



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

## أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR- بعين  
تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

د. لواتي ختيمة

من إعداد وتقديم الطالبين:

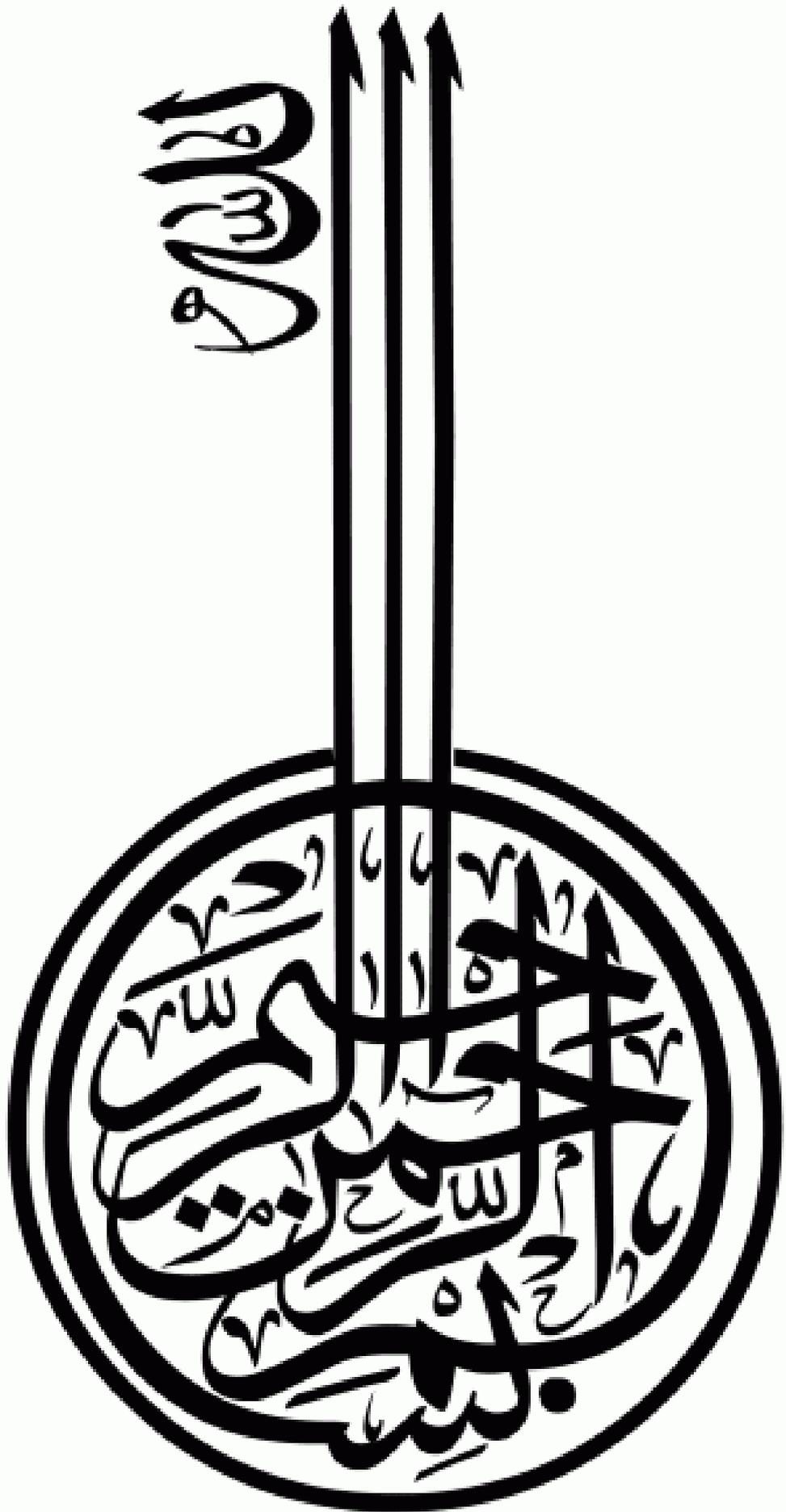
- جعدان فتحي

- سامر جواد

أعضاء لجنة المناقشة

د. منقوري ابتسام	جامعة عين تموشنت	رئيساً
د. لواتي ختيمة	جامعة عين تموشنت	مشرفاً
د. بوزيان رحمانى هاجر	جامعة عين تموشنت	ممتحناً

السنة الجامعية: 2021-2022



# شكر

سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم فالشكر و  
الحمد لله تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل وأسأله عز وجل  
أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن يوفقني لما يحبه ويرضاه في  
الدنيا والآخرة

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير للأستاذة المشرفة لواتي ختيمة  
التي لم تتخل عن دعمها لنا بالتوجيهات والنصائح طيلة إنجاز هذا  
البحث وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتها  
وإذا نشكر جميع عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدتهم لنا.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين حفظهما الله ورحمهما و أطال عمرهما يا رب

أرحمهما كما ربياني صغيرا

إلى أخي الأكبر " سامر بومدين " الذي ساندني طوال إنجاز

هذا العمل وإلى إخوتي الذين ساندوني معنويا.

و إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير.

سامر جواد

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:  
إلى أبي و أمي بفضلهم الله  
إلى زوجتي و أبنائي  
إلى كل من يعرفني كبيرا و صغيرا.

## الفهرس

I	شكر	1
II	الإهداء	2
III	الإهداء	2
IV	الفهرس	2
VII	قائمة الجداول	2
VIII	قائمة الاشكال	2
أ	المقدمة:	2
1	تمهيد	2
2	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية نشأتها وأهميتها.	2
2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	2
2	أولاً : تعريف الثقافة.	2
2	ثانياً : تعريف الثقافة التنظيمية:	2
3	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.	3
3	أولاً : تطور إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.	3
4	ثانياً: تزايد الإهتمام الميداني بثقافة المنظمة.	4
4	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.	4
7	المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية و خصائصها و العوامل المحددة لها	7
7	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.	7
8	المطلب الثاني: أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية.	8
8	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية:	8
9	الفرع الثاني: خصائص الثقافة العظيمة.	9
9	المطلب الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.	9
11	المبحث الثالث: أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية	11

11.....	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
12.....	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.
14.....	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
17.....	تمهيد:
18.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لآخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.
18.....	المطلب الأول: آخلاقيات العمل
18.....	الفرع الأول: مفهوم آخلاقيات العمل وابعادها واهميتها
19.....	أولا مفهوم آخلاقيات العمل:
21.....	ابعاد آخلاق العمل:
21.....	ثانيا: أهمية آخلاقيات العمل:
23.....	المبحث الثاني: مصادر آخلاقيات العمل و عناصرها
23.....	الفرع الأول: مصادر آخلاقيات العمل
25.....	الفرع الثاني: عناصر آخلاقيات العمل
27.....	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على آخلاقيات العمل
27.....	أولا: ماهية آخلاقيات و قيم العمل.
34.....	ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:
36.....	ثالثا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:
38.....	خلاصة الفصل الثاني:
41.....	مقدمة الفصل
42.....	المبحث الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
42.....	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
42.....	المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
43.....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك.
43.....	المطلب الأول: تركيب بنك الفلاحة.

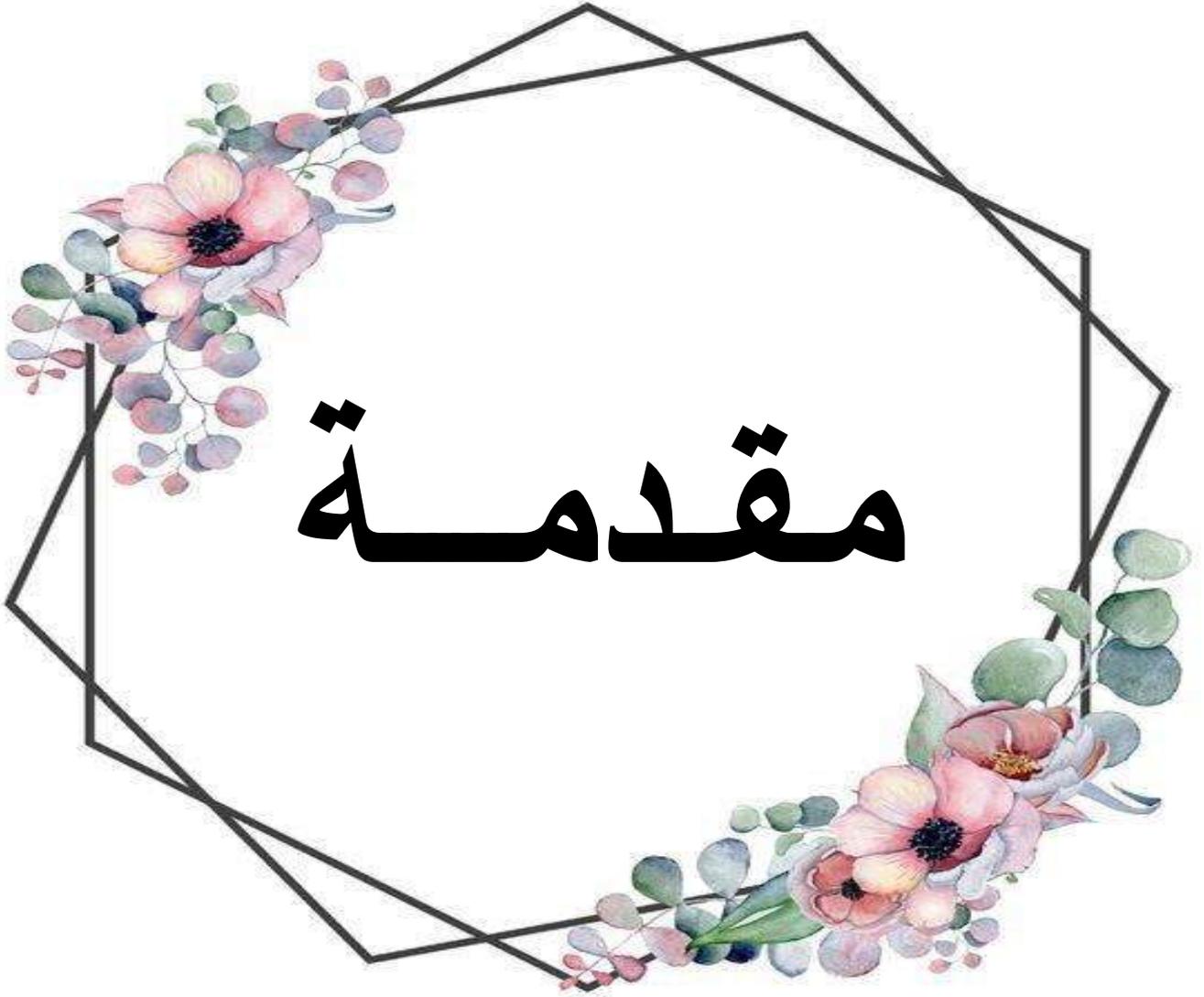
44.....	المطلب الثاني: المديرية المركزية و مهامها
46.....	المطلب الثالث: المديرية الرئيسية و مهامها
49.....	المبحث الثالث : الإطار العام للدراسة.....
77.....	خلاصة الفصل.....
79.....	خاتمة.....
81.....	مصادر ومراجع.....
86.....	ملخص.....

## قائمة الجداول

- 51.....الجدول رقم(1-3): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.
- 52.....جدول رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- 52.....جدول رقم (3-3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر
- 53.....جدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
- 54.....جدول رقم(5-3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
- 55.....جدول رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
- 56.....الجدول رقم (7-3): تحليل أسئلة البعد الأول
- 57.....جدول رقم (8-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول
- 58.....الجدول رقم (9-3): تحليل أسئلة البعد الثاني
- 59.....جدول رقم (10-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني
- 60.....الجدول رقم(11-3): تحليل أسئلة البعد الثالث
- 61.....جدول رقم (12-3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث
- 61.....الجدول رقم (14-3): تحليل أسئلة البعد الرابع
- 62.....جدول رقم (15-3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع
- 63.....الجدول رقم (16-3): تحليل أسئلة المحور الثاني
- 65.....جدول رقم (17-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني
- 66.....الجدول رقم (18-3): معامل التحديد والارتباط للثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 67.....الجدول رقم (19-3) : مدى معنوية نموذج خط الانحدار للثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 68.....الجدول رقم (20-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل
- 69.....الجدول رقم (21-3): معامل التحديد والارتباط لقيم التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 69.....الجدول رقم (22-3): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للقيم التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 70.....الجدول رقم(23-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم التنظيمية على أخلاقيات العمل
- 71.....الجدول رقم (24-3): معامل التحديد والارتباط للمعتقدات التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 71.....الجدول رقم (25-3): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للمعتقدات التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 72.....الجدول رقم (26-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل
- 73.....الجدول رقم (27-3) معامل التحديد والارتباط للأعراف التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 73.....الجدول رقم (28-3): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للأعراف التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 74.....الجدول رقم (29-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الأعراف التنظيمية على أخلاقيات العمل
- 75.....الجدول رقم (30-3) : معامل التحديد والارتباط للتوقعات التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 75.....الجدول رقم (31-3): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتوقعات التنظيمية وأخلاقيات العمل
- 76.....الجدول رقم (32-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التوقعات التنظيمية على أخلاقيات العمل

## قائمة الاشكال

- شكل رقم (1-1) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية: 8.....
- الشكل رقم 2: المفهوم الشمولي لاخلاقيات العمل 20.....
- الشكل رقم(1-2): مصادر اخلاقيات الادارية 25.....
- شكل رقم (3-3) : أفراد العينة حسب الجنس 52.....
- شكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر 53.....
- شكل رقم (5-3): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 54.....
- شكل رقم (6-3) : أفراد العينة حسب الخبرة 55.....
- شكل رقم (7-3): أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 56.....



## المقدمة:

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

فالمؤسسات اليوم تسعى إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وهي مدعوة أيضا لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة، وإرساء دماء الولاء للعمل من منظور قيمى وأخلاقي، وهي أيضا بحاجة إلى تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق رضا وولاء متعامليها.

ولقد أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات بثقافتها ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل فثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل

## إشكالية الدراسة

إذن من هذا المطلق يمكن إن نقول إن لأخلاقيات العمل الأهمية بمكان في تحديد توجهات المؤسسة وبالتالي نموها وازدهارها. كما أن الثقافة التنظيمية كذلك الدور هي الأخرى في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة. تتفاعل ثقافة المنظمة مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل .

وتأسيسا على ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

**ما أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟**

التساؤل السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير القيم التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما مدى تأثير الأعراف التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما مدى تأثير التوقعات التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

## أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي والمستقبلي ومساهمة في نجاح المنظمات .
- بيان تحسين أخلاقيات العمل عن طريق الثقافة التنظيمية

## فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية

### الفرضية الرئيسية:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

#### أ الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في أخلاقيات العمل لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية (0.05)

#### ب الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية في أخلاقيات العمل لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية عند مستوى معنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية في أخلاقيات العمل لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية عند مستوى معنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الأعراف التنظيمية في أخلاقيات العمل لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية عند مستوى معنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية في أخلاقيات العمل لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية عند مستوى معنوية (0.05)

في ضوء فرضيات الدراسة نحدد نموذج الدراسة كما يلي:

## متغيرات البحث

### المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية

## المتغير التابع: أخلاقيات العمل

### منهج الدراسة :

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتقسيمها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان تأثير الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل.

و حتى نتناول موضوع هذه الدراسة تعمدنا لتقسيمها إلى مقدمة عامة و ثلاثة فصول وختمناها بخاتمة عامة. حيث نتناول في المقدمة الى مدل للدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، وضع تساؤلات الدراسة وصياغة الفرضيات، وأهمية موضوع الدراسة ثم، أهداف الدراسة، ثم المنهج المتبع. أما الجانب النظري فيتكون من فصلين، الفصل الأول تطرقنا فيه الى الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية في حين تناولنا في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل واما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد خصص للتعريف بميدان الدراسة وتحليل وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات.

### حدود الدراسة - :

تتمثل حدود هذه الدراسة كما يلي:

#### أ الحدود الموضوعية:

اقتصر هذا البحث على دراسة مدى تأثير أبعاد الثقافة لتنظيمية (كمتغير مستقل) على أخلاقيات العمل (كمتغير تابع).

ب الحدود المكانية: بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت

ج الحدود الزمانية: إجراء التربص في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية عين تموشنت

في 2022/02/27 إلى 2022/03/15

---

# الجانب النظري





الفصل الأول:  
الإطار المفاهيمي للثقافة  
التنظيمية

## تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية النسق العام داخل المنظمة الذي هو عبارة عن نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء، تتكون من نسق تفاعلي يقرر فيه أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع، وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة، باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيم، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضاءها من الإلتزام والإنضباط والإبداع، والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ذو كفاءة عالية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ونشأتها وأهميتها وكذا عناصرها وخصائصها و العوامل المحددة لها كما سنحاول التعرف أيضا على أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية وكيفية تكوينها ووسائل تطويرها وأبعادها.

## المبحث الأول: الثقافة التنظيمية نشأتها وأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

#### أولا : تعريف الثقافة.

الثقافة مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ويمكن عرض بعض منها في مايلي:

فمن التعريفات الأولى للثقافة لحد تعريف الأنثروبولوجي "TAYLOR" إذ يعتبرها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".

ومن أبرز التعريفات التي قدمها العلماء بعد تايلور، والذين أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق، بعد لدى "والاس" WALLACE أن الثقافة هي: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة". ويعرف كروبير (Kroeber) الثقافة بأنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه".

ومن بين أكثر تعارف الثقافة شيوعا، وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف "كوفايرون" (F.Kovairon) الذي يرى أنها: "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتاريخه التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والإقتصادي والسياسي"

وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر<sup>1</sup>.

#### ثانيا : تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون في علم الاجتماع التنظيم بموضوع الثقافة التنظيمية، بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن تجد تعريفا بسيطا يصنفها ويعرفها تعريفا شاملا وقاطعا بسبب تعدد جوانبها وأبعادها، حيث يمكن تعريفها

<sup>1</sup> ناسي دادي مدونة إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، د ط دار المعمارية العامة، الجزائر، 2004، من 106-107

بأنها: " هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تمثل مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة ".<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها أيضا: "هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم، تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ".<sup>2</sup>

ويعرفها شيرمير وزملاءه بأنها: "عبارة عن نظام القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها ".<sup>3</sup>

ويعرفها "ويليام أوتشي" (William Duchy) بأن: "الثقافة تنطوي على القيم التي تحدد لنمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه (4) " الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العمال ".<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

#### أولا : تطور إستعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المحلة الإقتصادية الأمريكية "Business week"، وأدرجت مجلة "Fortune" و كنا خاصا تحت عنوان "Corporate culture"، إلى أن جاء الباحثان (T.E deal A.A Kennedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر " هو فيستيد" في ذلك أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلى في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هو فيستيد" ذلك لكتابين إثنين هما: ثقافة المنظمة (Kennedy Corporate deal: culture) وكتاب البحث عن الامتياز "بترر وترمان" (In search of excellence)، وفي مطلع التسعينيات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

<sup>1</sup> جمال السامي محمد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، من الدار الجامعية الإسكندرية، معصرة، 2002، ص346.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، في 131

<sup>3</sup> قاسم ناني عنوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 1 دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، في 166 .

<sup>4</sup> على عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ليل شهادة دكتوراه دولة في العلوم

الإقتصادية، إشراف: عبد السلام معادلة كلية العلوم الاقتصادية والتسييرة جامعة الجزائر، 1999، 220

### ثانياً: تزايد الإهتمام الميداني بثقافة المنظمة.

لقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إعتادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup>.

وتعمق أكثر هذا الإهتمام بعد ظهور نظرية (2) Theory 2 Culture حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية 7 للثقافة التنظيمية، وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى العديد من النظريات والأخرى منها نظرية "روح الثقافة" التي تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة، وتشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في حدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الإجتماعي، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تأثر في سلوك أفراد المنظمة، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة عن هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في الأوجه التالية :

<sup>1</sup> إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة

2006، في 11

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دال، مصر، 2000، ص 417.

<sup>3</sup> سامية السافاني: الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، د ط دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، من 240

<sup>4</sup> حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دم، عمان، الأردن، 2004، 31

1. تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
2. تحقيق إنتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها.
3. تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
4. تحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
5. تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
6. تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد<sup>1</sup>.
7. تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
8. التعرف على الأولويات الإدارية.
9. تحديد مجالات الإهتمام المشترك.
10. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
11. تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
12. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
13. تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.
14. توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
15. توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.<sup>2</sup>
16. العمال بالمنظمات لا يؤدون أعمالهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ومع الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة وتدرهم عليها وتكافؤهم على إتباعها.
17. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
18. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل: الإبتكار، التميز، و الريادة.

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المباني، الوظائف الممارسة)، الماسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005، في 42  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات، على، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، من 64.

19. الثقافة القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها، وأحكامها وقواعدها، ويتعبون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد من عالم العربي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير مشورة، إشراف: مازن فارس رسيدي، جامعة ديف العربية للعلوم الأمنية الرهان، 2005، في 23

## المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية و خصائصها و العوامل المحددة لها

### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة.<sup>1</sup>

وتتمثل هذه العناصر أو المكونات من:

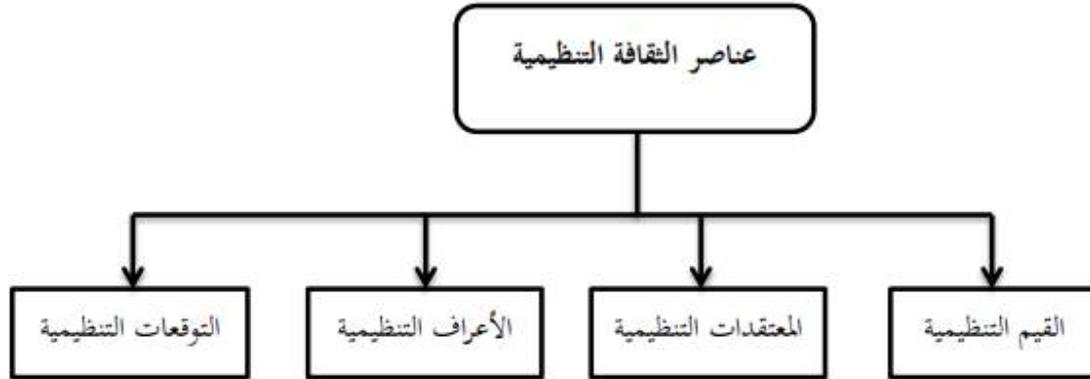
- (1) **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- (2) **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (3) **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>2</sup>
- (4) **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء،

<sup>1</sup> شعيب الدين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين مديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية ادرار، شهادة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الستار كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة " الأطفال المعوقين بصرياً " بمدينة الحلقة، شهادة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013-2014، ص 63.

والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

**شكل رقم (1-1) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:**



**المطلب الثاني: أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية**

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

**الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات، حيث تعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطبقات المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.<sup>2</sup>

نذكر أهمها:

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في

فلسطين، شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية-غزة، 2008ص 14.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة

الأردن ، 2009، ص171.

1. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
2. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
3. القيام بدور المرشد. للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
5. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم؛ فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته التنظيمية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة العظيمة

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة خصائص للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر لأهمها:

1. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
2. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو لفريق لا الأفراد.
3. نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
4. الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
5. الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.<sup>2</sup>
6. الهوية: درجة تعريف العمال لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل.
7. الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
8. التكامل: مدى التشجيع التعاون والتنسيق.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:

ويرى جمال الدين أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي:

<sup>1</sup> أمية صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص10.

<sup>2</sup> أمينة الصديقي، مرجع سابق، ص11.

<sup>3</sup> ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2013-2014) ص 9.

1. التاريخ والملكية: يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.
2. الحجم: لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. البيئة: فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصرها بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.
5. الأفراد: تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.
6. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 361.

## المبحث الثالث: أنواع ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن ثقافة المنظمة . حملة هي لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة إتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة<sup>1</sup> ، ويمكن إبراز ذلك في الأنواع التالية :

#### 1- الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات، (geer hifstede 1980) (philip selznik 1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية، يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الحد بسرعة ،ويمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتضل ثابتة وتعتبر في حالة التغيير ركنا أساسيا في هذه العملية.

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد إحترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة عن بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتمين العمل.

إن المنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالإستناد إلى قواعد ضمنية ومرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فإستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وأميرين: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية المرجع السابق في 361.

- الألفة والمودة: يمكن لها أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.<sup>1</sup>

## 2- الثقافات الضعيفة:

هي ثقافة لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة الصعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.<sup>2</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتحتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخفص الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي.<sup>3</sup>

## 3- الثقافات المتكيفة:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن وإستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكياته مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأفكار الذي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة كلما زاد من توازن النسق الإجتماعي للمنظمة هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع الصناعة أو النشاط، المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى

<sup>1</sup> على عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، المرجع السابق عن 225

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، المرجع السابق، من 145.

<sup>3</sup> أحمد بوشناق وأحما، وسميين: أثر البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ومداخلة من الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والمسيرة جامعة المسيلة في 06 .

<sup>4</sup> يوسف جعلوي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،

إشراف: الفصيل رقمي 4 جامعة سعد علي بالبلدية، 2007، في 63.

المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة وفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.<sup>1</sup>

### 1- ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### 2- ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة في منظمة ما تجد في نفس الوقت تعقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثيرا مميزا على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

### 3- ثقافة المنظمة:

وعادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في الواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة.

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمل تواجدهم في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف معلولي: الفني المرجع ، في 68

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دل ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، من 15-16.

## المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتقانها وتجسيدها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الإتصال بالقيم الثقافية للمجتمع وتتخلص هذه الوظائف فيمايلي:

1. لها دور هام في تعريف وتبين الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الاختلاف بين المنظمة والآخرين.
2. تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.<sup>1</sup>
3. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
4. تسهيل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
5. تعزز إستقرار النظام وتشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.
6. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
7. وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل على ربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تعليم وعمل، إشراف الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر 2005، ص57

<sup>2</sup> حسين حرب : السلوك التنظيمي، المرجع السابقة من 330-331

## خلاصة الفصل الأول

يتبين أن ثقافة المنظمة تنعكس على منهج التفكير وأسلوب التصرف، وسهولة تأقلم العمال مع ثقافة المؤسسة يسمح لها بالارتقاء والتميز، لأن الثقافة التنظيمية الناجحة تشعر العامل بأنه جزء من المنظمة وأنها عائلة واحدة تسعى إلى تحقيق الأهداف، لأن المورد البشري (العامل) هو الجوهر ويجب الاهتمام به.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً إستراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال نشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل ذلك من خلال نوع الثقافة السائدة في المنظمة وكما تساعدنا على فهم مستوياتها وأبعادها، و عناصرها كونها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه الكائنات الاجتماعية المكونة للمنظمة.



الفصل الثاني:  
الأدبيات النظرية لأخلاقيات  
العمل

**تمهيد:**

إن موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث كان موضع نقاش في كثير من المؤتمرات والندوات والدراسات وذلك من خلال البحث عن أهم العناصر التي يجب أن يتوفر عليها في مجال الأخلاقيات، وكان ذلك نتيجة للمشكلات والمعضلات الأخلاقية والممارسات الغير أخلاقية، والعمل على تصحيحها من أجل النهوض بالمؤسسات والعمل على تطوير أدائها على المستوى الداخلي والخارجي وتحسين صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه. انطلاقاً من هذا سيتم التطرق إلى "

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مصادر أخلاقيات العمل وعناصرها

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

### المطلب الأول: اخلاقيات العمل

#### الفرع الاول: مفهوم اخلاقيات العمل وابعادها واهميتها

#### اولا : مفاهيم وتعريفات الاخلاق

نظرا لصعوبة الإلمام بمصطلح الاخلاقيات بشكل دقيق فإنما ستحاول ذلك من الباحثين والطلّاقا من المفهوم الاخلاق لغة.

#### أ لغة:

يعود فظ كلمة الاخلاق Ethics الى الكلمة اليونانية Ethos والتي تعني "العادات أو السلوك او الصفات" وهي في حقيقة 1 الأمر اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات من قيم واخلاق واعراف وتقاليده.<sup>1</sup>

#### ب اصطلاحا:

منظومة من السمات تؤلف حاليا رئيسا للشخصية يلتقي فيها الادراك والوحدات والنزوع الى العمل ويتضح في السلوك، وهي على حظ وافر من الرسوخ والثبات، وتتسم باهتمامها على القيم بالذات.<sup>2</sup> وفي اللغة العربية فقد ورد هذا اللفظ الاخلاقيات في القاموس المحط بأنه الخلق والسحية، الطبع والمرودة ويقول الراغب الأصفهاني الحلق في الاصل شيء واحد.<sup>3</sup>

وعرفها Rue et Byas الاخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة" ومن هنا يمكن تعريف الاخلاقيات على انها الاخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه الموقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشهب وردة، الاخلاقيات الوظيفية وعلاقتها لتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، مذكرة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016-2017 - 20

<sup>2</sup> أمالي صبري حسن خليل سالم، تصور مقترح لميثاق الخلاقى المهنة التدريس من وجهة نظر السائلة العربية، باحثة ماجستير، محملة كلية التربية العدد الثاني والعشرون جامعة بورسعيد، 2017، 697-793

<sup>3</sup> بلال خلف السكارا اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة النشر والقيامة، 2013 - 18 - 20.

