 2017
- (51) محمد كايد الحياصات، أثر أخلاقيات العمل الإسلامية في العدالة التنظيمية لدى المؤسسات الصحفية الأردنية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، بريطانيا، المجلد 1، العدد 3، 2012.
- (52) محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 30، 2011.
- (53) مراد سليم عطيانى، عبد الله جميل ابو سلمى، أثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد2، 2014.
- (54) مصطفى خليل الشرقاوي، مقياس جودة الصحة النفسية، مجلة التربية للبحوث النفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 74، 2016.

- (55) مصطفى محمد أحمد الكرداوي، أثر الذكاء الوجداني للمدربين على مستوى شعور المرؤوسين بالاعترا ب داخل محيط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، عدد 1، 2008.
- (56) معن وعد الله المعاضيدي، ميسر زهير الطائي، تطور السلوك الأخلاقي في منظمات الاعمال: مراجعة لأخلاقيات الاعمال عبر الزمن، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، 2008.
- (57) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة دراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.

ج: أطروحات الدكتوراه

- (58) بن طيبة زهير، مرتكزات تغيير السلوك التنظيمي نحو مقياس الجودة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية بجامعة الجزائر، 2012-2013.
- (59) بنوناس صباح، اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- (60) جميل أحمد الجويد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل الإدارة المحلية في جمهورية اليمن في الفترة من 2005-2010، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2010.
- (61) حسام الدين نزاري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية SONARIC، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفي والعلوم التربوية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2017.
- (62) حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج شعيب، عين تموشنت، 2018.
- (63) رعدة عابد عطا الله المرايات، أثر أخلاقيات الاعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- (64) رفيق بوخالفة، السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع وتنظيم العمل، الجزائر 2، 2015

- (65) سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018
- (66) سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2018.
- (67) عبد الحليم لعراب، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء بيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015.
- (68) عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008.
- (69) فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014.
- (70) لقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.
- (71) محمد بوطوبة، إشكالية المقاربة بين العقلانية الاقتصادية والتوازن البيئي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2010.

د: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- (72) بوريب خديجة، النموذج التنموي الماليزي المنطلقات، الواقع والتحديات المستقبلية، بحث علمي مقدم إلى الملتقى الدولي: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، 04/03 ديسمبر 2012.
- (73) جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، 2008.
- (74) عبد الله بن منصور، غالم جلطي، أخلقة الفكر الاقتصادي كآلية لتجسيد الحوكمة العالمية، مداخلة بالملتقى العلمي الدولي الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009

- (75) كمال رزيق، خالد راغب احمد الخطيب، اشكالية العلاقة بين الاخلاق والاقتصاد في ظل الازمة المالية العالمية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال التحديات الفرص الافاق، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية الزرقاء، الأردن، نوفمبر 2009.
- (76) مرقع امال، بوغازي فريدة، الادارة غير الفعالة للوقت كمظهر من مظاهر الفساد الاداري، الملتقى الدولي السابع حول الفساد الاداري والمالي، المشكلة وسبل العلاج، جامعة سكيكدة، 16/15 ماي 2012.

المراجع باللغة الأجنبية أ- الكتب

- 1) Ballet. J, De Bry. F, **L'éthique et l'entreprise**, Edition du seuil, 2001.
- 2) Barnard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humains**, Edition Dunod, 5 ed, 2002.
- 3) Barnard, C.I, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- 4) Bar-on, **Emotional Quotient Inventory: User Manual Toronto**, Multi-Health systems, New York.
- 5) Blau, P., **Exchange and Power in Social life**, Wiley, New York, NY, 1964
- 6) Blondin S, Fabi B, Alis C, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck Universite, Bruxelles, Belgique, 2001.
- 7) Burns. J, **Leadership**, Garper and Row, NY, 1987
- 8) Catherine Boardman, Vicki Klum, **Building organisational integrity**, Corruption and Anti-Corruption, edition Peter Larmour, Nick Wolanin, ANU Press, 2013
- 9) Daft, Richard L, **Management**, South Western, college publishing, canada, 2003.
- 10) Delchet Karen, **Développement durable : L'intégrer pour réussir**, AFNOR, Saint-Denis,

- 11) Deriel R.Dersior, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**,1990.
- 12) Dupuich Françoise, **La gestion des ressources humaines en devenir** L'Harmattan, Paris, Edition EMS, Cormelles-le-Royal, 2014.
- 13) Griffin Ricky W., **Fundamentals of Management**, Cengage Learning, Canada, 2015.
- 14) Igalens Jacques, Joras Michel, **La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre**, rédiger le rapport annuel, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 15) Jean-François Claude, **L'éthique au Service du Management**, Edition Liaisons,France, 1998.
- 16) Jounot Alain, **100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable**, AFNOR, Saint-Denis, 2011.
- 17) Mayer.J.D, Salovey.P, **What is Emotional Intelligence, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational implicates**, New York: Basic Books, 1997.
- 18) Tahri Najoua, **Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens**, EMS Editions, 2014.