<sup>4</sup> و دراع امينة ، دور اخلاقيات الأعمال في تحسن اداء العامين دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة قبل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة السلة المرار ، 2012-2013 13

ويعرفها Woller : ان اخلاقيات العمل هي الالتزام بالقيم الاخلاقية الامانة ،الاستقامة والثقة والصدق في العمل.<sup>1</sup>

### اولا مفهوم اخلاقيات العمل:

ان وضع تعريف واضح ومحدد ل اخلاقيات العمل بعد في غاية الصعوبة لانه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الافراد في بنات مختلفة فقد اختلف الباحثون والكتاب حول اعطاء مفهوم ل اخلاقيات العمل فيما يلي عرض لاهم التعاريف :

يعرفها valley "أن الاخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والقيم الاخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها".

ويعرفها Boyer "بأنها مجموعة المبادئ أو القواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الاخلاقية للافراد في قراراتهم المموسة المتحدة من داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الفاعلة او على المنظمة عموماً.<sup>2</sup>

أما job thics تعرف أخلاقيات العمل بأنها "منظومة من القيم الاجتماعية الذاتية تحكم التصرفات الفردية في مختلف المواقف والظروف تتحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.<sup>3</sup>

ويعرفها بلال حلق السكارنة بأما" المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لافراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم ايجابيا أو سلبا.<sup>4</sup>

كما ان هناك تعريف مقدم من Van Vilok يشير فيه الى ان اخلاقيات الاعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الاداري حيث يصبح هذا القرار خيارا اخلاقيا أخذ في الاعتبار ما هو صحيح للفرد وللمجموعة وللمنظمة.<sup>5</sup>

ويجسد الشكل التالي المفهوم الشمولي الاخلاقيات العمل .

<sup>1</sup> Waller, Business Ethics society and Adam smith some observations in the liberal business Ethics journal of scout economics,vole 25 N°03.1996.p915.

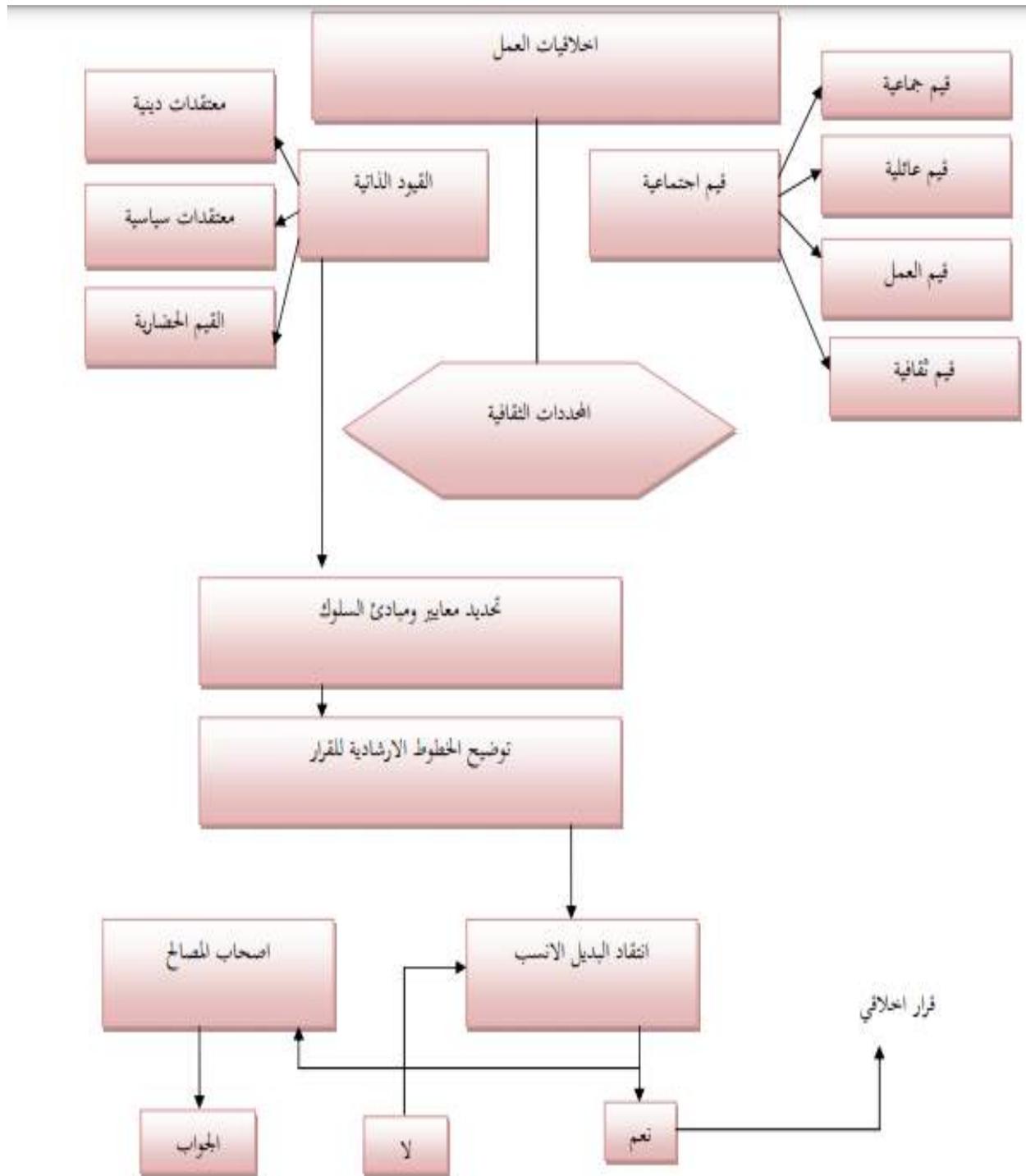
<sup>2</sup> المعلم الله هاي ابو الكاس اخلاقيات المهمة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في مطلعات الغير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على الدرجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2018، ص 17

<sup>3</sup> وحله مهدي محمود، تأثير الاخلاقيات الوظيفية في الابداع الاداري، يبحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، محلة القلد السادس والعشرون، العدد الرابع، 2013 مي 117.

<sup>4</sup> يال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>5</sup> تنجم عيود هم واخلاقيات الإدارة في عالم متغيرة المنظمة العربية التنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2015، 18.

الشكل رقم 2: المفهوم الشمولي لأخلاقيات العمل



المصدر: زكريا الدوري، مبادئ ومداخل ووظائف في القرن الحادي والعشرون ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص435.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لأخلاقيات العمل ترى ان بعضها يركز على مجموعة من النقاط:

1. انها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المنظمة.
2. أنها مجموعة من الصفات والسلوكيات الحسنة.
3. أنها مجموعة من القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الاعمال الوظيفية.
4. مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات .

#### ابعاد اخلاق العمل:

التعاون : هو العمل سويا بغية تحقيق غايات مشتركة.

الالتزام بأنظمة العمل: يعني التقيد عمليا وقوليا بالمنهج والأصل والحكم والحد والاطر والمعيار الى اي خروج عنها.

الالتقان: يعني المجاز العمل المطلوب من الشخص كما طلب دون نقص بل بالشكل الكامل وبذل الجهد لتنفيذه بالوقت المطلوب ايضا.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهمية أخلاقيات العمل:

لأخلاقيات العمل أهمية بالغة باعتبار ان الاخلاق الفصل العلوم واعلاها قدر لأنه لن تستقيم الحياة بدون اخلاق ،فهي ضرورية لاستقرار اوضاع المجتمع، ومن ثم لتقدمه ورفيه على اساس ثابت من القيم والمبادئ والاخلاص في العمل ويمكن ان يجمع أهمية اخلاقيات العمل في نقاط التالية:

- تعظيم عملية التنمية الاقتصادية واستمرارها من خلال التوجيه السليم للموارد المالية وحسن ادارتها من دون اي فارق او تسرب .
- رفع ثقة المواطنين ،وذلك لان تفشي العديد من الظواهر السيئة واخلاق العمل السلبية، قد زرع ثقة المواطنين في فاعلية القطاع الحكومي، او الخاص في الدول العربية والاسلامية ولذا أصبح من الضروري تناول هذا الامر بالتحليل لتتم من خلاله معالجة مثل هذه الظواهر السيئة.
- ترسيخ الحضارة الحميدة وتأكيدا وعدم التنازل عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسماء قاسم الحالي، رزاز الطيب محمد علي، اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، كلية الدار التجارية قسم ادارة الأعمال في 14-15.

<sup>2</sup> فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من المنظور الإسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب الطبعة الاولى ، 1999، 1119 ص32.

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية وهذا ايضا له مردودية ايجابية على المنطقة.
- قد تتكلف منظمات الاعمال كثيرا نتيجة تجاهلها بالالتزام بالمعايير الاخلاقية وهنا تأتي التصرف الاخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة اذا ما تمادت المنظمة واخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الاخلاقي.<sup>1</sup>
- الالتزام الاخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات نقل، والجرائم نقل، والمنازعات نقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو اولا واخيرا قيمة اخلاقية.
- التخلص من الطابع التسلطي التي تمارسه ادارة ما على موظفيها.<sup>2</sup>
- بصفة عامة ان الدور الجوهرية والاساسي للاخلاقيات بصفة عامة ولاخلاقيات العمل بصفة خاصة هو الها وسيلة للنهوض بالامة ذلك أن التاريخ يخبرنا ان سقوط الكثير من الحضارات كان سبب اخبار الاخلاق.
- وفي هذا حد الله قد سئل أحد وزراء اليابان "ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال" السر يرجع الى تربيته الاخلاقية.<sup>3</sup>
- خلق التوازن بين هذه المنظمة في تعظيم الربح، وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والاخلاقيات بعين الاعتبار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور العالي صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، العلمية الثالثة دار وائل النشر، عمان الاردن 2010 ص27.

<sup>2</sup> المعتصم بالله هاي ابو الكاس، مرجع سبق ذكره 21

<sup>3</sup> بلال خلف السكارية، مرجع سبق ذكرها 23.

<sup>4</sup> دجله مهدي محمود مرجع سبق ذكره 117

## المبحث الثاني: مصادر أخلاقيات العمل و عناصرها

### الفرع الأول: مصادر اخلاقيات العمل

تختلف النظم الادارية في مستوياتها وطبيعتها وطرق معاملتها وهذا لا يعني لاختلافها من حيث قد اجمع الكثير في تحديد المصادر الأساسية الاخلاقية والمتمثلة :

1. المصدر الدينية بشكل المصدر الديني اهم مصادر الاخلاق وذلك لانه لا تحل ايه ديانة سواء كانت سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الاخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية، وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني، ويمتاز الدين الاسلامي بمصدرية الكتاب والسنة بأنه يشكل نظام حياة متكامل، فتنظم علاقة الفرد بالخالق وهو تعظيم محدود العلاقات الفرد بعيره في المجتمع.<sup>1</sup>
2. القوانين واللوائح والتشريعات: يمثل القانون والتشريعات وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع على اعتبار ان القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبثقة عنه تنظم حاجات الناس في المجتمع وتكون ملزمة لهم ان مجموعة التشريعات والقوانين واللوائح استناد الى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للاخلاقيات، ذلك لأنها تضبط في تسيير دقة الادارة العامة في الاتحاد الذي يخدم الدول.<sup>2</sup>
3. الذات: وهي أول مصادر الاخلاقيات فالإنسان لا يسعى الى تحقيق غاية ما الا اذا كانت لها صدى في نفسه وعليه فإن العمل الاخلاقي لا بد أن يبدو جميلا وجذابا أمام الذات الإنسانية وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية تستعمل على اخضاع القواعد الاخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص، وهذا أمر مليء بالمخاطر لأنه لايعطي القواعد الاخلاقية والثبات والاستقرار.
4. الأسرة: ينقل الانسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئة المعيشة وظروف حياته المادية للأسرة التي تربي ابنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وامانة واحترام يضل هؤلاء الابناء متمسكين بهذه المبادئ في ليه عملهم وفي معاملتهم للآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمد جابر حسين علي اخلاقيات العمل من الدين والمجتمع، حقوق الطبع والنشر محفوظة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جمهورية مصر الية، القاهرة، 25 2011

<sup>2</sup> محمد حسن أبو عودة اخلاقيات الاعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال وجامعة اسلامية، مرة، 2017، 25.

<sup>3</sup> احمد بن عبد الرحمن الشميمري واخلاقيات الموظف، استاذ الدارة الاعمال الادارة والتسويق الطبيعية السادسة، جامعة سعود 2016 -

5. المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة: تستطيع هذه المؤسسات ان تلعب دورا مهما في اعداد الطلبة لدخول المحال الوظيفي حيث يستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسافات في الدين والاخلاق والعلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوكياتهم الايجابية تجاه المؤسسة والانتماء والاخلاص.

6. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والتقاليد والأعراف التي اكتسب قوة القانون في ضبط السلوك الفردي وبالتالي تعد من أهم اخلاقيات العمل المؤثرة في السلوك.<sup>1</sup>

7. المصدر الاقتصادي: تتحكم الظروف الاقتصادية والسائدة في المجتمع في جميع افراده ومن بينهم المهنيون والاداريون وكافة العاملين بمنظمات الاعمال إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالبا الى انماط من السلوك بعيدة عن المعايير الاخلاقية فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مربح مقارنة بأفراد مجتمعه ويمكن العيش بكرامة مع أسرته فإنه من السهل أن تتوقع منه الانحراف والعش واستغلال الوظيفة ولعل اهمية البعد الاقتصادي قد

تضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر اذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات.<sup>2</sup>

8. المصدر السياسي: يقصد به النظام الذي يسير المجتمع والعباس توجهات هذا النظام على

اخلاقيات الافراد فإن كان النظام السياسي ديمقراطيا مثلا يؤمن التغذية والمشاركة واخوار واحترام الرأي الآخر فلا شك انه سيؤثر على قيم الافراد وقناعاتهم المهنية وإذا كان النظام ديكتاتوريا فاسدا فلا شك بأن تأثيره سيكون سلبا على توجهات الافراد.<sup>3</sup>

ويشكل عام يمكن ان تستند اخلاقيات الادارة الى ركنين اساسيين :

**الأول:** نظام القيم الاجتماعية والاخلاق والاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع،

**الثاني:** النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك حيرتها

السابقة ويمكن توضيح لكل في المخطط التالي:

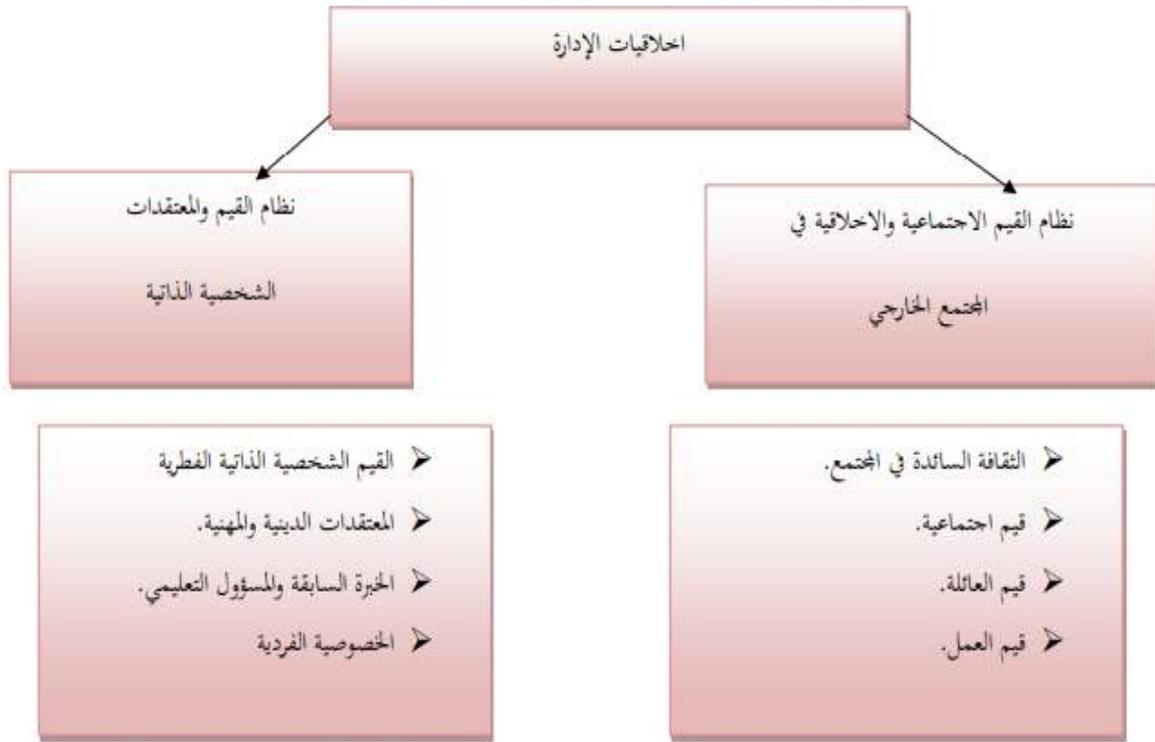
<sup>1</sup> المعتصم بالله هان ابو الكاس، مرجع سبق ذكره من 22-23

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره 58-62

<sup>3</sup> اسامة محمد حب الزباني، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات الحكومة المتبينة دراسة استكمال

المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة عامة الاقسي 2014 ، 24

الشكل رقم (1-2): مصادر اخلاقيات الادارية



المصدرة بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة النشر، عمان، الأردن، 2013، ص57.

الفرع الثاني: عناصر اخلاقيات العمل

تتمثل عناصر اخلاقيات الادارة في:

1. النسيج الثقافي: بعد ظهور الثقافة التنظيمية في الإدارة أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات ومنذ مؤتمر الجامعة يستدرج الأول في الثقافة التنظيمية في المدة [ 27،23 اوت 1984 الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية والنسيج الثقافي في بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة الأولى بنماذج السلوك والرموز واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين يواجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوارها الداخلي وتشكل ثقافة المنظمة واحدة من أهم القوى في تكوين اخلاقيات الادارة في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الكبير لمان، دور اخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016 8

2. تشكيل اخلاقيات الفرد: يدخل في تكوين اخلاق الافراد جملة من المصادر التحديد ماهو صحيح وماهو خطأ فالقرآن الكريم والسنة النبوية المقدسة الاخرى والضمير والاباء وكذا القوانين اي تمنح هذه المصادر القدرة على الحكم على ماهو صحيح وماهو خطأ ازاء المواقف والحالات التي تواجه الفرد.<sup>1</sup>
3. انظمة المنظمة: تساهم الانظمة والسياسات ومجموعة المبادئ الاخلاقية في تشكيل اخلاقيات الادارة والتي من شأنها توجه سلوك الفرد باتجاه معين، ولكل نظام تأثير خاص على طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز أو يضعف العمل باخلاقيات الادارة.<sup>2</sup>
4. الجمهور الخارجي لشكل الانظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة والقوى التي تسهم في تكوين الاخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره لاسيما في عالم اليوم الذي يتصف بزيادة المنافسة وتحول الاسواق والتطور التكنولوجي الذي يجعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تهدف .

<sup>1</sup> دجلة مهدي محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 117-118.

<sup>2</sup> الشهب وردة، مرجع سبق ذكرهم 12.

### المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل

أولاً: ماهية أخلاقيات و قيم العمل.

#### 1- مفهوم أخلاقيات و قيم العمل

الأخلاقيات لغة تعني الطبع والسجية والمروءة والدين، وحقيقتها أنها صورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة ذو أوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنية أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة.<sup>1</sup>

الأخلاق لغة هي جمع كلمة خلق وهي الطبع والسجية ومأخوذة من مادة - خ ل ق - وقد جاء في معناها قال الجوهري الخلق: التقدير، والخلقة: الطبيعة والخلقة بالكسر: الفطرة والخلق السجية.<sup>2</sup>

والخلق الصورة الباطنية للإنسان بمعنى ما يكون عليه في الباطن ويفصح عنه الظاهر من إصلاح حاله مع ربه وإصلاح حاله مع الخلق. فيدخل في الخلق الإخلاص، ويدخل في الصبر الرضا واليقين والعلم والعفة والشجاعة وغيرهم، ويدخل في الخلق الظاهر يعني ما فيه من إصلاح ما بينك وبين الخلق بأداء الأمانة وصدق الحديث ونصرة المظلوم وإغاثة الملهوف وترك التعدي على الخلق.<sup>3</sup>

#### 2- مفهوم أخلاقيات و قيم العمل

أما إذا قرنت الأخلاقيات والقيم بالعمل فالأمر أو المفهوم يكون خاصاً بالأخلاق والقيم التي يجب أن يكون عليها أي موظف، أو ما يجب أن يتصف به من أخلاق وقيم كل من يؤدي وظيفة أو عمل معين. وعليه يمكن أن نورد بعض التعاريف المتعلقة بأخلاقيات وقيم العمل من عدة أوجه من خلال الآتي:

يرى تمسون إن أخلاقيات العمل هي تطبيق للمبادئ الأخلاقية على سلوك الموظف في المؤسسات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاقيات العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي أخلاقي أو لا أخلاقي.<sup>4</sup>

كما صنفت الأخلاقيات ضمن مجموعتين هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري، أخلاقيات العمل والمهنة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015، ص:11.

<sup>2</sup> محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، عرض وتحليل الأصول الأخلاقية وأحكامها، ط1، عمان، 2015، نفس المرجع، ص:49.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص:15.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص:16، ص:17. 6- نفس المرجع، ص:20. ص:49.

- **أخلاقيات المبدأ:** وتقوم هاته الأخلاقيات على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب أو الخطأ أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. وهذا النوع من الأخلاقيات تسعى للوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب المؤسسة أو المجتمع.
- **أخلاقيات الواجب:** تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للموظفين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الوجبات والمسؤولية. ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد المقابل للشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع. والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته.

كما أنه تتجلى أخلاقيات وقيم العمل في نوعين مهمين أولهما الحميدة والتي يجب على كل موظف الاتصاف والتحلي بها في جميع سلوكياته داخل وظيفته، والغير محمودة أو السلبية التي يجب على كل موظف الابتعاد عنها والترفع عنها حتى لا تتعكس على سلوكياته، ويكون في نهاية المطاف سلوك وظيفي سلبي، وعليه تدرج الصفات الحميدة التي ينبغي أن تكون في أخلاقيات وقيم العمل والتي يجب أن يتحلى بها الموظف، على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **أخلاقيات الوظيفة:** إن العمل وأداء الوجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في منهاج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى الجميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلا أن العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف. وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسئول. فإنها تتركز على المعاملات في المنظمة مثل: إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المجالس والاجتماعات، إلا ما يضر الصالح العام في المنظمة.

- **أخلاقيات سلوكية:** إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكد عليها نظام الخدمة العامة. كشرط لتعيين الموظفين في الدولة، تؤكد على أنه شرط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة والأخلاق، وأن يكون غير محكوم عليه بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.

<sup>1</sup> احمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية- مصر، 2011، ض:26، ض:27.

## 3- أهمية أخلاقيات وقيم العمل

من المؤكد أنه لن تستقيم الحياة إلا من خلال الأخلاق وهي ضرورة تتطلبها الحياة اليومية كأفراد في المجتمع او كالموظفين في المؤسسات. وعليه فإن لأخلاقيات العمل ضرورة وأهمية بمكانة في حياة الموظفين داخل عملهم. ومنه فإنه يمكن إبراز أهمية أخلاقيات وضرورة التحلي بها في مكان العمل من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات الغير عادية ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل شخص ثمرة جهده أو يلقي جزاء تقريطه. وتسد الأعمال للأكثر كفاءة علما، والتوجه لما هو أنفع. ويضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والطفيليين وتتسع الفرص أمام المجتهدين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم الرضا الاستقرار الاجتماعيين بين الغالبية، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات، العقود، الإسناد، وتوزيع الثروة .. الخ. وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا والاستقرار .
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم ثقة الموظف بنفسه ثقته بالمؤسسة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الموظفين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يقلل تعرض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل، الجرائم تقل والمنازعات تقل. حيث يتمسك الجميع بالقانون، الذي هو أولا وأخيرا قيمة أخلاقية.
- يشجع الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل أو بالمواثيق الأخلاقية صرامة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقيا، وبالتالي تنجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.
- إن وجود المواثيق الأخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، لقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.
- إقرار مبدأ الشفافية، التي أصبحت من المطالب الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي وبالتالي تقدم المجتمع ورقبيه.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص:16، ص:17. 6- نفس المرجع، ص:20. ص:49

## 4- أخلاقيات وقيم العمل وسبل تكوينها

إن أخلاقيات العمل كما عرفت سابقا هي جملة من الصفات أو السلوكيات أو المعايير التي تتشكل في الموظف عبر مراحل معينة، وتكون مكسب أو تكون فطرية عندما تكون طبيعية أو مطبوعة فيه، وعليه فإن المصادر التي تعمل على تكوين أو تشكيلها في الموظف، يمكن أن نجيزها في الآتي:<sup>1</sup>

- **تأثير الأسرة:** إن الأسرة هي البذرة الأساسية الأولى في تشكيل أو تكوين معتقدات الموظفين وقيمهم حول ما يكون في تصرفاتهم سواء خاطئ أو صحيح، فالخبرة الأسرية تعد أولى خبرات التي يكتسبها العنصر البشري في بداية مراحل حياته من هنا تكمن أهمتها، وربما يكون لها الدور الحاسم في تشكيل سلوكه وبناء شخصيته، ومدى تحقيقه لذاته، ووضوح أهدافه في مرحلة الرشد والنضج.
- **تأثير الأصدقاء:** إن الموظف يتأثر بزملائه تأثيرا كبيرا فمثلا قد يتم إقحامه في ممارسات دنيئة كالسرقة أو التزوير أو غيرها نتيجة للخلافات والأزمات التي تحدث بين الزملاء في العمل، ففي بيئة العمل يكون احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض بشكل كبير، لأن الموظف يعمل في بيئة العمل ذات إدارات ومجموعات مختلفة، فيكون تأثير الزملاء عليه أكبر، بذلك يخلق الزملاء لدى الموظف سلوكا لا أخلاقي مما يشعر بأنه غير مقبول ومنبوذ في وضعه الراهن من قبل الآخرين، وهذا يؤدي بدوره إلى احتقار الذات.
- **تأثير العوامل الموقفين:** غالبا ما تحدث العوامل الموقفين بشكل مفاجئ، وتملي نوعا من السلوك الذي قد لا ينسجم مع أخلاقيات العمل للموظف، فالموقف يشير إلى الطريقة التي ينظر بها عقليا للعالم، فعندما تسر بموقف إيجابي ستكون متفائلا، وسينعكس ذلك على نفسك والآخرين وستغرس فيك بذرة السلوك الأخلاقي.
- **تأثير المواقف الشخصية والمبادئ الأخلاقية:** تسهم القيم الشخصية أيضا في تكوين المقدرات الأخلاقية للموظف، فالقيم هي القاعدة التي تشكل منها سلوك الموظف، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاق علاقة وثيقة. ومنها ينجم السلوك سوءا كان أخلاقيا ولا أخلاقيا. لان القيم التي ينجم عنها السلوك الأخلاقي هي المصدر الذي يكون جزءا من النظام المعرفي للعنصر البشري.
- **تأثير الخبرات السابقة:** إن الموظف مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته، فيبقى للماضي دور فعالا في تحديد معاييره القيمية والأخلاقية، فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها قد تعطي لأخلاقه شكلا معينها، إذ أن جميع الموظفين يملكون بداخلهم حصيلة من الخبرات

<sup>1</sup> على دحام تاي الزبيدي وحسن وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:116،

السابقة التعليمية، والتي يمكن أن تحدد السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي لهم، فضلا عما لها من أهمية بالغة عند تحملهم مسؤولية الأعمال والمهام المكلفين بها.

➤ **تأثير الدين:** يمكن إضافة مصدر الذي يعتبر من أهم المصادر في تكوين أخلاقيات العمل لدى الموظفين، إذ يعد الدين من المصادر المهمة في تكوين السلوك الأخلاقي الصحيح للموظف. فالدين يحث على الاستقامة والطاعة، النزاهة، وكيفية التعامل مع الآخرين. وهو ما يمثل الحث على الرقابة الذاتية انطلاقا من الإحساس بالمسؤولية. إذ يوصف الدين لاسيما في المجتمعات الإسلامية مقلص النزاعات ومهذب السلوك.

➤ **تأثير المجتمع:** إن المجتمع بشكل عام يشكل البيئة الخارجية التي يمكن أن تطلق نشاط الموظف، وفي الوقت نفسه قد تحد منه، لأنه يضع مقاييس للسلوك على الموظفين أن يتبعونها، وأن يحافظوا عليها وهذا ما يحد بالنتيجة من سلوكهم الأخلاقي.

### علاقة أخلاقيات العمل بالثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

### أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها

#### تعريف الثقافة التنظيمية:

يعتبر بيتر و وترمان الثقافة "كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز".<sup>1</sup>

كما و يعرفها قاسم القريوتي بأنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتسنقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

ويعرفها Deal & Kennedy بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة ،حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها".<sup>2</sup>

ويعرفها Shermerborn بأنها " نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوردي، 2009، ص21

<sup>2</sup> القربوني محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص373

رفعت عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التطبيقي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2005،  
ص 154. 29

وتأسيسا على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص تعريفا شاملا للثقافة  
التنظيمية :

فهي تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والرموز والممارسات المشتركة بين  
أعضاء التنظيم، والتي يتم من خلالها تحديد وتوجيه استراتيجيات المنظمة وتفعيل عملية صنع القرار على  
مستوى المنظمة وهذا من خلال توجيه وتوحيد روى و سلوكيات العاملين وقيمهم من اجل الالتزام برسالة  
المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة  
التحديات. ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في  
نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات  
ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة ...

#### مكونات الثقافة التنظيمية

- **القيم:** يرى Slocum and Hellriegel أن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات  
والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها  
عن كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>  
وعليه فإن القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية  
المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام  
للآخرين.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في  
بيئة العمل، وحول الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. فهي الوسيلة  
التي يسعى من خلالها الأفراد لإشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل .
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني  
مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة  
عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء،  
والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ  
تنظيمي يساعد وبدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

<sup>1</sup> عباس الخفاجي نعمه ، مرجع سابق، ص 21.

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية لدرجة أن بعض الباحثين صباغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وبيئتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة، والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة
- صيغ هي: التعابير المادية، اللغة، الإيماءات وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما.<sup>1</sup>
- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية ، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. وهي تشتمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية وتتمثل في: المكون الإدراكي، المكون المؤثر (المكونات العاطفية)، المكون السلوكي، الافتراضات.
- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرتبها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>2</sup>
- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني" . ، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
- **الطقوس الجماعية و الاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد،

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن، دار الوراق للنشر ،2004، ص 9.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان ،دار وائل، 2008، ص311

الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة". وذلك هدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم.

ويؤكد ذلك Mallak فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، ومن ثم يمكن أن تعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح عمل المنظمة.<sup>1</sup>

فالثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالفرض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.<sup>2</sup>

كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

تمكن من تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .

<sup>1</sup> دهش جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دارصفاء، 2011، ص 619.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 312.

تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.<sup>1</sup>

تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة لتعاملات أعضاء المنظمة معًا لمشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضعًا لطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، فعندما تقوم ثقافة المنظمة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المنظمة نحو أهدافها المرسومة.<sup>2</sup>

### على الجانب الآخر تدعم ثقافة المنظمة:

التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصاً على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضاً من زملائه العاملين .

حيث أن قوة ثقافة المنظمة وإيجابياتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين وتقبلهم لثقافة المنظمة سيجبرهم تلقائياً على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلاً مع الثقافة السائدة.

يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

كما أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

أنها تساعد على التغيير فكلما كانت القيم مرنة ومتطوعة للأفضل كانت أقدر على التغيير.<sup>3</sup>

وتظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المنظمة أو فشلها فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي توجه للالتزام والعمل الجاد والابتكار والجودة والاستجابة للعملاء والمشاركة في القرارات وتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص313.

<sup>2</sup> Van Maanen, J, & Barley, S. R, Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage 1985, pp31-53

<sup>3</sup> دهش جلاب احسان ، مرجع سابق، ص619. 33 نفس المرجع، ص621-622.

## ثالثاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

من أبرز العوامل المحددة لثقافة المنظمة من خلال تفاعلها مع بعضها نجد:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
  - الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
  - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
  - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.<sup>1</sup>
  - فثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل فيقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة أخلاقيات العمل .
  - فثقافة المنظمة تتفاعل مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، ويقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، ويقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتقشي الفساد.
- ويمكن تلخيص ما سبق في الآتي:
- ثقافة المنظمة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للمنظمة من جانب آخر؛
  - ثقافة المنظمة هي إحدى مدخلات بناء أخلاقيات الأعمال بالمنظمة؛
  - توفر ثقافة المنظمة قدراً كبيراً من المرونة لدى المنظمة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المنظمة في إطار أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية للمنظمة؛
  - رغم أن ثقافة المنظمة ضمن محددات أخلاقيات وقيم العمل، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة؛
  - أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 621-622.

- تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المنظمة، كما أن أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المنظمة، والاتئان يتفعلان لتشكل أنواع وخصائص السلوك في منظمات الأعمال.

نستخلص من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، ومن غير المتوقع تناول إحداهما دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر أم ناتجا عنه أم مكمل له. وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة المنظمة وأخلاقيات الأعمال.

### خلاصة الفصل الثاني:

وعليه فإن لأخلاقيات العمل الدور الكفيل بتحقيق أفضل حياة ووظيفية ومهنية داخل المؤسسة هذا من جهة. أخرى فإن أخلاقيات العمل هي عبارة عن جزء من الكل، أي أنها تتدرج ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هاته الأخير التي تعد أحد المحددات الرئيسية لهوية المؤسسة وشخصيتها.

إذن من هذا المطلق يمكن إن نقول إن لأخلاقيات العمل الأهمية بمكان في تحديد توجهات المؤسسة وبالتالي نموها وازدهارها.





الفصل الثالث:

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة

والتنمية الريفية-عين

تموشنت-

## مقدمة الفصل

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده، وتوزيعه على عينة البحث المختارة، قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة

## المبحث الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

### المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منه بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي عرف النور بعد هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82.106 الصادر في 11 جمادى الأولى 1402هـ الموافق لـ 11/03/1982 حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية الريف.

### المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

هو مؤسسة اقتصادية مالية لها قانونها الأساسي التجاري بمقتضى المرسوم السابق الذكر أعلاه، أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، و مع مرور السنوات تعددت نشاطاته. بدأ بتدعيم فروعته على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 269 وكالة منها 6 وكالات رئيسية و 31 فرع، أما يومنا هذا فقد أبح عدد وكالاته 286 وكالة و 31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف.

و نظرا لكثافة نشاطاته و مستواه فقد صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من قبل قاموس مجلة Bankers almanach لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و 668 عالميا من اصل 4100 بنك.

- ✓ إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.
- ✓ توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات.
- ✓ الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و تقويم سلوكهم، غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:
  - رفع الموارد بأفضل التكاليف.
  - التسيير الدقيق للخزينة.
  - تكوين و تحفيز هيئة الموظفين.

## المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك.

### المطلب الأول: تركيب بنك الفلاحة.

نيابة سلطة الرئيس المدير العام يساعده ثلاثة نصحاء يساندونه و مديرين عامين و مساعدين وتضم  
تركيبه البنك مديريات مركزية مختلفة حسب القطاعات التالية:

#### 1- قطاع التسيير و قطاع المراقبة الداخلية:

##### 1.1 قطاع التسيير ويضم النيابات العامة التالية:

- نيابة المديرية العامة للقروض و إعادة التحصيل.
- نيابة المديرية العامة للإعلام الآلي، المحاسبة و الخزينة.
- نيابة المديرية العامة للإدارة و الوسائل.
- نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية.

##### 2.1 قطاع المراقبة الداخلية و يضم:

- تركيب، تأليف و إنشاء العلاقات الداخلية.
- التفتيش العام.
- مديرية التدقيق الداخلي.
- محافظة الاتصال.

#### 2. قطاع الاستغلال و القطاع الفلاحي:

##### 2.1 قطاع الاستغلال و يضم:

- المديرية الفرعية الوكالات و الوكالة المركزية.
- المكتبين الدائم و الدوري.

##### 2.2 القطاع الوظيفي و يضم:

- ترتيب العلاقات الداخلية.
- مجلس المديرية.

- لجنة القروض و الخزينة.
- لجنة الضمان.
- لجنة إرشاد الإعلام الآلي.

### المطلب الثاني: المديرية المركزية و مهامها.

1. نيابة و نيابة المديرية العامة للإدارة و الوسائل.

1.1 نيابة المديرية العامة للقروض و إعادة التحصيل: تضطلع هذه النيابة بالمهام التالية:

- تجسيد سياسة جمع الثروات و توزيع القرض و تحصيل الديون.
- العمل الجماعي مع المؤسسات البنكية الأخرى.
- السهر على تطبيق الجيد لبرنامج التشغيل السنوي و تقدير ميزانية المجموعة.
- إرسال الملاحظات المتعلقة بنشاط المجموعة لا سيما لهذه النشاطات إلى الرئيس المدير العام.
- السهر على الأخذ بعين الاعتبار فعالية الحاجة و الشكاوي المعبرة من قبل الزبائن في الموارد المالية.

1. نيابة الإدارة العامة و الوسائل: و تضطلع هذه النيابة بالمهام التالية:

- تحقيق تسيير تقدير بمراقبة التسيير، تسيير العمال و تقويم الموارد البشرية، التنظيم و الدراسات القانونية و المنازعات.
- تحقيق التسيير النوعي بالمساهمة مع باقي هيئات البنك.
- تحقيق سياسة التكوين الحاسم من أجل تطوير مستمر للمهارات العملية للعمال.

2. نيابة الإعلام الآلي و المحاسبة: تضطلع بالمهام التالية:

2.1 نيابة الإعلام الآلي و المحاسبة: و تضطلع بالمهام التالية:

- وضع مخطط عملي للإعلام الآلي البنكي.
- متابعة المحاسبة العامة للبنك.
- إعداد وضع الطرق العملية للمحاسبة و الخزينة.

- معاينة المديرية وكذا الوكالات من حيث قيامها بالمهام الخاصة بها و هذا باحترام الأنظمة المعمول بها.

## 2.2 نيابة العلاقات الدولية:

- السهر على العمليات التجارية الخارجية.
- تحقيق سياسة مضبوطة في مجال القروض الخارجية و العلاقات الدولية.
- المحافظة على روابط البنك وتطويرها مع المؤسسات الدولية.
- السهر على تحقيق مردود جيد من العمليات مع الخارج.
- المساهمة في عمليات التكوين مع مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية.

### رئيس المدير العام

المفتشية العامة

أمانة المدير

مديرية التدقيق الداخلي

مجلس اللجنة

دائرة الاتصال

المستشار

ن.م.ع

للقروض و إعادة  
التحصل

ن.م.ع

للإعلام الآلي  
والمحاسبة

ن.م.ع

للإدارة و الوسائل

القسم الدولي

شكل رقم (1-3): المديرية المركزية و العامة

المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

### المطلب الثالث: المديرية الرئيسية و مهامها.

إن مهام هذه المديرية الرئيسية منطوية تحت مسؤولية المديرية المركزية الأربعة السابقة الذكر.

#### 1- المديرية الرئيسية التابعة لنيابة القروض ونيابة الإدارة و الوسائل.

##### 1.1 التابعة لنيابة القروض DGA/RCR :

- ✓ مديرية تمويل المؤسسات الكبرى DFGE: الكبرى العامة و الخاصة الوطنية منها و الدولية مع تنشيط القطاع التجاري والصناعي.
- ✓ مديرية التمويل المالي للمؤسسات الصغرى و المتوسطة DFPME: وقد أوكلت لها مهمة تمويل المؤسسات الصغرى و المتوسطة التي تنشط في القطاعين التجاري و الصناعي.
- ✓ مديرية تمويل النشاطات الفلاحية DFAA: وقد أوكلت لها مهمة تمويل النشاط الفلاحي من خلال دراسة كل الملفات المتعلقة بالقروض الفلاحية.
- ✓ مديرية الدراسات و التسويق و الموارد DEMP: أوكلت لها مهمة الدراسات و التسويق و كذا الموارد من خلال:
- ✓ تعيين و تحليل النشاطات المؤدية إلى إعادة هيكلة سياسة البنك في ميدان التمويل.
- ✓ وضع بنك المعلومات فيما يخص التسويق و الموارد و متابعة الأعمال و مديرية المراقبة و الإحصاء.

##### مديرية المتابعة و إعادة التحصيل DSR: هذه المديرية مكلفة بمهام التالية:

- ✓ ضمان احترام الشروط الناجمة من رخص التمويل مع مراقبة كل الوثائق.
- ✓ التدخل و إعلام المسؤولين في الرتب عند اكتشاف التعاون أو المخالفة.
- ✓ متابعة تصفية الديون مع مديرية الشؤون القانونية.

##### 1.2 التابعة لنيابة الإدارة و الوسائل:

- مديرية المستخدمين: DP.

أوكلت لها المهام التالية:

- ✓ المساهمة في تنمية مهارات المستخدمين و وضع مسائل تسيير العصرية لهم.

✓ التأكد من توفير العدد المناسب للمستخدمين و وضع خطة للتوظيف.

✓ التحقق من وضع نظام عصري في حسابات الأجور.

• **مديرية إعادة التقييم للموارد البشرية DRRH:**

أوكلت لها المهام التالية:

✓ المساهمة في وضع سياسة التكوين.

✓ وضع تقدير للمعارف المهنية للمستخدمين بصفة دورية.

✓ المساهمة في التطوير النوعي للمصالح المرتبطة بالزبائن.

• **مديرية المسائل العامة DMG:**

أوكلت لها المهام التالية:

✓ ضمان تسيير المراسلات المركزية للبنك.

✓ ضمان وقاية و صيانة كل المنقولات و العقارات المملوكة للبنك.

✓ تحرير بطاقة تقنية من المخططات تهيئة منشآت البنك.

• **مديرية التنظيم و الدراسات القانونية و المنازعات DREJC:**

يلجأ إليها في حالة عدم قدرة المدين على تسديد ديونه أمام الدائن أو إهماله تحت ظرف من الظروف أو رفضه إراديا، في هذه الحالة يجد البنك نفسه مضطرا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة مستحقاته المالية و التي تهدف (الإجراءات) إلى دفع المدين على الوفاء بالالتزامات التعاقدية، حيث نجد أن الدائن يقوم بالإجراءات الودية تكون له بمثابة تبرير في حالة اللجوء للعدالة.

• **مديرية تقدير و مراقبة التسيير DPCG :**

و قد أوكلت لها المهام التالية:

✓ وضع التقنيات العصرية للتقدير و المراقبة و تحليل التسيير و جمع المعلومات الخاصة بالتقدير.

✓ وضع تقرير عمل سنوي للقطاع و كذا التقرير السنوي لتسيير البنك.

✓ وضع الميزانية التقديرية و العمل على تحقيقها و تحقيق دراسة اقتصادية مناسبة  
لحساب المديرية المساعدة.

2- النيابات الرئيسية لنيابة الإعلام الآلي و النيابة العامة للعلاقات الدولية:

2.1 التابعة لنيابة الإعلام الآلي المحاسبة و الخزينة:

• مديرية الإعلام المركزي DIC:

وقد أوكلت لها المهام التالية:

- ✓ وضع مخطط عملي للإعلام الآلي البنكي.
- ✓ متابعة الأرشيف و المعلومات الإلكترونية.
- ✓ وضع البرامج العلمية و تكوين المختصين في الإعلام الآلي بمشاركة مديرية التكوين.
- ✓ دراسة القضايا المختصة بالإعلام الآلي المطروحة من قبل الوكالات.