ب- المجلات والملتقيات العلمية

- 19) Afef Chouaib, Ferid Zaddem, **le climat ethique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance**, RIMHE, Revue Interdisciplinaire sue le management et l'Humanisme, Ethique et Organisation, 2012.
- 20) Afef Chouaib, **Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social**, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique.puplier par AIMS Asosiation internationle de management stratigique. Hammamet, 30 mai – 01juin 2016.

- 21) Ayla .Z, Muge lelya. Y, **The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012.
- 22) Bateman, T.S., Organ, D.W., **Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship**, Academy of Management Journal, vol 26, N° 4, 1983.
- 23) Bolino . Mc, Turnley . W.H, **Going the Extramile Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior**, Academy of Management Executive, vol 17, N° 31.
- 24) Bolon .E, **organizational citizenship behavior among hospital employees : A multidimensional analysis involving job satisfaction and organization commitment**, journal of hospital& health services administration, 1997.
- 25) Boucher Rémi. **Quelques aspects moraux de la pensée de Sartre**. In: Revue Philosophique de Louvain. Quatrième série, tome 71, n°11, 1973. doi : <https://doi.org/10.3406/phlou.1973.5751>
- 26) Christian Prat Dit Hauret, **PRESENTATION DE LA THEORIE DU DEVELOPPEMENT MORAL COGNITIF ET DE SES APPORTS POSSIBLES DANS LES ETUDES SUR L'AUDIT. Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilite et le controle de gestion**, 2003
- 27) Cohen A, Vigoda, **Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior**, Administration and Society, 2000.
- 28) Coro .S, **le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise**, rapport préparé pour industrie Canada, www.ic.gc.ca/.../RES_SOURCES_HUMAINES.../RES_SOURCES_HU..., p 02 ,2009, vu le 01- 02-2017
- 29) Coyle-Shapiro, J, **A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, vol 23, N° 8, 2002.

- 30) D.M.Mayer, M.Kuenzi, R.L, Greenbaum: **Making ethical climate a mainstream management topic**, a review critique and prescription for empirical research on ethical climate, psychological perspective on ethical behavior and decision making, by information age publishing, 2009.
doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1050
- 31) Ehrhart, M.G., Bliese, P.D., Thomas, J.L., **Unit-level OCB and unit effectiveness: examining the incremental effect of helping behavior**, Human Performance, vol 19, N° 2, 2009.
- 32) Eisenberger, R., Cummings, S. A., Lynch, P., **Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, 2002.
- 33) Enraruél Elioyal, **Organizational Culture its Not Who it you Think**, Journal of General Management, vol 23, n°3, 1998.
- 34) Habib Ebrahimpour, Adel Zahed, Ali Khaleghkhah, **A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior**, Procedia: Social and Behavioral Sciences, N° 30 , 2011.
- 35) Hart. K, Hittner. J, **Optimism and Pessimism: associations to coping and anger reactivity**, Personality and individual Differences, V 19, 1995 ,
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(95\)00104-2](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(95)00104-2)
- 36) Henri Lehalle, Caroline Aris, Sofia Buelga et Gonzalo Musitu, **Développement socio-cognitif et jugement moral : de Kohlberg à la recherche des déterminants de la différenciation du développement moral**, L'orientation scolaire et professionnelle , 2004
- 37) Hoogh A, Hartog D, **Ethical and Despotic Leadership: Relationship with Leader's Social Responsibility**, top Management Team Effectiveness and Subordinates optimism, the leadership quarterly ,vol 19, 2008.
- 38) Inge Amundsen, Vicente Pinto .A, **Public Sector Ethics**, Catholic University of Angola, January, 2009.