• مديرية الإعلام الآلي و شبكة الاستغلال DIRE:

و قد أوكلت لها المهام التالية:

- ✓ وضع كل الحوافز الأمنية غي الإعلام الآلي و الشبكات.
- ✓ العمل على وضع شبكات الاستغلال للإعلام الآلي في الميدان البنكي.

• مديرية الاتصالات و المساعدة في الإعلام الآلي DTMI:

✓ دراسة كل برنامج المديرية العامة فيما يخص الاتصالات.

وضع برنامج خاص فيما يخص الاتصالات.

مديرية المحاسبة العامة DGG:

- ✓ مراقبة كل الحسابات البنكية.
- ✓ تقديم المعلومات لمديرية الضرائب.
- ✓ وضع برنامج للإجراءات العملية في المحاسبة و ميدان التكوين فيها.
- ✓ وضع تقرير سنوي للمحاسبة العامة للمديرية العامة.

• مديرية الخزينة DT:

- ✓ مراقبة الحسابات المفتوحة بالعملة الصعبة
- ✓ وضع الإجراءات لعملية التمويل.
- ✓ مراقبة الحسابات البنكية المفتوحة لدى بنك الجزائر و الخزينة العمومية.

2.3 نيابة العلاقات العامة:

• مديرية العمليات التقنية مع الخارج DOTE:

- ✓ استعمال الوثائق الفرضية " ملكية، استرداد، تصدير "
- ✓ اقتراح قيمة العملة الصعبة للتبادل.

• مديرية العلاقات الدولية مع الخارج DRI:

- ✓ مساعدة الزبائن بتخفيف الدفع الخارجي.
- ✓ تحليل وضعية البنوك الخارجية و إعلام المديرية العامة قصد الحرص على علاقات البنك بالمراسلين.

• مديرية المراقبة و الإحصائيات DCS:

- ✓ وضع تقنيات المراقبة مع الخارج.
- ✓ التدخل في حالة وجود خلل يؤدي غلى خسائر للبنك و العمل على تصحيحها.
- ✓ التأكد من ترجمة الوثائق.

المبحث الثالث : الإطار العام للدراسة

1- منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

- النسب المئوية والتكرارات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- الانحدار الخطي البسيط .

## 2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

**المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر متعددة للحصول على المعلومات الثانوية تمثلت في

المراجع العربية من مذكرات ومقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان

كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي

*SPSS V.23*

وتكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين:

**الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** وقسم إلى محورين:

**المحور الأول:** الثقافة التنظيمية وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 20؛

وقد تم تقسيم هذا المحور إلى خمس محاور فرعية كالتالي:

- القيم التنظيمية تم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 5؛

- المعتقدات التنظيمية تم قياسه من خلال الأسئلة من 6 إلى 10؛

- الأعراف التنظيمية تم قياسه من خلال الأسئلة من 11 إلى 15؛

- التوقعات التنظيمية تم قياسه من خلال الأسئلة من 16 إلى 20.

**المحور الثاني:** أخلاقيات العمل وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 15.

وتتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي كالاتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

**طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) // عدد الفئات**

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

✓ منخفض جدا [ 1 - 1.8 ]

✓ منخفض [ 1.8 - 2.6 ]

✓ متوسط [ 2.6 - 3.4 ]

✓ مرتفع [ 3.4 - 4.2 ]

✓ مرتفع جدا [ 4.2 - 5 ]

3- ثبات أداة الدراسة

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

محوار الاستثمار	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستثمار	35	0.961

المصدر: بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ **0.961** وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة جيدة تعكس ثبات أداة الدراسة.

**المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة**

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية

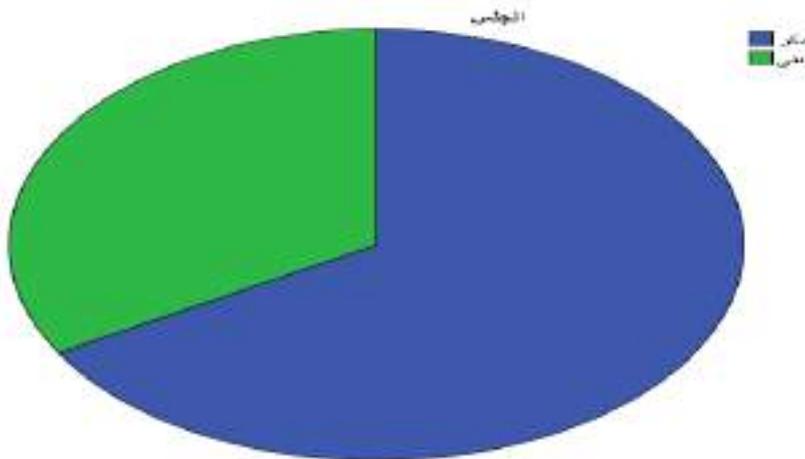
1- الجنس:

جدول رقم (3-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66,7	20	ذكر
33,3	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم (3-3) : أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 66,7% ، وما نسبته 33,3% هم من فئة الإناث.

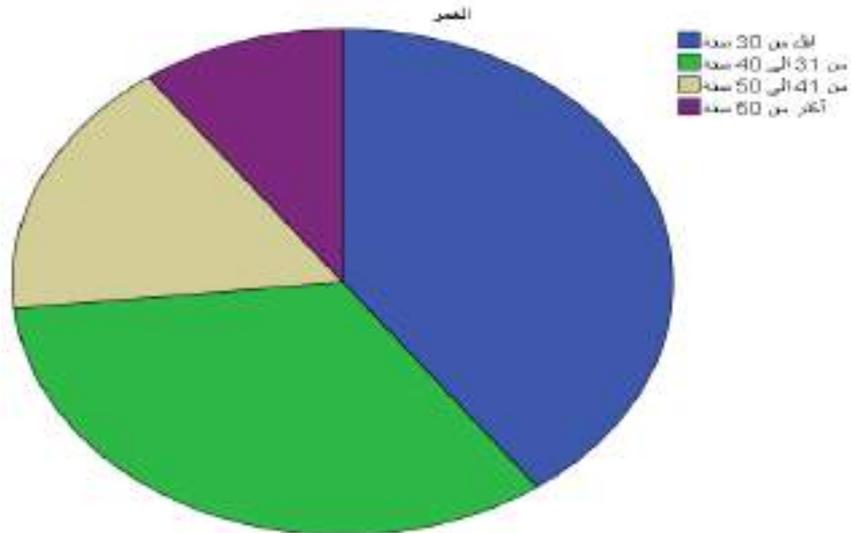
2- العمر:

جدول رقم (3-3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	40
من 31 إلى 40 سنة	10	33,3
من 41 إلى 50 سنة	5	16,7
أكثر من 50 سنة	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات *SPSS V.23*

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 40% ، في حين أن 33,3% هم من الفئة من 31 إلى 40 سنة، أما فيما يخص الفئة من 41 إلى 50 سنة والفئة أكثر من 50 سنة فتقدر نسبتهم 16,7% و 10% على التوالي.

### 3- المستوى التعليمي:

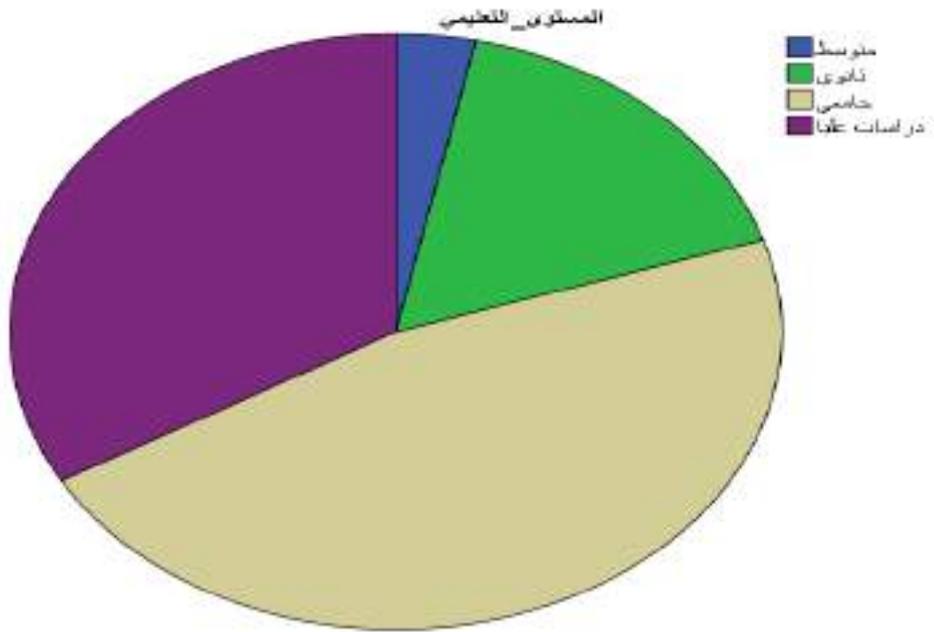
جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	3,3

16,7	05	ثانوي
46,7	14	جامعي
33,3	10	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v.23

شكل رقم (3-5): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة 46,7%، وأما المستجوبين الذين هم بمستوى ثانوي فقدرت ب 16,7%، وما نسبتهم 33,3 % حاصلين على مستوى دراسات عليا.

4- الخبرة:

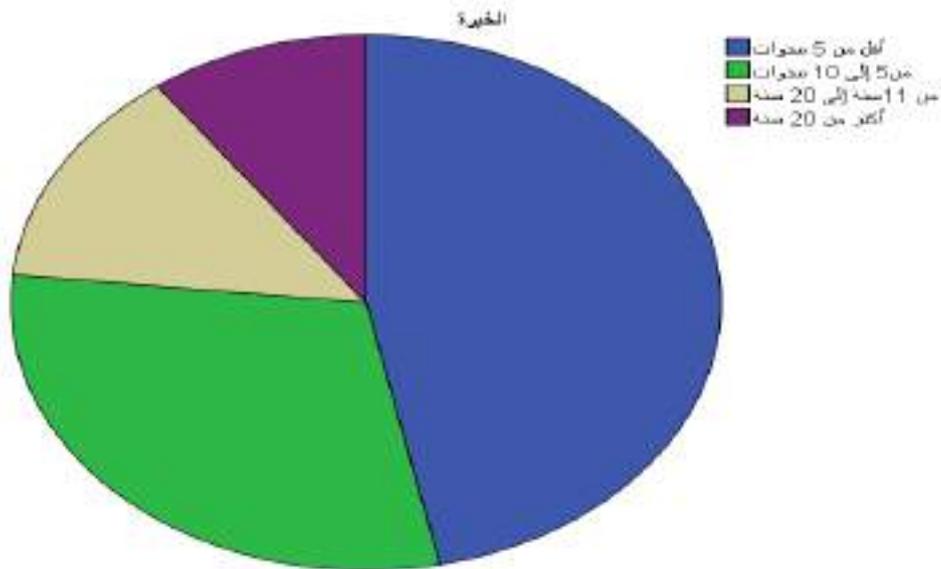
جدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
46,7	14	أقل من 5 سنوات
30	09	من 5 إلى 10 سنوات

13,3	04	من 11 إلى 20 سنة
10	03	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم (3-6) : أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع الخبرة لأفراد العينة المستجوبين من الفئة أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبتها 46,7% وهي أعلى فئة، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، في حين أن الفئة من 11 إلى 20 سنة خبرة فتبلغ نسبة 13,3%، أما فئة الأكثر من 20 سنة فبلغت 10%.

#### 5- المسمى الوظيفي:

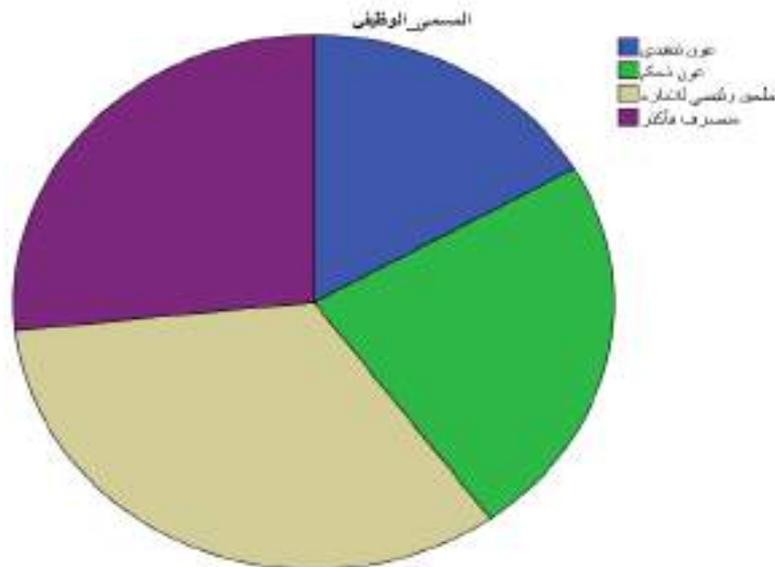
جدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
16,7	05	عون تنفيذي
23,3	07	عون تحكم
33,3	10	ملحق رئيسي للإدارة

26,7	08	متصرف فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

شكل رقم (3-7): أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المستجوبين يعملون بمنصب ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 33,3%، وما نسبتهم 26,7% يعملون بمنصب متصرف فأكثر، في حين قدرت نسبة أعوان التحكم بـ 23,3%.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية

✓ التكرارات والنسب المئوية للبعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (3-7): تحليل أسئلة البعد الأول

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
20	6	26,7	8	26,7	8	3,3	1	23,3	7	Q1
10	3	33,3	10	23,3	7	26,7	8	6,7	2	Q2

16,7	5	16,7	5	30	9	13,3	4	23,3	7	Q3
10	3	16,7	5	40	12	23,3	7	10	3	Q4
26,7	8	30	9	10	3	20	6	13,3	4	Q5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أن معظم عبارات البعد الأول: القيم التنظيمية تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة بين غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 (هل هناك توافق بين قيمك و قيم المؤسسة التي تعمل فيها ) 46,7% بين موافق وموافق بشدة. أما نسبة المحايد فبلغت 26,7%. والعبارة Q2 (هل ترى أن نظام الترقية في المؤسسة عادل في تطبيقه ) قدرت نسبة الموافقة لها 33,3% بين موافق و 10% موافقين بشدة، أما نسبة المحايد فبلغت 23,3%، ونسبة غير الموافقين فبلغت 26,7%. في حين أن العبارة Q3 (هل ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين الزملاء) فبلغت نسبة الموافقة عليها ب 33,4% بين موافقين وموافقين بشدة، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 13,3% و 23,3% غير موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 30%. وفيما يخص العبارة Q4 (هل ترى أن جو من التقدير و الاحترام بين زملاء العمل) فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 26,7% بين موافقين وموافقين بشدة، وما نسبته 40% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 23,3%. وفيما يخص العبارة Q5 (هل ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة) فقد حصلت على نسبة موافقة 30% و 26,7% موافق بشدة، وقد بلغت نسبة الحياد 10% وعدم الموافقة ب 33,3% بين غير موافقين وغير موافقين بشدة.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: القيم التنظيمية

جدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
3,16	1,440	1	متوسط
3,13	1,136	2	متوسط
2,90	1,398	4	متوسط
2,93	1,112	3	متوسط
3,36	1,425	2	متوسط

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3,03	0,970	متوسط
--	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الاول وسطا حسابيا عام بلغ 3.03 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لبعد القيم التنظيمية لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.970 إذ يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية فإن المتوسط الحسابي لها تتراوح بين (2,90 - 3.16)، وهذا ما يدل على أن الفقرات كلها ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q1 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3.16 وبانحراف معياري 1.440، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q3 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.398 ومتوسط حسابي بلغ 2.90.

عرض وتحليل البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الثاني:

الجدول رقم (3-9): تحليل أسئلة البعد الثاني

موافق بشدة	موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
	%	F	%	F	%	F	%	F		
23,3	7	16,7	5	36,7	11	20	6	3,3	1	Q6
13,3	4	33,3	10	30	9	6,7	2	16,7	5	Q7
10	3	40	12	20	6	23,3	7	6,7	2	Q8
3,3	1	33,3	10	20	6	23,3	7	20	6	Q9
3,3	1	26,7	8	53,3	16	16,7	5	00	00	Q10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

بالنسبة للعبارة Q6 (هل تعتقد أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة) فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 16,7% و 23,3% موافقين بشدة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20%، وما نسبته 36,7 أجابوا برأي محايد.

كما بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q7 33,3 (هل هناك تشجيع للموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير العمل) % و 13,3% موافقين بشدة، كما قدرت نسبة عدم الموافقة بشدة على هذه العبارة ب 16,7%. أما العبارة Q8 (هل تعتقد أن الحوافز المادية و العقوبات تطبق على الجميع) فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 40% و 10% موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 20%. أما بالنسبة للعبارة Q9 (هل تعتقد أن هناك تقسيم عادل للمهام بين الموظفين) فقد سجلت نسبة عدم موافقة قدرت ب 23,3% و 20% غير موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 20%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 33,3%. أما بالنسبة للعبارة Q10 (هل هناك اهتمام من المسؤول بالحالة الاجتماعية للموظف) فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 30% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 53,3%.

## 2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول رقم (3-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
3,36	1,159	1	متوسط
3,20	1,270	4	متوسط
3,23	1,135	3	متوسط
2,76	1,222	4	متوسط
3,16	0,746	1	متوسط
3,29	0,991	متوسط	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا بعد المعتقدات التنظيمية" وسطا حسابيا عام بلغ 3.29 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.991 يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2.76 - 3.36)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد المعتقدات ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q6 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها

الحسابي البالغ 3,36 وبانحراف معياري 1.159، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q9 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,222، وبمتوسط حسابي بلغ 2.76

### عرض وتحليل نتائج البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

#### 1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الثالث:

#### الجدول رقم(3-11): تحليل أسئلة البعد الثالث

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
6,7	2	30	9	33,3	10	13,3	4	16,7	5	Q11
3,3	1	33,3	10	30	9	26,7	8	6,7	2	Q12
10	3	40	12	23,3	7	10	3	16,7	5	Q13
20	6	23,3	7	30	9	16,7	5	10	3	Q14
13,3	4	36,7	11	33,3	10	10	3	6,7	2	Q15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات بعد الأعراف التنظيمية حيث وبالنسبة للعبارة Q11 (هل هناك توظيف لأبناء الموظفين في المؤسسة يعد تقاعد الآباء) فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 30% و6,7% موافقين بشدة، وما نسبته 33,3% من المحايدين، و30% سجلت لغير الموافقين وغير الموافقين بشدة على هذه العبارة. أما العبارة Q12 (هل هناك تعامل خاص مع الموظفات دون وجود نصوص رسمية) فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 33,3% و3,3% موافقين بشدة. في حين بلغت نسبة المحايدين لهذه العبارة 30%، وما نسبته 26,7% أجابوا بعدم الموافقة. وبلغت نسبة الموافقة على العبارة Q13 (هل هناك مناسبات غير رسمية تقوم فيها المؤسسة بتكريمات) ما نسبته 40% بين موافق و 10% موافقين بشدة، وما نسبته 23,3% من المحايدين، وفيما يخص العبارة Q14 (هل هناك تمييز في تعامل الموظفين حسب المدينة التي يقيمون فيها) فقد قدرت نسبة الموافقة لها ب 23,3% و 20% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 30%، وما نسبته 16,7% هم غير موافقين على هذه العبارة. في حين أن العبارة Q15 (هل يحدث أن يكون هناك تأخر أو غياب جماعي في يوم واحد) فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 36,7% و13,3% موافق بشدة، أما نسبة الحياد فبلغت 33,3%.

✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: الأعراف التنظيمية

جدول رقم (3-12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	3	1,188	2,96	Q11
متوسط	2	1,017	3,00	Q12
متوسط	3	1,261	3,16	Q13
متوسط	2	1,257	3,26	Q14
مرتفع	1	1,069	3,40	Q15
متوسط		0,788	3,156	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص ب الأعراف التنظيمية وسطا حسابيا عام بلغ 3,156 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.788 وهو منخفض نوعا ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس بعد الأعراف التنظيمية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2,97 - 3,40)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات هذا البعد ذات أهمية متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q15 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3.40 وبانحراف معياري 1.069، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q11 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.188، وبمتوسط حسابي بلغ 2.96 وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

✓ - معظم عمال البنك ملتزمون بالأعراف التنظيمية

✓ - لا يوجد تعامل خاص بين الموظفين على مستوى البنك

عرض وتحليل نتائج البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

1- التكرارات والنسب المئوية للبعد الرابع:

الجدول رقم (3-14): تحليل أسئلة البعد الرابع

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
3,3	1	46,7	14	20	6	13,3	4	16,7	5	Q16
00	00	33,3	10	46,7	14	6,7	2	13,3	4	Q17
13,3	4	46,7	14	20	6	13,3	4	6,7	2	Q18
16,7	5	40	12	26,7	8	6,7	2	10	3	Q19
13,3	4	50	15	20	6	10	3	6,7	2	Q20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات بعد التوقعات التنظيمية حيث سجلت العبارة Q16 (هل تتوقع أن الجميع يحصلون على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ) نسبة موافقة قدرت ب 46,7% موافق و 3,3% موافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدين لهذه العبارة ب 20%، وما نسبته 30% بين غير موافق وغير موافق بشدة على هذه العبارة. حيث سجلت العبارة Q17 (هل تتوقع أن الجميع يحصلون على المكافأة إن كانوا يستحقون) نسبة موافقة بلغت 33,3%، وما نسبته 46,7% أجابوا برأي محايد على هذه العبارة. وفيما يخص العبارة Q18 (هل يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل من الرؤساء مهما تغيروا) فبلغت نسبة الموافقة عليها 46,7% و 13,3% موافقين بشدة، وما نسبته 20% من أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي محايد لهذه العبارة.

أما العبارة Q19 (هل يتوقع الرئيس في العمل من موظفيه نفس الأداء في العمل) فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 56,7% بين موافقين وموافقين بشدة، ونسبة المحايدين فبلغت 26,7%. في حين أن العبارة Q20 (هل تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى في الاحترام من الجميع) فبلغت نسبة الموافقة عليها 50% و 13,3% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 20%.

#### 1- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع:

جدول رقم (3-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	4	1,201	3,06	Q16

متوسط	4	0,982	3,00	Q17
مرتفع	2	1,105	3,46	Q18
مرتفع	3	1,166	3,46	Q19
مرتفع	1	1,074	3,53	Q20
متوسط		0,916	3,36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا البعد الخاص الأعراف التنظيمية وسطا حسابيا عام بلغ 3.36 وهو ما يدل على الأهمية المتوسطة لهذا البعد لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.916 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة نوعا ما في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس هذا البعد فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.00 - 3.53)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات بعد الأعراف التنظيمية ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q20 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,53 وبانحراف معياري 1,074، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q17 وذلك بانحراف معياري بلغ 0,982، وبمتوسط حسابي بلغ 3.00

### عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: أخلاقيات العمل

#### 1- التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني أخلاقيات العمل

##### الجدول رقم (3-16): تحليل أسئلة المحور الثاني

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Q01	10	3	20	6	33,3	10	20	6	16,7	5
Q02	00	00	23,3	7	33,3	10	23,3	7	20	6
Q03	13,3	4	26,7	8	33,3	10	16,7	5	10	3

13,3	4	50	15	20	6	16,7	5	00	00	Q04
16,7	5	26,7	8	26,7	8	20	6	10	3	Q05
16,7	5	43,3	13	26,7	8	10	3	3,3	1	Q06
10	3	43,3	13	20	6	23,3	7	3,3	1	Q07
16,7	5	33,3	10	40	12	6,7	2	3,3	1	Q08
16,7	5	40	12	40	12	00	00	3,3	1	Q09
20	6	46,7	14	13,3	4	6,7	2	13,3	4	Q10
30	9	16,7	5	43,3	13	10	3	00	00	Q11
6,7	2	33,3	10	36,7	11	6,7	2	16,7	5	Q12
33,3	10	16,7	5	30	9	13,3	4	6,7	2	Q13
6,7	2	40	12	36,7	11	6,7	2	10	3	Q14
16,7	5	53,3	16	20	6	3,3	1	6,7	2	Q15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أسئلة محور أخلاقيات العمل، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q01 (يلتزم الموظفون بأنظمة العمل) ب 36,7% بين موافق وموافق بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 33,3%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20%. هذا وقد سجلت العبارة Q02 نسبة موافقة قدرت ب 23,3% و 20% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدتين فبلغت 33,3%. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 23,3%. كما بلغت العبارة Q03 نسبة موافقة بلغت 33,3% و 10% موافقين بشدة، وما نسبته 26,7% أجابوا برأي محايد. وبخصوص العبارة Q04 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 50% و 13,3% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 16,7%، وما نسبته 20% أجابوا برأي محايد.

وبلغت نسبة الموافقة على العبارة Q05 نسبة 26,7% و 16,7% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدتين فبلغت 26,7%، وما نسبته 30% بين غير موافق وغير موافق بشدة. في حين أن العبارة Q06 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 10%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 43,3% موافق و 16,7% موافقين بشدة. أما العبارة Q07 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 43,3%

و10% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 23,3%. هذا وقد سجلت العبارة Q08 نسبة عدم موافقة قدرت ب 6,7% ، أما نسبة المحايدون فبلغت 40%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50% بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q09 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 56,7% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 40%. وبخصوص العبارة Q10 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 46,7% و 20% موافقين بشدة، وما نسبته 13,3% كان لهم رأي محايد.

وسجلت العبارة Q11 نسبة عدم موافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين بلغت 10%، وما نسبته 43,3% كان لهم رأي محايد، أما نسبة القبول فقدت ب 46,7% بين موافق وموافق بشدة. وقد سجلت العبارة Q12 نسبة موافقة بلغت 33,3% و 6,7% موافق بشدة، ونسبة حيايد بلغت 36,7%، ونسبة 16,7% كان لهم رأي غير موافق بشدة على هذه العبارة.

كما سجلت العبارة Q13 نسبة موافقة بلغت 16,7% و 33,3% موافقين بشدة، وما نسبته 30% كان لهم رأي محايد، أما نسبة عدم الموافقة فقدت ب 13,3%. وفيما يخص العبارة Q14 فقد سجلت ما نسبته 46,7% من الموافقة، ونسبة حيايد بلغت 36,7%.

العبارة Q15 سجلت نسبة كبيرة من الموافقة بلغت 53,3% و 16,7% موافقين بشدة، وما نسبته 20% كان لهم رأي محايد على هذه العبارة.

#### ✓ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: سلوك الموارد البشرية

جدول رقم (3-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
3,13	1,224	18	متوسط
3,40	1,069	10	مرتفع
3,10	1,213	19	متوسط
3,60	0,932	4	مرتفع
3,20	1,242	16	متوسط
3,60	1,003	5	مرتفع
3,33	1,061	11	متوسط
3,53	0,973	8	مرتفع
3,66	0,884	2	مرتفع

مرتفع	9	1,279	3,53	Q10
مرتفع	3	1,028	3,66	Q11
متوسط	20	1,172	3,06	Q12
مرتفع	7	1,278	3,56	Q13
متوسط	14	1,048	3,26	Q14
مرتفع	1	1,022	3,70	Q15
مرتفع		0,710	3,42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص بأخلاقيات العمل وسطا حسابيا عام بلغ 3,42 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0,710 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس المحور الخاص بأخلاقيات العمل فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3,06 - 3,70)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات المحور الخاص بأخلاقيات العمل ذات أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q15 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 3,70 وبانحراف معياري 1,022، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q12 وذلك بانحراف معياري بلغ 1,172، وبمتوسط حسابي بلغ 3.06

### اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

✓ الفرضية العدمية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل .

✓ الفرضية البديلة الرئيسية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل، وأخلاقيات العمل متغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-18): معامل التحديد والارتباط للثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,900 <sup>a</sup>	,810	,803	,31480

الثقافة التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.900 عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

وهي قيمة جيدة جدا تدل على وجود ارتباط موجب قوي بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.810، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 81% من التغير الحاصل في أخلاقيات العمل ناتج عن التغير في الاهتمام بالثقافة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار.

الجدول رقم (3-19) : مدى معنوية نموذج خط الانحدار للثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	11,845	1	11,845	119,527	,000 <sup>b</sup>
Résidu	2,775	28	,099		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : أخلاقيات العمل

b. الثقافة\_التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء  $Sig=0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية

0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات

العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	,810	,244			3,321	,002
الثقافة التنظيمية	,816	,075	,900		10,933	,000

Variable dépendante : أخلاقيات العمل

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  قدرت ب  $0.816$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $0.816$  في المتغير التابع المتمثل في أخلاقيات العمل، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب  $10.933$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0,000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل.

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل، تم تقسيم الفرضية العدمية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار كل فرضية فرعية .

**ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

✓ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار القيم التنظيمية كمتغير مستقل، وأخلاقيات العمل كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-21): معامل التحديد والارتباط لقيم التنظيمية وأخلاقيات العمل.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,833 <sup>a</sup>	,693	,682	,40020

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.833 وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغير المستقل القيم التنظيمية، والمتغير التابع أخلاقيات العمل ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقدرت قيمته ب 0.693 وهي ما تفسر أن 69,3% من التغير الحاصل في أخلاقيات العمل ناتج عن التغير في الاهتمام بالقيم التنظيمية.

الجدول رقم (3-22): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للقيم التنظيمية وأخلاقيات العمل

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,135	1	10,135	63,281	,000 <sup>b</sup>
Résidu	4,485	28	,160		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء  $Sig=0,000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $0,05$ ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم التنظيمية على أخلاقيات العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
(Constante )	1,557	,243			6,395	,000
القيم التنظيمية	,609	,077	,833		7,955	,000

Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت  $0,609$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "القيم التنظيمية" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $0,609$  في المتغير التابع " أخلاقيات العمل"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب  $7.955$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0,05$ ، حيث بلغت القيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0,05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

**ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

✓ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار المعتقدات التنظيمية كمتغير مستقل، و أخلاقيات العمل كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-24): معامل التحديد والارتباط للمعتقدات التنظيمية و أخلاقيات العمل

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872 <sup>a</sup>	,760	,751	,35415

a. المعتقدات\_التنظيمية Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.872 وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط قوي موجب بين المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية، والمتغير التابع أخلاقيات العمل ، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغت قيمته 0.760 وهي ما تفسر أن 76% من التغير الحاصل في أخلاقيات العمل ناتج عن التغير في الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية.

الجدول رقم (3-25): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للمعتقدات التنظيمية و أخلاقيات

العمل

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	11,108	1	11,108	88,566	,000 <sup>b</sup>
Résidu	3,512	28	,125		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

b. المعتقدات\_التنظيمية Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت  $0,000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $0,05$ ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المعتقدات التنظيمية على أخلاقيات

العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,349	,228		5,923	,000
المعتقدات_التنظيمية	,624	,066	,872	9,411	,000

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير *B* بلغت  $0,624$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $0,624$  في المتغير التابع " أخلاقيات العمل"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *t* المحسوبة والتي قدرت ب  $9,411$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0,05$ ، حيث بلغت القيمة  $Sig=0,000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0,05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

**رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

✓ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للأعراف التنظيمية على أخلاقيات العمل.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للأعراف التنظيمية.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الأعراف التنظيمية كمتغير مستقل، و أخلاقيات العمل كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-27) معامل التحديد والارتباط للأعراف التنظيمية وأخلاقيات العمل.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,316	,58721

a. Prédicteurs : (Constante), الأعراف التنظيمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين الأعراف التنظيمية وأخلاقيات العمل ، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.583 وهي علاقة متوسطة، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغ 0.340، وهو ما يفسر أن 34% من التغير الحاصل في أخلاقيات العمل ناتج عن التغير في الاهتمام بالأعراف التنظيمية، وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلى حد ما، إلا أن هذا لا يدل أبداً على أن النموذج لا يلائم البيانات أو أنه ذو جودة منخفضة، بل يتحدد ذلك من خلال اختبار معنوية النموذج في حد ذاته وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-28): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للأعراف التنظيمية وأخلاقيات العمل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,965	1	4,965	14,399	,001 <sup>b</sup>
Résidu	9,655	28	,345		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

b. Prédicteurs : (Constante), الأعراف التنظيمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0,001 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الأعراف التنظيمية على أخلاقيات

العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	1,843	,425			4,336	,000
الأعراف التنظيمية	,525	,138	,583		3,795	,001

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

**المصدر:** من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت 0,525، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الأعراف التنظيمية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,525 في المتغير التابع أخلاقيات العمل، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب 3,795 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت القيمة  $Sig = 0,001$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للأعراف التنظيمية على أخلاقيات العمل.

**خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

✓ الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للتوقعات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  للتوقعات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار التوقعات التنظيمية كمتغير مستقل، وأخلاقيات العمل كمتغير تابع.

الجدول رقم (3-30) : معامل التحديد والارتباط للتوقعات التنظيمية وأخلاقيات العمل

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 <sup>a</sup>	,699	,688	,39666

a. التوقعات التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين التوقعات التنظيمية وأخلاقيات العمل ، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.836 وهي تدل على وجود علاقة ارتباط قوي موجب، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغ 0.699، وهو ما يفسر أن 69.9% من التغير الحاصل في أخلاقيات العمل ناتج عن التغير في الاهتمام بالتوقعات التنظيمية.

الجدول رقم (3-31): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتوقعات التنظيمية و أخلاقيات

العمل.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,214	1	10,214	64,919	,000 <sup>b</sup>
Résidu	4,405	28	,157		
Total	14,620	29			

a. Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

b. التوقعات\_التنظيمية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت  $0.000$  وهي قيمة اصغر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (3-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التوقعات التنظيمية على أخلاقيات

العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,312	,269		4,870	,000
القيادة	,648	,080	,836	8,057	,000

Variable dépendante : أخلاقيات\_العمل

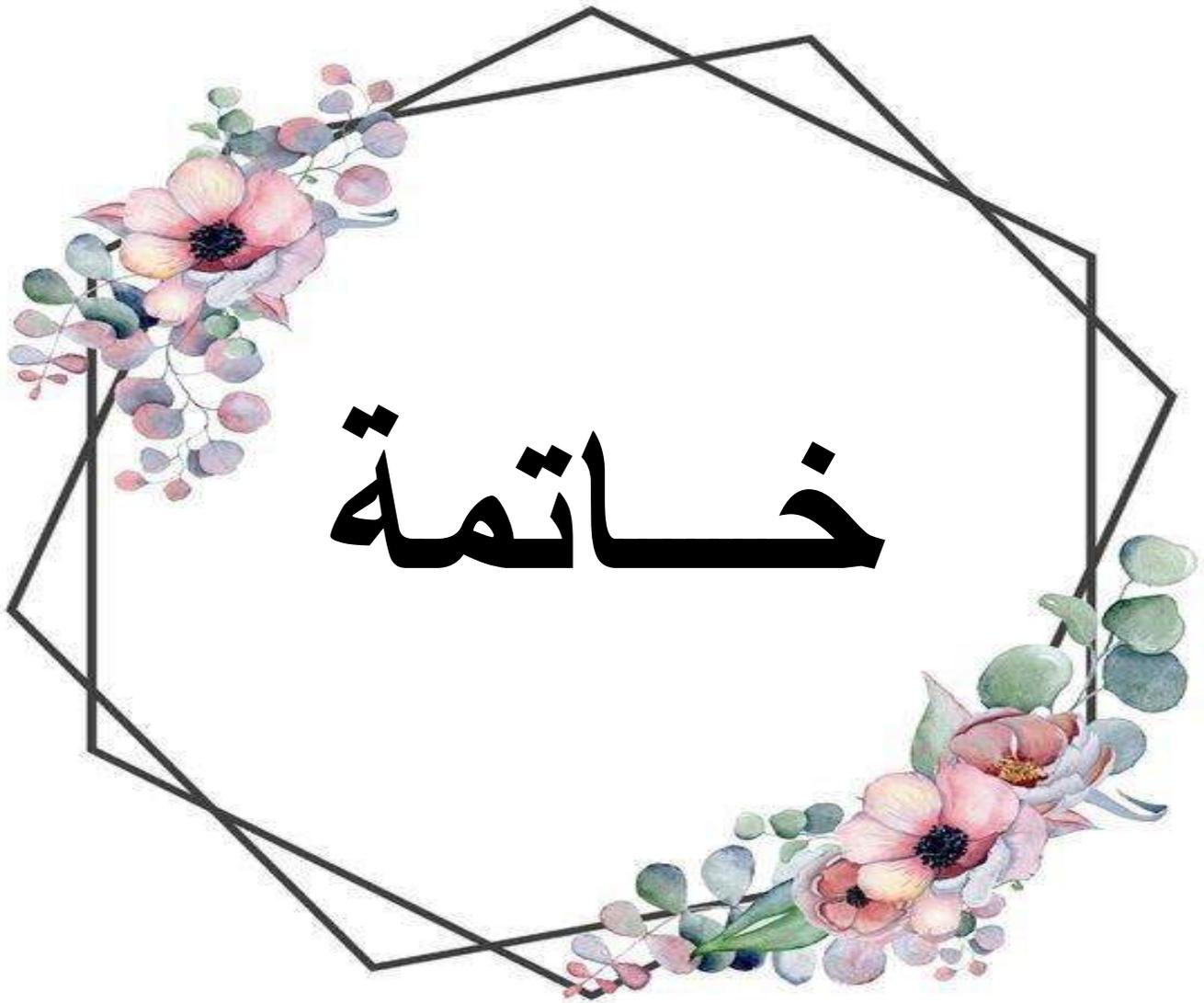
المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت  $0.648$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $0.648$  في المتغير التابع أخلاقيات العمل، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة  $8,057$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$ ، حيث بلغت القيمة  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للتوقعات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريق الاستمارة التي وزعناها على عينة العمال والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية و أخلاقيات العمل، وهذا من أجل الاجابة على اشكالية بحثنا التالية (مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل) قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى:

- وجود ثقافة تنظيمية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- وجود تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
- غياب تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



## خاتمة

من خلال دراستي التي تمحورت حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أخلاقيات العمل، تبين لنا أن أهمية الموضوع في كونه أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين؛ لما حقق هذا الموضوع من أفاق للمنظمات ومساهمات في نجاحها، وأن النظم الادارية هي أعلى مورد من موارد المنظمة باعتبارها من أهم العوامل التي تحقق نجاح المنظمة وتكيف المورد البشري مع ثقافة المنظمة؛ مما يسهل رفع مردوديتها الكلي وتحقيق أهدافها مما يحقق لها التميز والاستمرار. وقد توصلنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وأردنا إليها توصيات وأوردناها في الآتي:

### النتائج النظرية:

- للثقافة التنظيمية دور كبي في نجاح المنظمات، وهي تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها
- تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة
- أهمية الثقافة التنظيمية من قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.
- يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن ثقافة المنظمة . حملة هي لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة إتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها،
- ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع الصناعة أو النشاط
- إن أخلاقيات العمل هي تطبيق للمبادئ الأخلاقية على سلوك الموظف في المؤسسات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاقيات العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي أخلاقي أو لا أخلاقي.

- تتجلى أخلاقيات وقيم العمل في نوعين مهمين أولهما الحميدة والتي يجب على كل موظف الاتصاف والتحلي بها في جميع سلوكياته داخل وظيفته، والغير محمودة أو السلبية التي يجب على كل موظف الابتعاد عنها والترفع عنها حتى لا تنعكس على سلوكياته
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات الغير عادية ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص
- فان لأخلاقيات العمل الدور الكفيل بتحقيق أفضل حياة ووظيفية ومهنية داخل المؤسسة هذا من جهة. ومن جهة أخرى فان أخلاقيات العمل هي عبارة عن جزء من الكل، أي أنها تندرج ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هاته الأخير التي تعد أحد المحددات الرئيسة لهوية المؤسسة وشخصيتها

### النتائج التطبيقية:

- نسبة العمر 80 % أعمارهم أقل من أربعين سنة أي البنك يعتمد على فئة الشباب
- أكثر من 80 % مستواهم التعليمي جامعي فما فوق.
- معامل ألفا كرونباخ قد بلغ **0.961** وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة جيدة تعكس ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط (0.900) مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (القيم المعقدات) للثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة
- تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدي (الأعراف التوقعات) للثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل.

### التوصيات

- أوصي الطلاب والباحثين بزيادة التوسع في هذا البحث لتزيد الاستفادة منه .
- أوصي عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين تموشنت بزيادة الاهتمام ببعدي الثقافة التنظيمية (الأعراف و المعقدات التنظيمية)

## مصادر ومراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دال، مصر، 2000، .
2. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات، على، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005
3. جمال الدين مرسي التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
4. جمال السامي محمد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، من الدار الجامعية الإسكندرية، معصرة، 2002، ص346.
5. حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دم، عمان، الأردن، 2004
6. حمد جابر حسين علي اخلاقيات العمل من الدين والمجتمع، حقوق الطبع والنشر محفوظة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جمهورية مصر الية، القاهرة، 2011
7. دهش جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيم يفي عصر التغيير، عمان، دارصفاء، 2011
8. سامية السافاني: الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، د ط دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، من 240
9. طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري، أخلاقيات العمل والمهنة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015،
10. على دحام تناي الزبيدي وحسن وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،
11. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان ،دار وائل، 2008،
12. قاسم ناني عنوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 1 دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005،.
13. القربوني محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008،

14. محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، عرض وتحليل الأصول الأخلاقية وأحكامها، ط 1، عمان، 2015،
15. محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016،
16. محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة الأردن ، 2009،
17. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دل ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
18. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000،
19. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادي، الوظائف الممارسة) ، الماسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005،
20. ناسي دادي مدونة إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، د ط دار المعمارية العامة، الجزائر، 2004،
21. نجم عبود نجم ، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن، دار الوراق للنشر ،2004، .

#### منشورات و ملتقيات

1. أحمد بوشناق وأحما، وسميين: أثر البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ومداخلة من الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والمسيرة جامعة المسيلة
2. احمد بن عبد الرحمن الشميمري وأخلاقيات الموظف، استاذ الدارة الاعمال الادارة والتسويق الطبيعية السادسة، جامعة سعود 2016
3. احمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية- مصر ، 2011،

#### المذكرات

1. اسامة محمد حب الزباني، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات الحكومة المتينة دراسة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة عامة الاقسي 2014
2. أسعد أمحد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، 2008
3. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة 2006،
4. أمية صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
5. بوسف جعلوي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف: الفصيل رقمي 4 جامعة سعد علي بالبيدة، 2007،
6. ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2013-2014)
7. شعيب الدين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين مديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية ادرار، شهادة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014-2015.
8. عبد الستار كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة " الأطفال المعوقين بصرياً " بمدينة الحلقة، شهادة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013-2014

9. على عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ليل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، إشراف : عبد السلام معادلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر، 1999،
10. الكبير لمان، دور اخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016
11. محمد حسن أبو عودة اخلاقيات الاعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال وجامعة اسلامية، مرة، 2017،
12. محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تعليم وعمل، إشراف الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر 2005
13. محمد من عالم العربي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير مشورة، إشراف: مازن فارس رسيد، جامعة ديف العربية للعلوم الأمنية الرهان، 2005

### المراجع باللغة الفرنسية

1. Van Maanen, J, & Barley, S. R, Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage 1985,

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل، وذلك من خلال عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 35 سؤالاً وزعت على عينة مكونة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعين تموشنت، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) على المتغير التابع (أخلاقيات العمل) في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، أخلاقيات العمل.

## Résumé

Cette étude vise à connaître l'impact de la culture organisationnelle sur l'éthique du travail, à travers les éléments de la culture organisationnelle représentés dans les valeurs organisationnelles, les croyances organisationnelles, les normes organisationnelles et les attentes organisationnelles ; Pour atteindre cet objectif, un questionnaire composé de 35 questions a été conçu et distribué à un échantillon d'agents de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural à Ain Temouchent. L'étude a conclu qu'il existe un effet de la variable indépendante (culture organisationnelle) sur la variable dépendante. (Éthique du travail) dans l'établissement à l'étude.

**Mots clés :** culture organisationnelle, valeurs organisationnelles, croyances organisationnelles, normes organisationnelles, Attentes organisationnelles, éthique de travail.