- 39) Jehad Mohammad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias, **JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: AN EMPIRICAL STUDY AT HIGHER LEARNING INSTITUTIONS**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 149–165, July 2011.
- 40) Jeroen Masschalck, **Towards a public administration theory on public servants' ethics. A comparative study**, Katholieke Universiteit Leuven LEUVEN, 2004,
- 41) Joann Franklin Klinker, Donald G. Hackmann, **An Analysis of Principals' Ethical Decision Making Using Rest's Four Component Model of Moral Behavior**, Journal of School Leadership, vol 14, 2004.
- 42) John. I et all, **Organisational Behavior and Performance Golf**, Goodyear Pub, 1987.
- 43) Karianne Kalshoven, Korine T Boon, **Ethical Leadership: Employee Well-being and Helping**, Journal of personel psychology, vol 1, 2012.
- 44) Karine Kalshoven, Deanne N. Den Hatrog, Annebel H. B. de Hoog, **Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality**, Journal of business Ethics, vol 10, 2011.
- 45) Katz, D., Kahn, R.L., **The Social Psychology of Organizational** , John Wiley & Sons, Ins, New York, 1965.
- 46) Kirrane, D.E, **managing values : A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development journal , 1990.
- 47) Koopman R., **The relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management, 2003.
- 48) Lanndon Ocampo, Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador & all, **A Historical review of the development of organizational citizenship behavior and its implications for the twenty-first century**, personnel Review, vol 47, N° 4, 2018.

- 49) Lily Chernyak-Hai , Aharon T ziner, **Organizational Citizenship Behavior: Sociopsychological Antecedents and Consequences**, Revue internationale de psychologie sociale ,Presses univ de Grenoble, vol 25, 2012.
- 50) Locke, E.A., **What is job satisfaction**, Organizational Performance and Human Performance, vol 4, N° 4, 1969.
- 51) Lorea Hireche, Bahe El Mourabet, **Ethique et Gestion des ressources humaines : une revue critique de le littérature theorique et empirique**, Revue de l'organisation responsable, vol 2, 2007.
- 52) Loubna Tahssain-Gay , Benoît Cherré, **LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE EST-IL MESURABLE ? RÉFLEXION AUTOUR DES DILEMMES** , Association de recherches et publications en management, Volume 29, 2002
- 53) Mclean .G. N, **Ethical Dilemmas and the many hats of HRD**, Human resource Development quarterly, v 12, 2001.
- 54) Moore Heather Louise, **Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members** ,In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education of Educational Leadership. the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis East Tennessee State University, 2012.
- 55) Mujdelen Yener et all, **The Effect of Ethical Climate on Work Engagement**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012.
- 56) Muldoon, J, **The Hawthorne Legacy: a reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930- 1958**, Journal of Management History, vol 18, N° 1 , 2012.
- 57) OCDE, SIGMA, **ETHICS TRAINING FOR PUBLIC OFFICIALS**, mars 2013,
<https://www.oecd.org/corruption/acn/resources/EthicsTrainingforPublicOfficialsBrochureEN.pdf>

- 58) Okpara Johno, **can corporate ethical codes of conduct influence behavior?**, An exploratory study of financial managers in a developing economy, 2003.
- 59) Organ, D.W, Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2006.
- 60) Organ,D.W, Lingle,A., **Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior** . Journal of Social Psychology, vol 135, N° 3, 1994.
- 61) Ostroff. Ch, **the Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance: An Organizational level analysis**, Journal of Applied Psychology, vol 77, N°6. 1992.
- 62) Pamela A. Gibson, **Evaluative Criteria to Create and Assess Case Studies for Use in Ethical Decision Making Analysis**, Journal of Public Affairs Education, Vol. 14, No. 3, 2008.
- 63) Podaskoff, Philip.M, Mackenzie S.B, **Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance**, Journal of Applied Psychology, 1997.
- 64) Podsakoff. P, Moorman. R, Fetter.R, **Transformational Leader and Organizational Citizenship Behaviors**, The Leadership Quarterly, n° 4, 1990.
- 65) Q. Miao, A. Newman, J. Yu and L. Xu, **The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?** , Journal of Business Ethics, Vol. 116, No. 3, 2013.
- 66) Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, VANDERBILT UNIVERSITY ,South-Western, Cengage Learning, Tenth Edition, 2008.
- 67) Schacter, S., Ellertson, N., McBride, D., Gregory, D., **An experimental study of cohesiveness and productivity**, Human Relations, vol 4, N° 3, 1951.

- 68) Shamas-ur-Rehman Toor and George Ofori, **Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model**, Journal of Business Ethics, Vol. 90, No. 4., 2009.
- 69) Starr Fiona, **Corporate responsibility for cultural heritage**, Routleg, New York, 2013.
- 70) Tayebbeh .S , Reyhaneh .M. K, Fatemeh .M, **Introducing a Model of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior and Organizational Citizenship Behavior and Positively Orientated Organizational Behavior: a two wave study**, International Journal of Knowledge Management, vol 14, 2018.
- 71) Thomas M. Jones, **Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model**, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2., 1991.
- 72) Viateur L, Johanne T, **La Qualite de Vie au Travail et Horaire Variable**, Relation Industriel, vol 38, n 3, 1983.
- 73) Yves emery , marie launaz, **OCB une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, cahier de LIDHEAP , chavannes lausanne, 2007 .
- 74) Zhang, Y., Liao, J., **Study on organizational citizenship behavior examination and influences**, Human Resource Development of china, vol 7, 2009.

ج - رسائل واطروحات الدكتوراه

- 75) ANNIK ST-PIERRE, **Les types de climats éthique et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Février 2009.
- 76) Diane Girard, **Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires**, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration (Option management), HEC MONTRÉAL, Canada, Décembre 2013.

قائمة الملاحق

استمارة استبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر 3 –

بنية تنفيذ بحث بعنوان: مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلقة الادارة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، وبهدف الوصول إلى معلومات مفيدة ودقيقة ولكي يحقق هذا البحث الغرض المطلوب نرجو الإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بوضع علامة (×) في المربع المناسب لما تراه مناسب، مع مراعاة الدقة والموضوعية عند الإجابة..... مع التقدير.

أولاً: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- العمر: أقل من 30 سنة () 30-40 () 41 فأكثر ()
- الشهادة: متوسط وثانوي () جامعي () شهادة عليا ()
- الحالة العائلية: متزوج () أعزب ()
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () بين 5-15 () بين 15-25 () أكثر من 25 ()
- المصلحة

ثانياً: متغيرات البحث

المحور الأول: سلوكيات المواطنة التنظيمية

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
بعد الايثار					
1- أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغيبهم.					
2- أتطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مهامي.					
3- أبادر في مساعدة وتوجيه العمال الجدد.					
بعد وعي الضمير					

					1- ألتزم بالمواعيد المتفق عليها
					2- أعلن عن تغيبك حتى ولو لم يكن مطلوباً
					3- لا أخذ فترات راحة خارج فترات الراحة المخصصة
					4- أقدم اقتراحات لأحسن من أداء المؤسسة
بعد السلوك الحضاري					
					1- أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل
					2- أحرص على تقديم اقتراحات وحلول تساعد في تطوير جودة العمل
					3- اتابع بانتظام التعليمات الداخلية للمؤسسة
					4- اتابع الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة وأشارك فيها
بعد الروح الرياضية					
					1- مستعد للقيام بمهام غير مطلوبة مني من أجل تحسين صورة المؤسسة
					2- لا أشكو من الواجبات التي أقوم بها
					3- أخذ بعين الاعتبار توجيهات زملائي لي
					4- أتغاضى عن المضايقات في بيئة العمل
بعد الكياسة					
					1- أقوم بإعلام زملائي بالمعلومات الضرورية والتنسيق معهم لإنجاز العمل
					2- اتجنب خلق المشاكل

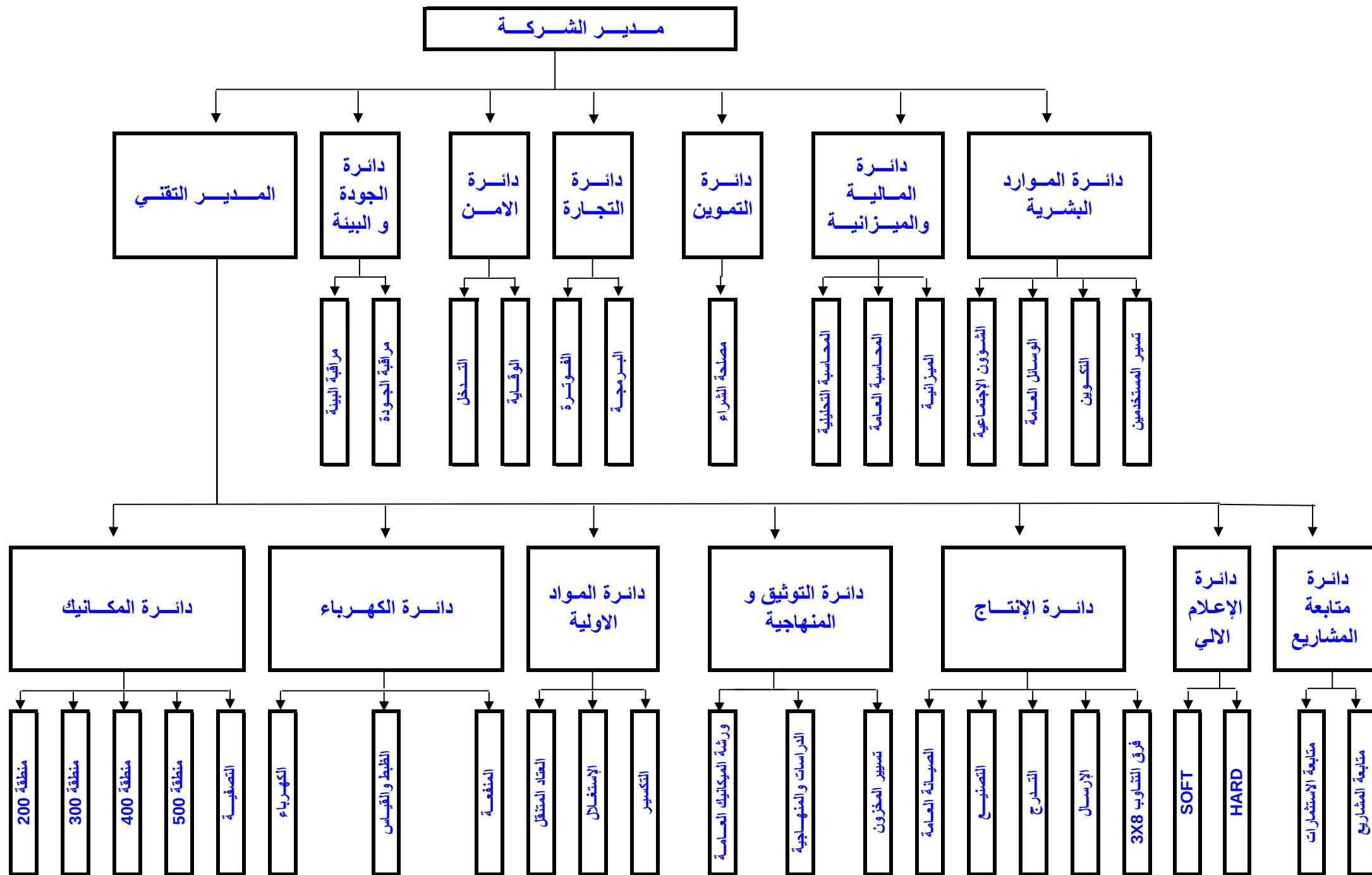
					3- في حالة وجود مشاكل أحاول ان أحسن الوضع
					4- لا أضيع وقتي في محادثات خارج إطار العمل

المحور الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تخلق الادارة بيئة تشجيعية للتعلم والتطور المستمر للأفراد.					
2- تسعى الإدارة لبناء علاقات قوية مع العاملين وتعزز من التواصل الجيد.					
3- توفر لك مؤسسة الاسمنت الدعم المعنوي وتقدير الذات.					
4- تقدر مؤسسة الاسمنت جهودي المبذولة.					
5- اقبل على العمل بكل حماس ورغبة .					
6- اشعر بالفخر لكوني جزء من مؤسسة الاسمنت التي انتمي اليها.					
7- اشعر برابط قوي تجاه عملي.					
8- توجد فرص كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.					

المحور الثالث: أخلاقيات الإدارة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم والمبادئ بما يضمن السلوك الاخلاقي					
2- يتم توجيه العاملين في المؤسسة نحو قيم وسلوكيات مشتركة					
3- القرارات الادارية تتضمن أبعاد أخلاقية كالشفافية.					
4- يتم برمجة دورات تكوينية هدفها ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين.					
5- تحدد انظمة المكافأة والتشجيع وفقا لرؤية أخلاقية					
6- يتسم المسؤولون بالصدق والاستقامة وتتبع تلك السمات في قراراتهم					
7- تتضمن المؤسسة على مدونة اخلاقية					
8- تسعى المؤسسة لتحقيق مصالح كافة الاطراف					
9- الإدارة تتعامل مع جميع الموظفين بعدالة.					
10- الإدارة تشجع على التواصل المفتوح والصريح مع العمال					
11- تشجع الإدارة موظفيها على المشاركة في الاعمال الخيرية					
12- تسهم السلوكيات الإيجابية في تعزيز الحوكمة					
13- تستفيد الإدارة من السلوك التطوعي للعمال في تعزيز روح التعاون داخل المؤسسة.					



الشكل " الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة "