

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بمعنوان :

أخلاقيات الإدارة وأثرها على الالتزام التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية؛

دراسة في صندوق الضمان الاجتماعي في ولاية ورقلة

من إعداد الطالب : مرابط أيوب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ بن عيشاوي احمد.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا.
الأستاذ/السعيد هتهات.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا.
الأستاذ/ قويدري ميادة.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.

السنة الجامعية 2021/2022

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

أخلاقيات الإدارة وأثرها على الالتزام التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية؛

دراسة في صندوق الضمان الاجتماعي في ولاية ورقلة

من إعداد الطالب : مرابط أيوب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ بن عيشاوي احمد.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/السعيد هتهات.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/ قويدري ميادة.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء

إلى كل من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ، إلى من كلت أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق
العلم إلى القلب الكبير

{ والدي العزيز }

إلى من أروضتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى

{ والدي الحبيبة } القلب الناصع بالبياض

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين

{ إخوتي } حياتي

إلى من علمونا حروفا من نهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى

وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم

{ أساتذتنا الكرام } منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع

مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات

ذكريات الإخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم و أحبوني **{ أصدقائي }**

شكر

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت عليه "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من صعوبات، و اخص بالذكر الأستاذ المشرف السعيد هتهات الذي أرشدني في مشواري الدراسي الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

ولا يفوتني أن اشكر مؤطر مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد رحموني عبد الرؤوف مسؤول على بذله مجهودات جبارة ، الشكر موصول له و لجميع أفراد المؤسسة .



-الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اخلاقيات الإدارة للعمال في المؤسسات العمومية في الجزائر ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة و تفسيرها و تم إستخدام برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات .
و قد تم إستخدام الإستبيان لإستطلاع عينة الدراسة ، و المكونة من موظفي الإدارة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "المديرية فرع بورقلة" و التي بلغ عددهم (57) موظفا في مختلف المناصب .
كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود واقع جيد ل اخلاقيات الإدارة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ، كما تبين أن مستوي الالتزام التنظيمي عالي لعينة الدراسة و ذلك بسبب تقدم مزايا وظيفية للموظفين على غرار أدائهم ، وبلاتالي هم مستمرين داخل الشركة و لا يفكرون في مغادرتها من أول فرصة قد تتيح لهم من خلال الالتزام التنظيمي لديهم و الرغبة في العمل و هذا يعطي صورة إيجابية حول ما تقدمه الشركة للعنصر البشري .
الكلمات المفتاحية : اخلاقيات الادارة ، التزام تنظيمي ،

Abstract

The objective of this study is to identify the reality of management ethics, and to determine the levels of organizational commitment linking factors influencing the determination of these levels such as: "Career, Experience, Qualification" Which relies on the collection of data on the phenomenon and its interpretation and the use of statistical spss program to analyze the data. The questionnaire was used to survey the sample of the study, which consists of the employees of management of CNR " Ouargla branch", which numbered (60) frameworks in the various regional branches.

The questionnaire was distributed and 57 questions were returned. The results of the study showed that there is a good reality of ethics of management granted to the management staff of the company CNR, and it was found that the level of organizational commitment is high for the sample of the study due to the provision of functional benefits for employees according to their performance. Thus, they continue inside the company and do not think of leaving it at the first opportunity that may be provided to them through their organizational commitment and desire to work, and this gives a positive image about what the company offers to the human element.

desire to work and this gives a positive picture of what the company offers to the human element.

Key words:

مقدمة

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: الادبيات النظرية لاثرا اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: الاطار النظري ل اخلاقيات الادارة

المطلب الثاني: دراسة نظرية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لاثرا اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لاثرا اخلاقيات الإدارة عل الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني

للتقاعد CNR

المبحث الأول: تقديم المؤسسة و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسات الميدانية

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR

المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: مدخل وصفي لعينة الدراسة

المبحث الثاني: تقييم اخلاقيات الإدارة و اثرها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

المطلب الأول: : تقييم اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد

المطلب الثاني: تقييم الالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتقاعد

المطلب الثالث: اثرا اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

الخلاصة

الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	يوضح توزيع عينة الدراسة	1-2
31	جدول قياس الثبات	2-2
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-2
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	4-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	5-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	6-2
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	7-2
37	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اخلاقيات الادارة	8-2
38	مقياس ليكارت الثلاثي	9-2
40	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد اخلاقيات الادارة	10-2
40	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الالتزام التنظيمي	11-2
42	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد اخلاقيات الادارة	12-2
42	نتائج معامل الارتباط ما بين اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي	13-2
43	قياس الارتباط ما بين ابعاد اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي	14-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	
14	العوامل المؤثرة في سلوك الفرد	1-1
15	نموذج القرار الاخلاقي	2-1
16	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الاخلاقي	3-1
16	نموذج اتخاذ القرار الاخلاقي	4-1
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
32	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد	3-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
34	توزيع عينة الدراسة حسب العلمي المستوى	5-2
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	الاستبيان وفقرائه	1
62	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2

المقدمة

أ - مقدمة :

العنصر البشري من الركائز التي تقوم عليها المنظمة وجوهر مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث يلعب المورد البشري دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة نحو التقدم أو التراجع ، فالمنظمات تتميز بما تملكه من ثروة بشرية كون هذه الأخيرة لها الفضل في لحاق المنظمة بركب التطور.

في ظل تعقد العمل والمهام الإدارية وارتفاع حدة التنافس الذي يفرض على المنظمة أن " تكون أولا تكون " خاصة في الوقت الراهن الذي يتطلب تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال تحفيزها وغرس قيم التعاون والولاء والانتماء والالتزام... وغيرها، صار التعامل مع المؤسسة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني كدوران العمل، التغيب، تراجع مستويات الأداء، عدم احترام قوانين التنظيم، عدم الانضباط، ضعف الالتزام التنظيمي... الخ من المظاهر التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة، خاصة الالتزام التنظيمي الذي يعتبر محل اهتمام العديد من الدراسات كونه يهتم بالجانب الإنساني للمورد البشري ومدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وتطابقها مع أهدافه.

ب - طرح الإشكالية:

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات الإدارة بالمؤسسة والالتزام التنظيمي وأهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمؤسسة والفرد معا، حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي للدراسة مفاده:
كيف تساهم أخلاقيات الإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسات صناديق الضمان

الاجتماعي في ورقة؟

الأسئلة الفرعية:

للإمام بالموضوع أكثر و للإجابة على الإشكالية المطروحة و دراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة

الفرعية التالية:

- كيف يمكن تقييم واقع اخلاقيات الإدارة في مؤسسات صناديق الضمان الاجتماعي؟

- ما هو مستوى تطبيق عناصر الالتزام التنظيمي في مؤسسات صناديق الضمان الاجتماعي؟

- ما هو الأثر النسبي لكل من جوانب اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي؟

فرضيات البحث:

- بناء على الأسئلة السابقة يمكن طرح فرضيات البحث على النحو التالي :
- تعتمد اخلاقيات الإدارة بالدرجة الأولى في صناديق الضمان الاجتماعي على اخلاق الفرد و يتعلق ذلك بالقيم الحميدة و العادات المكتسبة التي تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة.
 - ان صناديق الضمان الاجتماعي بورقلة تهتم بعناصر الالتزام التنظيمي خاصة من حيث الالتزام العاطفي الذي يتضح من خلال إحساس العمال دائما بالانتماء.
 - ان النسيج الثقافي هو أكثر جانب لاخلاقيات الإدارة خلقا للالتزام التنظيمي في مؤسسات صناديق الضمان الاجتماعي.

أهمية البحث: تكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

- يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي يهتم بها الباحثين من خلال دراستهم لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

- تبرز لنا هذه الدراسة مساهمة أخلاقيات المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

أهداف البحث: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على العلاقة بين المتغيرين والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي للعمال تجاه المؤسسة.
- محاولة الكشف عن حقائق علمية جديدة تخدم البحث العلمي.

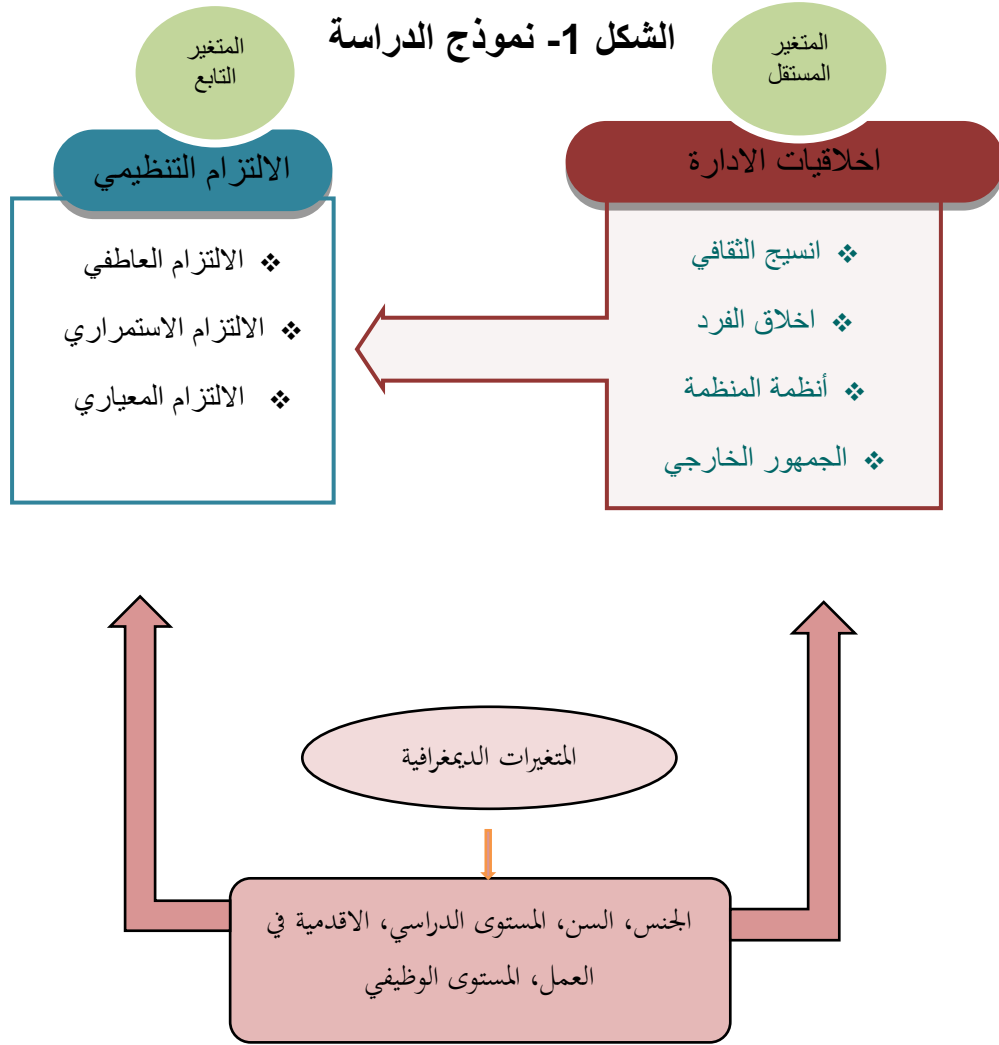
مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث: يعود إختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص إدارة الموارد البشرية؛
 - عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالب وخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أ - حدود الدراسة : وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:
- حدود موضوعية: إقتصرت الدراسة على مجالين من مجالات الحيوية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي وهما : اخلاقيات الادارة و الالتزام التنظيمي، حيث تم قياسهما من أجل تحديد تأثير بينهما من وجهة نظر موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بورقلة.

- الحدود المكانية : الصندوق الوطني للتقاعد " فرع ورقلة"

- الحدود الزمنية : الحدود الزمنية : الفترة الممتدة من 29 فيفري 2022 إلى 20 مارس 2022

- نموذج الدراسة:



منهجية الدراسة

تسعى طبيعة موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من الجانب النظري، وذلك لعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي ، وفي الجانب التطبيقي فقد تم الاسقاط على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ورقلة والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة، لأنه من خلال هذا المنهج يمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها ودراستها، وكذلك الاعتماد على المنهج الاحصائي كطريقة من طرق البحث التي تعتمد الأسلوب الكمي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات كما تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة و الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية متمثلة في برنامج SPSS . وعلى مصادر ومراجع متنوعة باللغة العربية والأجنبية لإثراء هذه الدراسة بمعطيات ومعلومات متنوعة تسمح ببناء نموذج الدراسة.

مرجعية الدراسة: من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي :

تكرار المعلومات في اغلب المراجع في ما يخص الجانبين المستقل و التابع ؛

ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

كثرة اجتماعات المؤطر في المؤسسة .

هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين :

ويتعلق الفصل الاول بالأدبيات النظرية والتطبيقية لدور اخلاقيات الإدارة في الالتزام التنظيمي من خلال

مبحثين الأول نتناول فيه الاطار النظري ل اخلاقيات الإدارة ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان المفاهيم

الأساسية حول اخلاقيات الادارة والثاني الاداء الأخلاقي في المؤسسة ، أما المبحث الثاني دراسة نظرية الالتزام

التنظيمي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب ، المطلب الأول عموميات الالتزام التنظيمي والمطلب الثاني مميزات

الالتزام التنظيمي و الثالث طبيعة الالتزام التنظيمي .

اما الفصل الثاني ويتعلق بالدراسة الميدانية لدور اخلاقيات الإدارة في الالتزام التنظيمي لمؤسسة الصندوق

الوطني للتقاعد فرع ورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة

في دراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها

لأهم النتائج والتوصيات المتواصل إليها في الدراسة.

**I. الفصل الأول الأدبيات النظرية
والتطبيقية لدور اخلاقيات الإدارة في
الالتزام التنظيمي**

تمهيد

يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع الساخنة التي إزدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم القيمية تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها في أخلاقيات الإدارة، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، فأخلاقيات الإدارة أصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات، في حين التكفل بالعنصر البشري يعتبر من شروط العمل الضرورية لضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الإعتبار مساهم المهني من ترقية في الدرجات والرتب والوظائف ويضمن لهم تكوين وتحسين لمستواهم ومعارفهم المهنية و تقوية التزامهم الوظيفي . لذلك سوف نتعرض في الفصل الأول الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: الادبيات النظرية لاثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: الاطار النظري ل اخلاقيات الادارة

1. الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول اخلاقيات الإدارة :

اولا : مفهوم الاخلاق و الاخلاقيات

1- مفهوم الاخلاق:

أ : فالأخلاق لغةً:حسب معجم لسان العرب : الخُلُق بضم اللام و سكونها حقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها , بمنزلة الخُلُق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقيحة .

ب: اصطلاحاً : مثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ بين ما هو صواب وما هو خاطئ فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك.

كما اتى تعريف الجاحظ والغزالي بأنه :هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، والخُلُق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والإجتهاد .

و بالتالي يرى سليم الجابي الأخلاق بأنها تعود في جذورها إلى صميم المادة وليست موضوع فلسفي ، كما يصوره

الكثير من المفكرين ، ويقول أن الأخلاق تتعلق بالصفات الطبيعية التي فطر عليها الإنسان و التي تمتد جذورها

إلى أصل وصفات المادة ، وتتعلق بالقوى الباطنية للإنسان ، وهذه الصفات الطبيعية تشكل الأرضية للفعالية

والعمل والتطور . ويرتبط موضوع الخير والشر بأسلوب استعمال هذه الصفات بحيث يؤدي حسن الاستخدام إلى

الخير وسوء الاستخدام للشر . وكما أن قوى المادة ، هي أساس تقدم العالم وتطوره فان استخدام الصفات

الطبيعية المرتبطة بالقوى الباطنية للإنسان يشكل أساس الأخلاق .

كذلك فان علم الخلق معياري يتناول مجموعة القواعد و المبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحكم

عليها في تقييم سلوكه، والأخلاق تكون:

موروثة: أي ناشئة ومولودة مع شخص , كمن يولد وخلقت الكرم والشجاعة .

مكتسبة: من خلال المحيط الذي يعيش فيه الإنسان , وربما يكتسبها من خلال التدريب وبهذا المعنى تشبه العادة

والعرف ويعني ذلك أن خلق الإنسان يتغير مع الوقت والعوامل التي تؤثر فيه .

2- مفهوم الأخلاقيات : إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية (ethics) وهي مأخوذة من كلمة اليونانية والتي تعني دراسة العادات وتعرف الأخلاقيات بأنها: "معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرارات الذي يتخذه صحيح أم خطأ وعرفها" " Rue et Byars' الأخلاقيات هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة " ومن هنا يمكن تعريف الأخلاقيات على أنها: "الأخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف و المتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة من المبادئ والقيم التي يحملها¹.

ومنه نرى ان الأخلاقيات انها معتقدات شخصية يتصف بها الفرد و هي المسؤولة عن طبيعة سلوكياته ما اذا كانت صحيحة او خاطئة.

ثانيا : ماهية اخلاقيات الإدارة

سنعرض أهم المداخل لمفهوم اخلاقيات الادارة:

1- مفهوم اخلاقيات الإدارة :

هناك العديد من التعريفات يصعب حصرها، تبدأ من الاستفادة من المعنى المجرد فهناك من يعرف علم الأخلاق بأنه علم العادات وهناك من يعرفه علم الخير والشر، على أساس أن أهم ما يستفاد منه هو تحديد معنى كل من الخير والشر والتفريق بينهما، ويرى البعض الآخر أن وظيفة الأخلاق هي وضع قوانين السلوك الإنساني . يعرفها ياغي بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها , ليكون ناجحا في تعامله مع الناس , ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين².

ويرى تومبسون أن أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات , وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلا العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات , نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيات أو لا أخلاقيا"

¹ بلال خلف السكارنة. "أخلاقيات العامل"، ط2، دار المسيرة، عماف، الأردن 2011

² الكيسي عامر، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، مصر العربية، 2004

عرفها روبنز وديسينزو Robbins& Decenzo : بأنها المعايير و المبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الافراد و بالتالي فان اخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري و تتعلق بما هو صحيح أو خطأ .

كما يرى إيفانسينفج وزميلاه Ivancevich et al : أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار.

تم تطوير مفهوم الاخلاق و ربطه بالإدارة من أجل تحقق أقصى استفادة في العمل ، فالمدير ؛ الموظف والزبون إن لم يكونوا على قدر من التحلي بمبادئ اخلاقية توجه السلوك نحو التصرفات الصحيحة لن تكون هناك نتائج عملية تتسم بالنزاهة و المسؤولية ، وبهذا ظهر مفهوم أخلاقيات الادارة لتطوير وتحسين مختلف الاعمال و في مختلف الادارات.

ومنه تعرف أخلاقيات الادارة على أنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ما هو صحيح أو خطأ ، كما تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار ، فكلما كانت نتائج وآثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه المرغوب فيه . حيث يشير هذا التعريف الى أن أخلاقيات الادارة هي ما يوجه سلوك الموظفين نحو التصرف الصحيح بعيدا عن التجاوزات داخل العمل ، كما تعرف على أنها "أنها معايير السلوك أو الحكم الاخلاقي التي يستخدمها مديرو المؤسسات في رعاية أعمالهم" أي أنها الأداة التي يتبناها المديرون لرفع نسبة تحقيق و تنفيذ قراراتهم فكلما كانت التصرفات محددة في اطار تنظيمي من قبل الإدارة العليا كلما كانت نسبة التطبيق مرتفعة. و هناك من يشير إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة و المساواة في توقعات المجتمع و المنافسة النزيفة والمسؤولية الاجتماعية و التصرفات السليمة في البيئة الاجتماعية.¹

2- خصائص أخلاقيات الادارة:

يمكن تلخيص أهم خصائص أخلاقيات الإدارة في الآتي :

- أخلاقيات الإدارة عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي على المهني التمسك بها.
- أخلاقيات الإدارة عبارة عن مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتلق بما هو صحيح أو خطأ.

¹ بشير العلاق, سيادى الادارة ، عمان: دار اليازوري العلمية بالأردن، 1998

- أخلاقيات الإدارة عبارة عن تصرفات أو سلوكيات مهنية للوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان.

3- عناصر أخلاقيات الإدارة:

تتمثل عناصر أخلاقيات الإدارة في :

أ- **النسيج الثقافي** : يعد ظهور الثقافة التنظيمية في الإدارة أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات، ومنذ مؤتمر جامعة يتسنبرج الأولى عن ثقافة التنظيمية في المدة (23-27) أوت 1984 الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية؛ والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير ملحوظة الأولى بنماذج السلوك والرموز واللغة والأساطير،

وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. بذلك الوصف فان النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي؛ وتشكل ثقافة المنظمة واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة؛

ب- **أخلاق الفرد** : ليست النظريات والمبادئ العملية وحدها التي تؤثر في السلوك، إذ أن للقيم والعادات دورا لا يستهان به في توجيه السلوك، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد لذلك فان العلاقة بين القيم والأخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ومنها ينجم السلوك سواء كان أخلاقي أو غير أخلاقي¹؛

ج- **أنظمة المنظمة** : إن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافأة والاختبار والتدريب، تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين، ويمجمل هذه التأثيرات تتولد قوة وتشد السلوك وتدفعه باتجاه الذي يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة؛

د- **الجمهور الخارجي** : إن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل مجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي. والذي رافق هذه التطورات زيادة الفضاء الأخلاقية نتيجة قيام رجال الأعمال على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية، مما فسح المجال لتدخل الدولة بحماية المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف.

ثالثا: مصادر اخلاقيات الإدارة و أهميتها و أهدافها

¹ لويذة دحيماف، تأثير أخلاقيات الادارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، 2011-2012

1- مصادر أخلاقيات الإدارة وأهميتها :

أولاً: مصادر أخلاقيات الإدارة:

يمكن تحديد مصادر الأخلاقيات بخمس مصادر وهي كما يلي :

- 1- المصدر الديني: يعد من أهم مصادر أخلاقيات المهنة في المجتمع الإسلامي إذ انه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات ،وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان ، ويشتمل أيضا على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم ، لذلك تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمولة بها مصدرا من المصادر الأخلاقية ، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية ،واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة ، من حيث الانضباط بالوقت والتقييد به والاحترام ، والابتعاد عن المحسوبية ،وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم افشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة¹.
- 2- المصدر السياسي : ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع ،وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد ،فان كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية ،والمشاركة ،والحوار ،واحترام الرأي الآخر خانه سوف يتأثر ايجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية ،فان تأثيره سيكون سلبيا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة .
- وحيث يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسة قائمة ،فان سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية، والديمقراطية ،والمساعلة، ومن هنا فان النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية ، والشعبية ،ويميل نحو الاستبداد والظلم ،فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي على مستوى الأفراد بعامه ،ومستوى أفراد المهنة بخاصة².

¹ أمينة بوزراع، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة مف البنوك التجارية " مذكرة لنيل شياذة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 2012-2013

² احمد ماهر إدارة الموارد البشرية(الطبعة الأخيرة)، الإسكندرية : الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية 2004

3- المصدر الاجتماعي : إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، التي تنظم حركته ، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته ، وولاء وانتماء أفراده ، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم ، والمعيدات ، والعادات ، ونمط العيش ، وممارسات الحياة الاجتماعية ، وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه ، وتقاليد وأعرافه ، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضا اجتماعية ، أم قيما وتقاليد إيجابية ، فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة فان ذلك يؤثر في السلوك المهني ، فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل .

4- المصدر الاقتصادي: تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع ، في جمع أفرادهم ومن بينهم المهنيون والإداريون ، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية .

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته ، فانه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكيدا ، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه ، فيتوقع منه الانحراف ، والغش ، والارتشاء واستغلال الوظيفة ، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر ، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات ، وإذا تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس¹ .

5- المصدر التنظيمي : تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات ، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأسلوب عمله الذي تخليق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم ، وأنماط تقسيم العمل ، ونظم الاستراحة والمكافأة و أنظمة ، وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها ، وتوجه مساره ، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم ، وأنماط تقسيم العمل ، ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب ، واننا يجب أن ندرك أيضا أن هناك تفاعلا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة ، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة ، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد ، وأنماط القيم والسلوك السائدة في المؤسسة ، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع² .

ثانيا : أهمية اخلاقيات الإدارة :

¹ محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال زمزم ناشرون عمان ، 2011

² ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص 177 .

تتمثل أهمية أخلاقيات الإدارة فيما يلي :

- تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمرا مهما في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجوده.
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء إلى المؤسسة؛
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية
- المحافظة على نزاهة المؤسسة وافرادها.
- تسهيل عملية صنع القرار وتحقيق الاحترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة ؛ إن الحصول على شهادات عالمية كشهادة الإيزو وجوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات بعبارة أخرى الشهادة الدولية بالتزام بالمعايير الفنية في الإنتاج وتحمل طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم.
- ويبين السكارنة أن أهمية الأخلاقيات بالغة بوصفها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، يعتبرها بعض العلماء بأنها تاج العلوم ذلك لان الأخلاق تساعد على الكشف عن النافع والضار والخير والشر كما أن سلوكيات الأخلاق وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم وهي زينة الإنسان وقيمه الإنسانية، وان الأخلاق تحقق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر ل الخير والأمن والأمان فتنشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس، لهذا قال احد الأخلاقيين الفرنسيين إن الحياة من غير القيم وان كانت حلوة على الشفاء فإنها مرة على القلوب والنفوس.
- كما أن درة، الصباغ أشار إلى أن وجود ميثاق عمل أخلاقي في أية مهنة ركن أساسي في تلك المهنة حيث يوف أداة والية اتصال بين العاملين في المهنة ، ويمثل مرجعية للعاملين يحتكمون إليها في حل المعضلات الأخلاقية عندما تنشأ ، ويدعم مفهوم المهنة في تشخيص المشكلات التنظيمية ويقر بحقوق كل عضو في المنظمة ويحفظ كرامته، والتي تساعد المنظمة على إيجاد مناخا تنظيميا يؤكد أهمية الأخلاق¹.
- كما بين القيسي الطائي أن أهمية أخلاقيات الإدارة تتمثل فيما يلي :

¹ بلال خلف السكارنة أخلاقيات الأعمال (1)، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009

- على المديرين في القيادات العليا أن يستعملوا وظيفتهم القيادية لتجميع الإبعاد الخلفية في القيم التي يسطرونها في رسالة المنظمة.

- إن القيم الأخلاقية يجب أن تدمج أو توحد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- يجب مراعاة القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز وما لها من دور مهم وملازم مع القرار الاستراتيجي.

ثالثا: أهداف أخلاقيات الإدارة

تتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليه في محيط ما؛

- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة؛ ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة، وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي¹.

- تطبيق نظام الجزاءات الايجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.

ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف.

إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.

تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم وكذا تحصيل نوعية الخدمات المقدمة إليهم.

ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل ينفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

الفرع الثاني : الأداء الأخلاقي في المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة

اولا : نظريات و مداخل اخلاقيات الإدارة

حين قسم العنزري مداخل ونظريات السلوك الأخلاقي و اللاأخلاقي في المنظمة إلى قسمين هما:

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 177.

- **المنظور الداخلي**: ارتكز بعض الباحثين على منظور عالم النفس المعروف Skinner (عام 1971) إذ وصف الفرد بأنه مصدر للسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي من خلال دراسة الجوانب الوراثية والحياتية والطبية والتشريحية والنفسية له، والبحث في دواخله وبواعثه لتغيير وتعديل سلوكه.

- **المنظور الخارجي**: انتقل بعض الباحثين من المنظور الذاتي والداخلي للفرد إلى المنظور الخارجي المتمثل ببيئة العمل، وما موجود بداخلها من متغيرات وقوى مؤثرة بقوة في سلوك الفرد، والتي تجعله يتجه الى فعل التصرفات غير مقبولة بحكم الضغوطات الناشئة عنها في حين تجمع اغلب الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع انه توجد أربع نظريات تهم بالسلوك الأخلاقي تتمثل في مايلي:

1- نظرية المنفعة: يبين العالم جوزيف ستيكلير أن نظرية المنفعة هي الأساس التي تستند إليه النظرية الأخلاقية وهي درجة الإرضاء أو الإشباع لأكبر عدد من الأفراد التي تكتسب من اقتناء سلعة أو الاستفادة من خدمة للمستهلك، وهذه المنفعة هي هدف المستهلك لذا تطالب باختبار الفعل على الأشخاص المتأثرين به، ولأجل تطبيق هذه النظرية يجب دراسة شخصية كل الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الجيد ومن ثم اختيار الحل الذي يرضيهم¹.

2- نظرية الحقوق الأخلاقية: والتي تعتمد بان كل فرد له حقوق يجب أن تحترم كحرية الرأي والتعبير والعدالة وذات الشخص وكيانه الشخصي وطبقا لهذه النظرية فإذا كان السلوك يسلب حقوق الآخرين يعد سلوكا لا أخلاقيا.

وتعرف أيضا نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها النظرية التي تحم القرارات والسلوك من خلال توافرها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فان البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية وان القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به؛ وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها في عملية اتخاذ القرار وهي:

-الحق في حرية القبول:يجبان لا يعامل الأفراد ألا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعملون بها؛

-حق الخصوصية للأفراد الحرية في الخصوصية، ومراقبة المعلومات التي تخص حياتهم؛

- حق الحرية في الالتزام: قد يتمتع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية؛

-الحق في إبداء الرأي: يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛

-حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية؛

¹ نجم عبود عجم ، أخلاقيات الادارة مسؤولة الأعمال في شركة أعمال ط2 عمان :دارالوراق للنشر والتوزيع ، الأردن . 2006

- حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم للمخاطر؛

- الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية

3- النظرية الفردية: وهي تنظر السلوك الأخلاقي كونه ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل

من ناحية المصلحة الفردية، فلشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن العمل في المدى القصير ليس أخلاقي، وهكذا إن وضعنا في فكرنا المصلحة الغربية لأي سلوك على المدى البعيد فإن الأعمال على المدى القصير ستكون أخلاقية¹.

4- نظرية العدالة: يبرر جوهان ، نظرية العدالة هي التي تحدد معاملة كل الناس بعدم الانحياز لأي إنسان لأي

أمر وتعد العدالة عكس الظلم والجور والتطرف، وان أهداف العدالة الإنصاف والمساواة والتوازن وعدم التعدي وحماية المصالح الخاصة والعامة وهي مفهوم أخلاقي يقوم على الحق، والعقلانية، والقانون، والإنصاف وأن نظرية العدالة لا تختلف اختلافا كبيرا من مجتمع إلى آخر ولكن تطبيق مفاهيمها يختلف من مجتمع إلى آخر ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع عدالة توزيعية وعدالة تعويضية وعدالة جزائية.

هناك ثلاثة أنواع لنظرية العدالة تتمثل فيما يلي :

أ- العدالة التوزيعية: تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو

الجنس أو القومية أو المعتقد إذ تساوت الكفاءات والمهارات، وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛

ب-العدالة التعويضية: وبموجبها فانه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها وأن يتم

تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثه؛

ج- العدالة الجزائية: وهي التي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام .

ويرى Fulmer أن لأخلاقيات الإدارة النظريات التالية :

1- النظرية التجريبية: وتقوم على أن الأخلاق تشتق من بالتجربة الإنسانية، وأن ما يعتبر من أخلاقيات أو من

غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الإنفاق العام، وهذا لا يتحقق* النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك

قدرة على تحديد ما هو جيد و ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، برج الكيفان دار الامة للطباعة و التوزيع (ط1)، 2011

فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو أخلاقي وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق : نظرية الحدس: وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه ذلك؛ الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود على البيئة السيئة والتربية غير السليمة، وعوامل التنشئة في الملائمة،

2- نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وإن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية .

ثانيا: مداخل أخلاقيات الإدارة :

يمكن أن نشير إلى مداخل أخلاقيات الإدارة، حيث هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ونعرض فيما يأتي هذه المداخل وفق تطورها التاريخي:

أ- مدخل السمات الأخلاقية: (Ethical Trait Approach)

يقوم هذا المدخل على أساس أن المدير الجديد (وكذلك العامل أو الموظف الجديد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فان جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق (Characteristics Ethics Oriented)، وان المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي¹:

الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات ذات الأهمية في الإدارة والعمل؛

فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل؛

الفهم والاختبار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات؛ معرفة الوسائل المختلفة

التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي، معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم أن يعكسوا

أخلاقيات معينة في العمل والإدارة؛ كما يظهر جليا أن هذا المحل يركز على ما يمكن اعتبارهم (أخلاقين

بالفطرة)، لو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوفر الغيرهم، وبالتالي فإن عملية اختيار المديرين تحل أهمية خاصة

في هذا المحل منا جل الوصول إلى المديرين ذوي السمات الأخلاقية المتميزة، إلا أن هذا المدخل لم يستطع حتى

الآن أن يبلور السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثلها²؛

¹ جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته و طرقه الإحصائية، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007

² برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ اخلاقيات الاعمال التجارية اليابانية ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية كلية العلوم، 2014،

ب- مدخل المعايير الأخلاقية: (Ethical Standards Approach)

يأتي هذا المدخل خلافا للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا وإنما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلبونه، لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي يقدر ما يستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات، انطلاقا من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية، فكما يقول جبر دالي كايد (G.E.Caiden) في دراسته عن (أخلاقيات الخدمة : ما العمل؟)، لقد تشابهت القوانين الأخلاقية في الحضارات المختلفة مثل قوانين حمورابي وقانون موسى والقانون الأثيني والقانون الروماني والتعاليم الصينية الكونفوشية على الرغم من أن واضعي هذه القوانين لم يعرفوا بعضهم وهو أمر يدل على عالمية هذه المبادئ والقواعد الأخلاقية، ولقد حدد روزميله (and Byars) خمسة من هذه المعايير هي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية وأخيرا الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان، ومع التأكيد على أن هذا المدخل يواجه تحديا آخر يأتي من الكثير من دعاة الأعمال الذين يرون أن ما هو مشترك في هذه القيم والمعايير هو أقرب إلى المجال المهني منه إلى المجال الأخلاقي، كما نرى فإن هذا المدخل لازال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها وكل شركة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم الشركة.

ج- مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a Formal Principle)

هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير، فأساس هذا المدخل هو أن حدين من المصالح : الحد الأول ويتمثل بالأنانية (Egoism) أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاه الشخص للمدير، والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير (Altruism) أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولا هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما ، ومن الممكن تحقيق هذا الجمع المتوازن من خلال الالتزام والامتثال للواجبات التي يحددها القانون والمدونة الأخلاقية التي تقرها الشركة ، لهذا فإن التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون نقطة الوسط بين المصلحين (الأنانية والإثارة)، بل أن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية ، فإن هذا المدخل لا بد وان ينحني منحني مكملا في حالة تعارض المصالح من خلال ترتيب

الأولويات ، ويقدم روبرت أوستن (R.W.Austin) دليلا يدعو المديرين إلى تنبيه لدعم أخلاقيات الإدارة ويتكون من المبادئ الثلاثة الآتية¹:

- أن يضع المديرين مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية؛
- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية؛
- ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها؛

إن المدخل السابقة رغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها، فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المديرين ذوي السمات الأخلاقية وتجنب الفاسدين، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشدا للعاملين فيما هو جيد وسيء، في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح ومعالجة المواقف المتعارضة وفق أولويات ومبادئ يتزايد اعتراف الشركات بها لدعم السلوك الأخلاقي.

الفرع الثالث: مستويات ونماذج أخلاقيات الإدارة

أولا: مستويات أخلاقيات الإدارة:

لقد تم تقسيم مستويات أخلاقيات الإدارة إلى ثلاث مستويات :

- 1- **المستوى الفردي**: وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة، التي يعود أثرها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل وهذا هو العنصر المهم في بحثنا هذا ؛
- 2- **المستوى العام**: توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة من بلد إلى بلد آخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل؛
- 3- **مستوى المسؤولية الاجتماعية**: وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين¹ ؛

¹ عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص. 14.

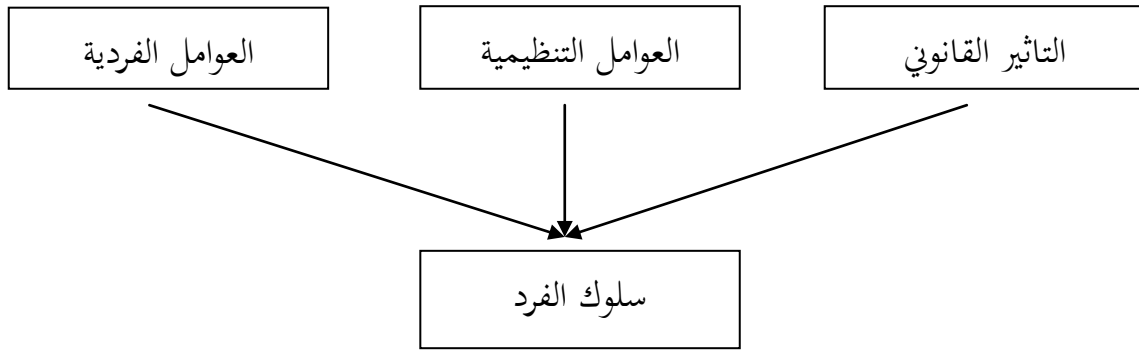
ثانيا : نماذج اخلاقيات الإدارة

من أجل فهم السلوك الأخلاقي تحديد العوامل المؤثرة به في اتخاذ القرارات المؤسسات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين نذكر منها:

1- نموذج (Jay and Griffin 1992) : و وفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:

- التأثير القانوني: القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن؛
 - العوامل التنظيمية: يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد؛
 - العوامل الفردية: يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين حزمة معهم من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق، وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات؛
- والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة في سلوك الفرد



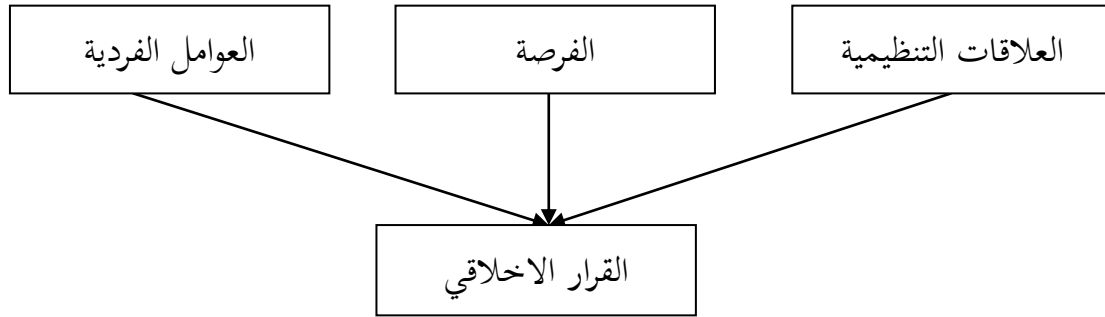
نموذج (Ferrell 2001) : قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:

- العوامل الفردية : هي قيم الفرد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها ، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح أو خطأ ؛

¹ أبو النصر ، مدحت محمد ، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية . القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007

- العلاقات التنظيمية: وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية و التي تعطي هوية للمؤسسة؛
- الفرصة : هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إلى المنافع أو التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينجم عنه زيادة في المبيعات و تم مكافأة القائم بهذا العمل فان هذا سيكون حافزا لتكراره . ووفقا لهذا النموذج فان العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرصة، والشكل التالي يوضح ذلك¹:

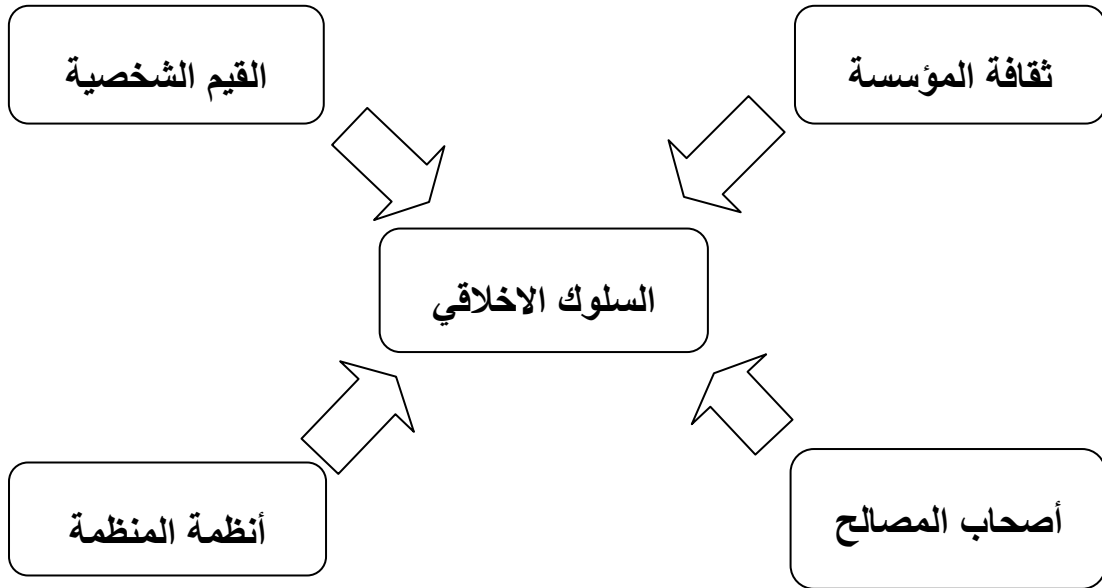
الشكل رقم 2: نموذج القرار الاخلاقي



- 3 - نموذج : Daft أشار إلى أن هناك أربع قوى تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي: "
- القيم الشخصية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤمن بها؛ ثقافة المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة الأعراف والقيم و المبادئ التي يشترك بها الأفراد في المؤسسة؛
- أصحاب المصالح: وهي الأطراف التي تتأثر بقرارات مثل: الزبائن، البيئة... والشكل التالي يوضح ذلك :

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2009، ص 94.

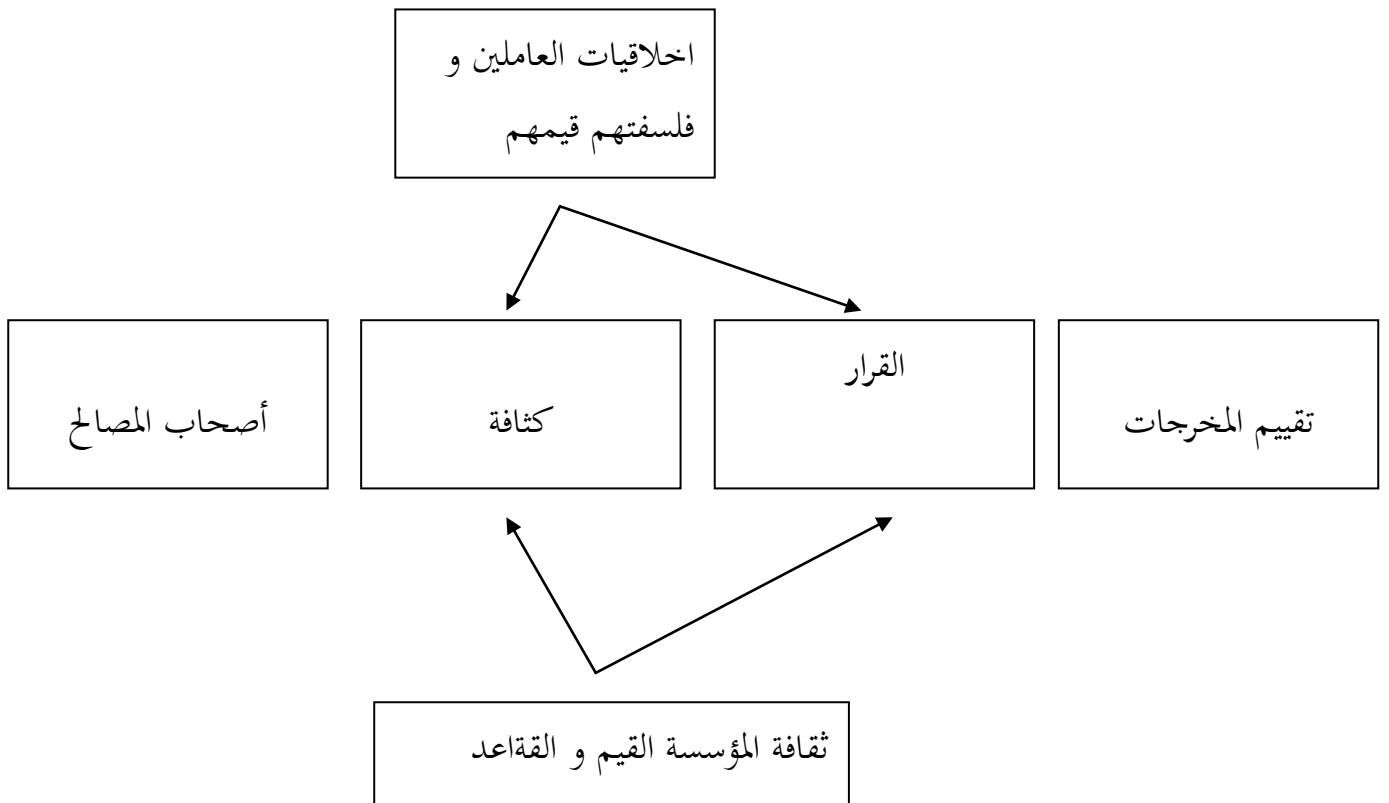
الشكل رقم 3: القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الاخلاقي



نموذج (Ferrel) يوضح هذا النموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المؤسسة وكذا العوامل التي

تتدخل في صناعة هذا القرار والأطراف المتأثرة به و الشكل اتالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 4: نموذج اتخاذ القرار الاخلاقي



المطلب الثاني : نظرية الالتزام التنظيمي

الفرع الاول : مفاهيم الالتزام التنظيمي و خصائصه

اولا : تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي حيث يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروف من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار بها¹.

كما يعرف بأنه القوة الداخلية النابعة من اقتناع الفرد بأهداف المنظمة والتي تدفعه للتمسك بالمنظمة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها .

وهناك تعريف آخر للالتزام التنظيمي بأنه الإنشاد غير الملموس والتحفيز لأهداف هذه المنظمة وقيمتها.

ويرى البعض الآخر أن الالتزء التنظيمي بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء ويعرف بوتر الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه.

كما عرف أيضا الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة ، وبذل قصار الجهد والالتزام بتحقيق ذلك ، وبالإضافة إلى ذلك قد ركز كل من أوربالي و شاتمن في تعريفهم الالتزام التنظيمي على المنظور النفسي للالتزام وما يعرفانه على انه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج بالعمل والى تبني قيم المنظمة ، ويعتبر الالتزام احد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له اثر فعال في استمرار الأفراد واستقرار العمل " .

وقد عرفه Kantor الالتزام التنظيمي بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم للمنظمة أما Sheldon فعرفه على انه توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة ، وهناك من ينظر للالتزام التنظيمي على انه عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي ، ويرى Buchanan إن الالتزام يعبر عن موالاة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاثة صور: التطابق بين الفرد وأهداف المنظمة ، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد ، والولاء من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة².

ثانيا : خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص هي :

¹ طه احمد الحسن الأردني : التحديات التي تواجه تطبيق أخلاقيات مهنة المحاسبة في العراق دراسة لمجموعة محاسبين

² العوفي محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا . الرياض 2005

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، و وجود الميل للتقويم الايجابي .
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الإبعاد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة و النشاط و منحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمل المنظماتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة¹.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل ، ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين والعاملين يفتقدون إلى صدق العزيمة ، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة ، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين ، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم ، لا تفترض المنظمة عادة الالتزام ، إنما هو نابع من النفس المقتنعة به داخليا ، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخشى أكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفاعلية في المنظمة وقبلوهم للتفويض من قبله في جهات أخرى ، وهؤلاء الأفراد مستعدون أيضا للالتزام تجاه فريق العمل الذين يعملون معه . وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله ، كما انه في حالات نادرة تكون لديهم شجاعة بالتصريح بعدم الالتزام ابدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكاً او مخاطرة في نجاح العمل الذين هم مقبلون على الالتزام به وكنهم في نفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، وإن عدم وجود ما يلزم به الأفراد في عملهم بعد دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة²

¹ محمد البخاري عموم، دراسة أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة،

مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد الأول جانفي 2018

² حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 ، جامعة تكريت ، العراق . 2010 ، ص 178.

اختياره ، ويراوغ لتجنب الالتزام ، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به ، ومثل هذا الفرد يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم ، والمدير الملتزم حيال الافراد العاملين معه يجد احترام من قبلهم واستعداد أكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفاعلية في المنظمة وقبلوهم للتفويض من قبله في جهات أخرى ، وهؤلاء الافراد مستعدون ايضا للالتزام تجاه فريق العمل الذين يعملون معه ، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا يعمله ، كما انهم في حالات نادرة تكون لديهم شجاعة بالتصريح بعدم الالتزام ابدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكاً او مخاطرة في نجاح العمل الذين هم مقبلون على الالتزام به وكنهم في نفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، وان عدم وجود ما الافراد في عملهم بعد دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة¹ .

الفرع الثاني: مميزات الالتزام التنظيمي

اولا: انواع الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ويتفرع من الالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع هي :

1- الالتزام العاطفي : الذي اقترحه ألن و ساير حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البنية التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود و الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة² .

2- الالتزام الاستمراري: ويقصد به تضحية العاملين من اجل البقاء في المنظمة وشعوره بأنه جزء منها ، حيث أن قيمة هذا الالتزام تبدو واضحة من خلال ما يحققه العاملون من التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى حيث إن تقدم السن والعمر الوظيفي يعد من مؤشرات رغبة العامل في البقاء لان يكون قد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وان أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة . ويرى bon socum أن الالتزام الاستمراري هو الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين

¹ سامي إبراهيم احمد حنون ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2006

² محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 279.280.

الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها العامل إذا ترك وظيفته¹ .

ومن هنا نقول إن الالتزام الاستمراري ينشأ عندما تقدم المنظمة مزايا ومنافع مرتبطة بالمنح الوظيفي.

3- الالتزام المعياري (الأخلاقي): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة غالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ثانياً: مداخل الالتزام التنظيمي

توجد ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة الالتزام هي كالتالي :

أ- المدخل الحسابي : ويمثل هذا المدخل في نظرية بيكر للرهان الجانبي والتي تهتم اساساً بتراكم الاستثمارات ذات القيمة المادية التي صرفت على الفرد - كبرامج التدريب والاعداد اثنا الخدمة والتي تفقدها المنظمة في حالة ترك الفرد العمل أو التحول عنه بسبب عدم التزامه ، وكذلك ما يعقده الفرد من الاستثمارات الشخصية التي تتحقق نتيجة العمل ، وطول فترة الخدمة التي قضها الفرد في ، فضاها الفرد في العمل مثل : حقوق الاقدمية والمعاشات وفرص الترقية ، وما الى ذلك من حوافز تشجيع الفرد على البقاء والاستمرار في المنظمة أو المهنة. وصفا لهذا المدخل، فان مستوى التزام الفرد تتوقف على مدى شعوره وإدراكه لما تقدمه المنظمة أو المهنة من حاجات مادية ونفسية مقابل ما يقوم به من عمل².

ب- المدخل الاتجاهي : ظهر هذا الاتجاه في عام 1969 بعد أن قام ريتز و تريس بدراسة نظرية بيكر وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية ، إلا أنهما لم يجدا علاقة قوية تساعد على تعميم فرض النظرية ، مما دعاهما الى اقتراح نظرية جديدة بديلة لنظرية بيكر وتؤكد نظريتهما على أن الالتزام هو ظاهرة نفسية تقوم على عوامل اجتماعية ونفسية تآثر على التزام الفرد تجاه المنظمة أو المهنة مما يجعله قادر على التوافق مع أهدافها وقيمتها، ومشاركته في تحقيقها مشاركة فعلية وبناءة .

ولقد أكدت الدراسات الحديثة في هذا المجال أن الالتزام قد يكون من متعدد الابعاد مكونات سلوكية والتجاهية مما دعا ميرالان للقيام بدراسة استهدفت التأكد من هذه الابعاد للالتزام التنظيمي واتجاه الفرد نحو المنظمة وارتباطه بها بالاعتماد لقياس هذه الابعاد التي أطلق عليها :

الالتزام الوجداني : وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة .

¹ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص135.

² طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق، ص138 .

الالتزام المستمر : ويقصد به رغبة الفرد للبقاء والاستمرار للعمل في المنظمة ..

الالتزام المعياري: ويشير الى شعور الفرد بالواجب نحوى البقاء في المنظمة ،¹

ج- المدخل الاندماجي : وهو عبارة عن خليط من المدخلين السابقين، ويعتمد هذا المدخل على نظرية ماسلو

للدوافع : عبارة عن من ويعتمد هذا المدخل على ماسلو للدوافع ، والتي تندرج فيها الحاجات الإنسانية على شكل هرمي ، يبدأ بالحاجات المادية عند قاعدة الهرم ، وينتهي بالحاجات النفسية عند القمة فاستخدام مدخل واحد من المدخلين السابقين لا يكفي لشرح ظاهرة الالتزام لدى الفرد تحوى المنظمة أو المهنة ، ويتساوى ذلك في جميع المجتمعات سواء كانت مجتمعات نامية أو متقدمة ، فالحاجات الأساسية المادية ، والنفسية لها نفس الأهمية عند الافراد وان اختلفت درجة هذه الأهمية.

ولقد قارن كل من اوليلي وكالدويليين مدخلين لدراسة الالتزام التنظيمي:

د- المدخل العقلاني المستقبلي: ويشمل فيه الالتزام التنظيمي رابطة وجدانية للفرد بالمنظمة ، كوظيفة

للمشاركة في العمل والإخلاص والاعتقاد في قيم المنظمة وهو نفس تعريف بوشانان و موادى وآخرون، وفي هذا المدخل يمكن النظر لسلوك الفرد واتجاهاته الناتجة عن ذلك كنتيجة لتوقعات الفرد التي يتوقعها من المنظمة من قبل الالتحاق بها ، وكذلك نتيجة للخصائص الموضوعية للمنظمة ونوع العمل والفرد ويعتمد هذا المدخل على فرضيتين وهما² :

أن عملية اختيار الفرد للمنظمة التي يعمل فيها تعتمد على البحث واستخدام المعلومات المتاحة له ، والتي تساعد على اتخاذ القرار الخاص بتكوين توقعاته المنطقية عن مدى سوء او حسن اختياره ، فأحيانا يختار الفرد مهنته نتيجة لمعلومات خاطئة وتوقعات غير حقيقية ، وبالتالي لا تقابل طموحاته في المستقبل وجد فروق موضوعية من المنظمات والمهن والإفراد التي يمكن أن تسبب التغيير في مستويات الالتزام الأفراد .

المدخل التذكري يعتمد هذا المدخل على تعريف سالانسليك بان الالتزام هو ارتباط الفرد بأفعال سلوكية ، وفسره بناء على أكثر من نظرية (نظرية عدم الانسجام التناقر ، ونظرية الاتساق المعرفي ، ونظرية التبرير الذاتي) وفروضه الأساسية في ذلك كما يلي : طريقة متسقة مع سلوكيات السابقة والفكرة في ذلك تقوم على السلوك الإداري وهو السلوك الي يمكن تبريره بسبب دواع خارجية مثل المرتب أو الإكراه في العمل ، مما جعل الأفراد

¹ الطالبة ياسية بسمة ، دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

² طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق، ص139.

يفسرون سلوكهم بناء على استعدادهم للماضي يحاول الافراد حل التناقضات بين السلوكيات التي يقومون بها والاتجاهات التي يعتقدون فيها .

الالتزام يجعل الافراد يقومون بفعل او سلوك أقل قدرة على التغيير ، لذلك فان الافراد يميلون إلى استمرار الفعل عبارات ايجابية مما يجعلهم يبدون سلوكا أكثر التزاما من سلوكهم مروره لهذه الدوافع الخارجية.

سادسا: **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي** : توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:

1- العوامل التنظيمية:

-المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتم في المنظمة التي يعمل بها , ويحاول أن يحققها كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة , كما يسعى ان يكون مقدرًا ومحبوبًا و بالإضافة إلى الانتماء إلى المجموعة وتحقيق ذاته من خلالها فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً , لان النتيجة الحتمية لذلك هي ان يترك العامل تلك المؤسسة با إلى إشباع حاجته في تنظيم اخر ¹.

-وضوح الأهداف والأدوار : كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع ².

-مشاركة العاملين في التنظيم : المشاركة تزيد من الولاء والالتزام للعاملين وحين ان مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط و حيث تعرف المشاركة اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل جامع الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي فتعكس على قيمهم واتجاهاته تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار ويفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فان التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد الجماعة بعد ان تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف , والمشاركة في المسؤوليات

¹ عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي القطاع الحكومي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 2013، ص. 14.

² موسى احمد خير الدين , اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , جامعة البترا , عمان 2010

لكليهما و فالتنظيمات ذات البيعة المتسلطة التي تنصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم ولذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف و الاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ..

- العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة: اي انه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم و التي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمال.

2-العوامل الشخصية:

وتتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد اثبت تايلور وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي وكذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته اخلة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يادي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل من العوامل المؤثرة كثير في سلوك العامل¹

ثامنا :الحفاظ على الالتزام التنظيمي

يمكن تدعيم الالتزام التنظيمي بعدة خطوات أهمها²:

أ- الاهتمام بآراء العاملين وتبنيها وذلك بتصعيدها للإدارة العليا لإضافتها التقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها
ب- التواصل مع فريق العمل بالطريقة الرسمية وغير الرسمية والتحدث معهم يحدث في القسم وعن خططهم المستقبلية المؤثرة.

ج- منح أفراد فريق العمل الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس لديهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها

د- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير بيئة العمل (الحياة العملية) وتطوير أساليب التخطيط للأعمال وأساليب الإدارة ومجالات المشاركة في العمل بروح ايجابية واقتناع تام وليس رضوخ للأوامر .

هـ- مساعدة الأفراد على تنمية مهارات وكفاءاته العملية وتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها .

و- على المنظمات أن تحرص على الأتي :

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2009، ص 94.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 177.

عدم الوعد بان هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة
أن المنظمة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل
أن المنظمة تدمن على حياة الأفراد وتنجب الاستغناء عن العمالة الزائدة
أنها تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين ه بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الالتزام وهذا يتحقق
بالأفعال وليس بالكلام¹

¹ احمد عباس حمادي :الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين حث استطلاعي لاراء عينة من المدراء و العاملين والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان ,جملة العلوم القصادية والادارية

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لاثرا اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

- محمد البخاري عمومن، دراسة أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضيف، ورقلة، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد

الأول جانفي 2018

هذه الدراسة تهدف إلى كشف اللثام عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز وتوطين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضيف بورقلة. لذلك قاموا باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة، الذي تم توزيعه على العينة وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الاختبارات الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وقصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها من خلال معرفة مدى إسهام هذين الفرضيتين في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين والتي كشف التحليل الإحصائي عن تحققهما. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل.

-أ. حاكم أسماء ، د. دولي لخضر ، دراسة مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار . ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث العدد 2 ، جوان 2017 .

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة ، و قد أجريت هذه الدراسة على جامعة طاهري محمد - بشار كعينة للدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدوا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). و قد توصلت هذه الدراسة إلى : من خلال الجانب النظري تم إثبات بأنه توجد أخلاق في الإدارة ، إذ نادت قبل ذلك إليها الحضارات والديانات السماوية وأنه تزامناً مع تطور الإدارة معها مفهوم أخلاقيات الإدارة . كذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية تم فعلاً التأكيد أن أخلاقيات إدارة تساهم فعلاً في الرفع وتحسين الأداء الوظيفي، كما استنتجنا بأن ترتيب المعايير الأخلاقية داخل إدارات الجامعة تأتي وفق مقياس ليكارت يكون كالآتي :النزاهة 4.48 ثم بعد العدالة 4.15 ، بعدها بعد التعاون، والاحترام. 4 ، يليها بعد الانضباط 3.68 وفي الأخير 3.58 .

- الطالبة ياسية بسمة ، دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية .

هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف ، و قد أجريت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي ، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و لذلك قد قاموا باستعمال الاستمارة كأداة للدراسة الذي تم توزيعه على عينة الدراسة بهدف الحصول على بيانات الدراسة التي عولجت بمجموعة من الاختبارات الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وقصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها من خلال معرفة صحة الفرضيات

- د.فاطمة يتيم ، دراسة أخلاقيات الإدارة : عناصر التفكير للتمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة ، مجلد 17 رقم 2015/02 **enjeux éthiques des (bien) commun** .

تناولت هذه الدراسة أخلاقيات الإدارة : عناصر التفكير للتمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة . بحيث اقترحت هذه الدراسة تعريفا لأخلاقيات الإدارة و تحديد شروطها من خلال الأدبيات ، ثم افترضت أن أخلاقيات الإدارة تختلف عن ما إذا كانت مؤسسات خاصة و مؤسسات عامة، بحيث أظهرت ان بالنسبة للمؤسسات الخاصة فان الأخلاق التزاما شخصيا يجعل من الممكن يجعل من الممكن تعويض أوجه القصور في الإدارة الفعالة دون التشكيك في الأغراض الأساسي للمنظمة ، أما بالنسبة للمؤسسات العامة تتمتع الأخلاق بجوهر إيجابي و هي موجهة نحو البحث عن حلول نهائية داخل المؤسسة، بحيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

إن هناك فصل ضمينا تم إنشائه بين أخلاق الإدارة و أخلاق المديرين و المسيرين في المؤسسات العامة و الخاصة ، و إن عواقب هذا الفصل ليست متطابقة و هذا ما يؤدي إلى وضع قضية الأخلاقيات الفردية في الخلفية لإعطاء الأولوية لأخلاقيات المنظمة ككل، و أيضًا ، بالنسبة للمؤسسة الخاصة ، يتم استيعاب الأخلاق ، ويتم قبولها كنوع من تكملة الروح التي تجعل من الممكن تعويض أوجه القصور في الإدارة الفعالة الموجهة فقط نحو اهتمامات معينة (تلك الخاصة بالمالكين والمديرين ، وما إلى ذلك) ، أو حتى كموقع استراتيجي . وهذا يفسر ، في رأينا ، الافتقار إلى الإجماع والمعايير المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات على الرغم من ثراء وأهمية المناقشات التي كانت هذه القضية موضوعًا لعدة سنوات.

- وهيبور روخمان **The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes**, المجلة

الإلكترونية لأخلاقيات العمل و الدراسات التنظيمية المجلد 15 رقم 2010,1 صفحة 20-22

أدرت هذه الدراسة لمعرفة تأثير اخلاقيات العمل الإسلامية على نتائج العمل (الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي و نية الدوران) استخدمت الدراسة عينة من 49 موظفا من 10 مؤسسات للتمويل الإسلامي في منطقة ديماك

وسط جاوة اندونيسيا. يشير الاختبار التجريبي الى ان اخلاقيات العمل الإسلامية لها اثار إيجابية على كل من الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في حين لا يوجد دليل كبير على تأثير اخلاقيات العمل الإسلامية على نية الدوران.

Effect of organizational identification on organizational - schools commitment among primary Omani
 داود عبد المالك يحيى الهضابي , . عبد المجيد محمد عبد الوهاب , مجلة العلوم التربوية النفسية، مجلد 5 عدد 10 (2021)

يهدف البحث الجاري الى دراسة اثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لمعلمي المرحلة الابتدائية اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي و هو المنهج الذي يتناسب مع اهداف هذه الدراسة , بناء على طبيعة هذه الدراسة الكمية, استخدم الباحث أسلوب المقطع العرضي لجمع البيانات , و تم توزيع عينة مكرنة من 50 فقرة بشكل عشوائي على 846 معلما 419 ذكرا و 427 انثفي سبع محافظات تربوية. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود مستوى عالي من التماثل التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمتوسط بلغ 4.296 و 3.978 على التوالي. أظهرت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية تأثيرا مباشرا للتعريف التنظيمي على الالتزام التنظيمي حيث جاء حجم التأثير 3.69 بالإضافة الى ذلك اظهر مؤهل المعلمين (دبلوم، بكالوريا، ماجستير) تأثير معتدل على العلاقة بين التعريف التنظيمي و الالتزام التنظيمي كان 0.41 و 0.55 و 0.64 و لمن لم يتم العثور على تأثير معتدل لكل من جنس المعلمين و سنوات الخبرة في هذه العلاقة .

The Impact Of Organizational Change On The Organizational Commitment Of Employees From Their Point Of View -field Study At The National Marble Company In Skikda-2019
 مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 21 جوان 2019

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام. توصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.

-Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences,

المجلد 1 , العدد 25, 2017 , ص 329-356, إبراهيم خليل إبراهيم .

يهدف البحث إلى تقصي دور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي، وكذلك أثر التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي ، ثم أثر المواطنة التنظيمية في التنظيم. الالتزام من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث استبانة وزعت على مجموعة من العاملين (100) في المستشفيات الخاصة. وأثبتت النتائج وجود تأثير سلوك المواطنة التنظيمي على الالتزام

التنظيمي والتمكين النفسي. وكذلك دور التمكين النفسي في تعزيز تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان من أهمها أن سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من العوامل الحاسمة في الأداء التنظيمي وكذلك دور التمكين النفسي فيه وإما أهم التوصيات والتي من شأنها تعزيز أداء المنظمات كانت الحاجة إلى تعزيز ممارسات التمكين النفسي للعاملين في المنظمات التي ومنظمات الأعمال شملتها الدراسة الأخرى من خلال توفير الآليات المناسبة للقيام بذلك

- **L'éthique de la gestion : éléments de réflexion pour une distinction entre les organisations publiques et les organisations privées**
المجلد 14 رقم 2 / 2015 فطيمة يتيم ,

في هذه المقالة نقترح تعريفا لأخلاقيات الإدارة ونحدد شروطها من خلال مراجعة الأدبيات. ثم نفترض أن أخلاقيات الإدارة تختلف وفقا لما إذا كانت تتعلق بالمنظمات العامة أو المنظمات الخاصة. نظهر أنه بالنسبة للمؤسسة الخاصة ، تعتبر الأخلاق التزاما شخصيا يجعل من الممكن التغلب على أوجه القصور في الإدارة الفعالة دون التشكيك في الأغراض الأساسية للمنظمة. بينما بالنسبة للمؤسسة العامة ، تتمتع الأخلاق بجوهر إيجابي وهي موجهة نحو حل وسط بشأن أغراض المنظمة ذاتها.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة الحالية	تحليل النتائج	الدراسة السابقة
تقريبا لاقت تطابقا للنتائج المقابلة للدراسة السابقة من حيث علاقة الالتزام التنظيمي باخلاقيات الادارة	بالاعتماد على الاستبيان أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل.	- محمد البخاري عمومن
اعتمدنا على الاستبيان كاداة أكثر فعالية و قد كانت هناك اخلاقيات إدارة في المؤسسات محل الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, حيث اثبتت من خلال الجانب النظري بأنه توجد أخلاق في الإدارة	- حاكم أسماء
اخذنا اخلاقيات الإدارة على العموم و قد كانت نتائجنا توضح انه توجد اخلاقيات في المؤسسة	إن هناك فصل ضمينا تم إنشاءه بين أخلاق الإدارة و أخلاق المديرين و المسيرين في المؤسسات العامة و الخاصة، و إن عواقب هذا الفصل ليست متطابقة	- فاطمة يتيم
اثبتت دراستنا ان مستوى الالتزام التنظيمي عالي بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة	توصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لمستوى العام للالتزام التنظيمي	- بودبزة إكرام . - يوب أمال

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية و عموميات حول اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي ، مفهومها، أهميتها، أهدافها وغيرهم من العناصر المرتبطة بهم.

واتضح لنا اخلاقيات الادارة قد أصبحت واحدة من أهم العناصر الواجب توافرها لدى أي مؤسسة من اجل تعزيز الالتزام التنظيمي باعتبار ان الغاية الأولى من ذلك الى جانب تحسين جودة الخدمات و العناية بالعنصر البشري و حمايته وذلك عن طريق سن جملة من القواعد والقوانين في سبيل تحقيق الالتزام والوصول الى بيئة عمل مناسبة و مثالية. وبعد اخلاقيات الادارة من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا له من أهمية فيتعزز التزام العاملين في وظائفهم والركيزة الأساسية في المؤسسة ودوره في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أكبر.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لآثر اخلاقيات الإدارة عل
الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

CNR

تمهيد: من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة نظرية لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد بحيث تم تقييمه إلى مبحثين ثم التطرق فيهما إلى:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسات الميدانية

المطلب الأول: تقديم لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بمقتضى المرسوم 85/223 الصادر في 20 أوت 1985، الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، كما يمثل الصندوق العديد من الوكالات المنشأة على مستوى كل ولاية تقريبا.

تم افتتاح وكالة ورقلة للصندوق الوطني للتقاعد في الثلاثي الأخير من سنة 1986 طبقا للمرسوم السالف الذكر وذلك بمقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بورقلة. لقد تم تحويل مقر الوكالة في: 01 جوان 2006 إلى مبنى المؤسسة البناء والإنجاز المتواجد مقره بطريق غرداية في إطار عملية كراء بعد تهيئته، ويتكون هذا المقر من 37 مكتبا وأربع (04) قاعات للأرشيف وقاعة استقبال وأخرى للاجتماعات.

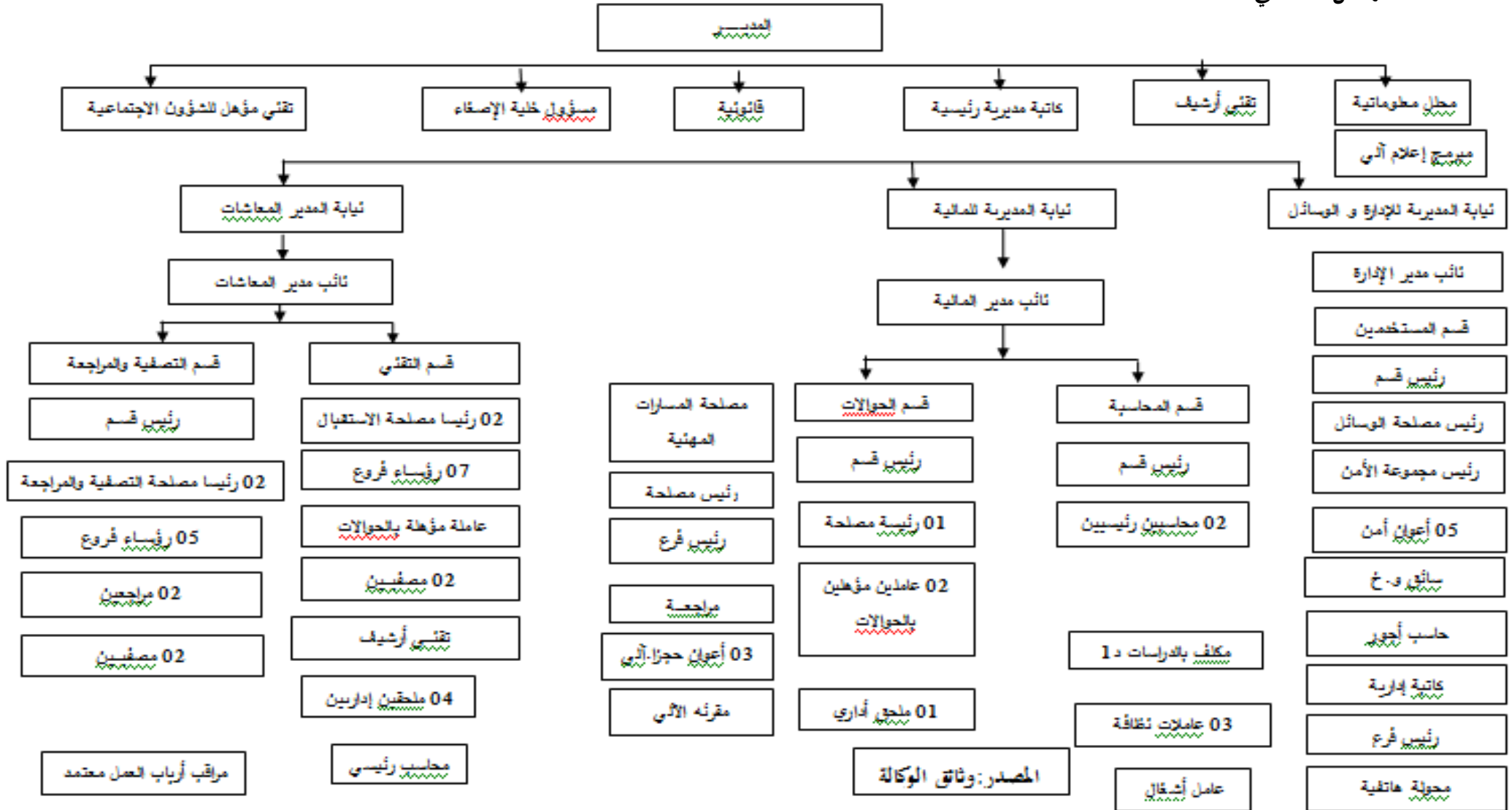
ثم بعد استكمال أشغال المقر الجديد البالغ مساحته حوالي 3200 م² وبتكلفة إنجاز تقدر ب 136463957.25 دج تمثل (عملية الإنجاز، الدراسة، ثمن شراء الأرضية، متابعة المخبر، المراقبة التقنية والمعدات والتجهيزات)، تم تحويل الوكالة إلى المقر الجديد الواقع بمنطقة التجهيزات العمومية بورقلة في غضون شهر ماي من سنة 2011 والمشكل من (طابقين وطابق أرضي يضم (39) مكتب، قاعة للاستقبال، قاعة اجتماعات، قاعة أرشيف، فناء، مستودعين، سكنين وظيفيين وغرفتين لاستقبال الضيوف).

الوكالة الحلية للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة مصنفة حاليا في الدرجة الأولى تسير لغاية 31 ديسمبر 2016 ما مجموعه 41628 ملفا، يقوم بتسييرها 76 عامل موزعين على الهياكل الفرعية حسب المخطط البياني المرفق بهذا التقرير.

وكالة ورقلة تسير ملفات المعاشات التابعة لها إقليميا والمنتمية لواحد وعشرين (21) بلدية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي و أهداف مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

1 الهيكل التنظيمي :



2 أهداف المؤسسة:

- من بين أهداف وكالة CNR التي يغلب عليها طابع اجتماعي هي:
- 1- ربط وتوجيه أهداف وزارة العمل والحماية الاجتماعية فيما يخص برامجها المتعلقة بالصحة والبرنامج الاجتماعي.
 - 2- توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة والمتعلقة بالضمان الاجتماعي للفئات المأجورة والغير المأجورة وذوي الحقوق.
 - 3- ضمان ترقيم وتسجيل مختلف المؤمنين بما يسمح لهم من الاستفادة من خدمات النظام بطريقة سهلة.
 - 4- تطبيق تشريعات ونصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتأمين الاجتماعي.
 - 5- ضمان السير الحسن في منح الأجور ومنح التقاعد، إضافة إلى أجور ومنح ذوي حقوق.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول : الاستبيان

لقد قسمنا الاستبيان الى عدة أجزاء و هي بالتالي:

- الجزء الأول: بيانات شخصية و قد درسنا فيها (الجنس, العمر, المستوى العلمي, الاقدمية, طبيعة العقد)
- الجزء الثاني: تقييم اخلاقيات الإدارة من خلال الابعاد التالية (النسيج الثقافي, اخلاق الفرد, أنظمة المنظمة, الجمهور الخرجي), من خلال خمس فقرات تقيس استخدام (النسيج الثقافي) :

- رموز تعريفية للمؤسسة

- احياء الاحداث التاريخية في المؤسسة

- الاستعانة بتجارب و أفكار خارجية

- الاهتمام باللغة الرسمية في المؤسسة

- توارث العمال للقيم و العادات اثناء تادية المهام

و من خلال فقرتين تقيس استخدام اخلاق الفرد :

- تميز العاملين بالقيم الحميدة في المؤسسة

- تاثير عادات الافراد المكتسبة على اهداف المؤسسة

كذلك من خلال أربعة فقرات تقيس استخدام أنظمة المنظمة :

- قيام نظام المكافاة بالعدل في المؤسسة

- دراسة المؤسسة حاجيات العمال وفق مهامهم
- تقييم الأداء بطريقة منصفة
- شمولية تطبيق القوانين على العمال دون استثناء
- و من خلال ثلاث فقرات تقيس استخدام الجمهور الخارجي:
 - قيام المؤسسة بمسئوليتها تجاه العالم الخارجي
 - احترام المؤسسة للقوانين المنظمة
 - عمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات مع العدل بينهم
- الجز الثالث: تقييم الالتزام التنظيمي من خلال الابعاد التالية (الالتزام العاطفي, الالتزام الاستمراري, الالتزام المعياري) من خلال خمس فقرات تقيس استخدام الالتزام العاطفي :
 - تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة تسمح لك بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
 - لديك إحساس دائم بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة
 - لديك شعور بتقرب و توجيه المشرفين بشكل محفز
 - لديك إحساس باستقلاليتهك و مدى اهميتك في تحقيق اهداف المؤسسة
 - أرى ان هناك احتياج و دور لمهاراتي و قدراتي في المؤسسة
- و من خلال ثلاث فقرات تقيس استخدام الالتزام الاستمراري :
 - باني جزء من المؤسسة و اسعى للاستمرار و البقاء فيها
 - أرى دائما ان المؤسسة هي خيار جيد للعمل فيها لانها تعطي فرص احسن من غيرها
 - لدي اندماج في عدة نشاطات مختلفة في مؤسسة
- كذلك من خلال فقرة واحدة تقيس استخدام الالتزام المعياري:
 - لدي الاستعداد بالبقاء في المنظمة نظرا لانها تسمح لي بالمساهمة في وضع الأهداف و الخطة العامة للمؤسسة.

الفرع الثاني: المقابلة

تعريفها: تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها. وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها. لقد استخدمنا المقابلة لبعض التفسيرات من طرف مسؤولي المؤسسة.

الفرع الثالث: البرامج و الأدوات الكمية

برنامج **spss**: تعريف النظام الإحصائي Spss: هو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الإحصائي)، ويعتمد النظام الإحصائي Spss على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدؤها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي.

التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. **المتوسط الحسابي**: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2. الأساليب الاستدلالية

معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد

المطلب الثالث: مدخل وصفي لعينة الدراسة

من اجل الإجابة عن إشكاليات البحث استخدمنا الاستبيان الموضوع أعلاه في قياس اثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي, حيث وزعناه في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بشكل عشوائي و باتصال مباشر مع 60 و تم استرجاع 57 أي بنسبة 95%, و فيما يلي نحاول قبل الإجابة على إشكالية البحث وصف العينة و نسبة ثباتها .

الجدول رقم (02-01): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	60	57	3	0
النسبة المئوية	%100	%95	%5	%0

المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان

نريد من خلال هذا الجانب تقدير نسبة ثبات العينة المختارة للدراسة على اجاباتهم على الاستبيان المستخدم و تعتمد في ذلك على معامل الفاكرونباخ المبين في الجدول التالي :

2-2 جدول قياس الثبات

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
23	0.864

المصدر: من اعداد الطالب

يظهر من خلال الجدول أعلاه معامل الفاكرونباخ = 0.86 المقدر من ارتباط بين إجابات العينة حول 23 فقرة و هو يعبر عن نسبة ثبات مقبولة حيث في حالة إعادة استجواب هذه العينة من جديد في نفس الظروف فان 86% يعيدون نفس الإجابة و هذا ممكن ان يعطينا فكرة حول مصداقية النتائج التي يمكن استخراجها منها .

الفرع الثاني: المؤشرات الديمغرافية للعينة

قيما يلي نوضح التوزيع الاحصائي النسبي للعينة حسب المتغيرات الديمغرافية المدرجة في الاستبيان .

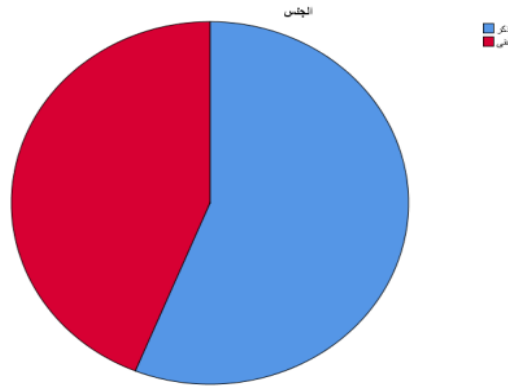
1. توزيع العينة حسب الجنس: الجدول التكراري المطلق و النسبي حسب الجنس

الجدول رقم(02-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	%56.1
أنثى	25	%43.9
المجموع	57	%100

المصدر: من اعداد الطالب

شكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

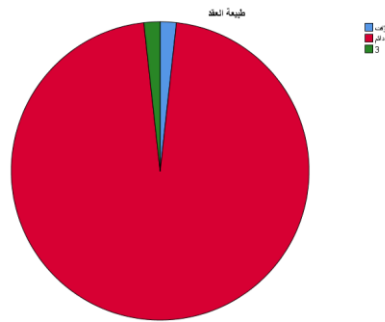


المصدر: من اعداد الطالب

تبين ان العينة اكبر نسبة منها ذكور هو ما يعكس توزيع موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد .

2. توزيع العينة حسب طبيعة العقد: الجدول التكراري المطلق و النسبي حسب طبيعة العقد

الشكل رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد



المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد

العقد	التكرار	النسبة %
دائم	55	96.5%
مؤقت	1	1.8%
المجموع	57	100%

المصدر: من اعداد الطالب

تبين ان العينة كبر نسبة عقود دائمة و هو ما يعكس توزيع العقود على موظفين الصندوق الوطني للتقاعد

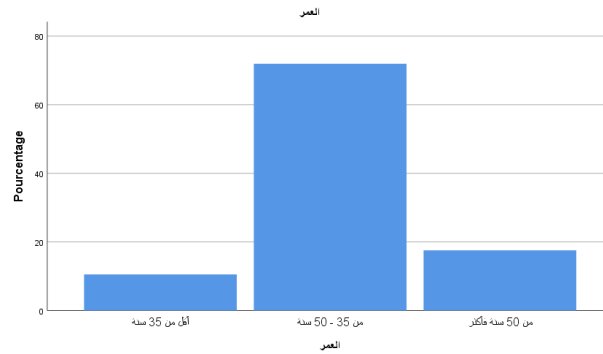
3. توزيع العينة حسب العمر: الجدول التكراري المطلق و النسبي حسب العمر

الجدول رقم(02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 35 سنة	6	10.5%
من 35 الى 50	41	71.9%
أكثر من 50 سنة	10	17.5%
المجموع	57	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم(02-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالب

تبين ان العينة اكبر نسبة هي الفئة العمرية من 35-50 سنة و هو ما يعكس توزيع موظفين الصندوق الوطني للتقاعد -

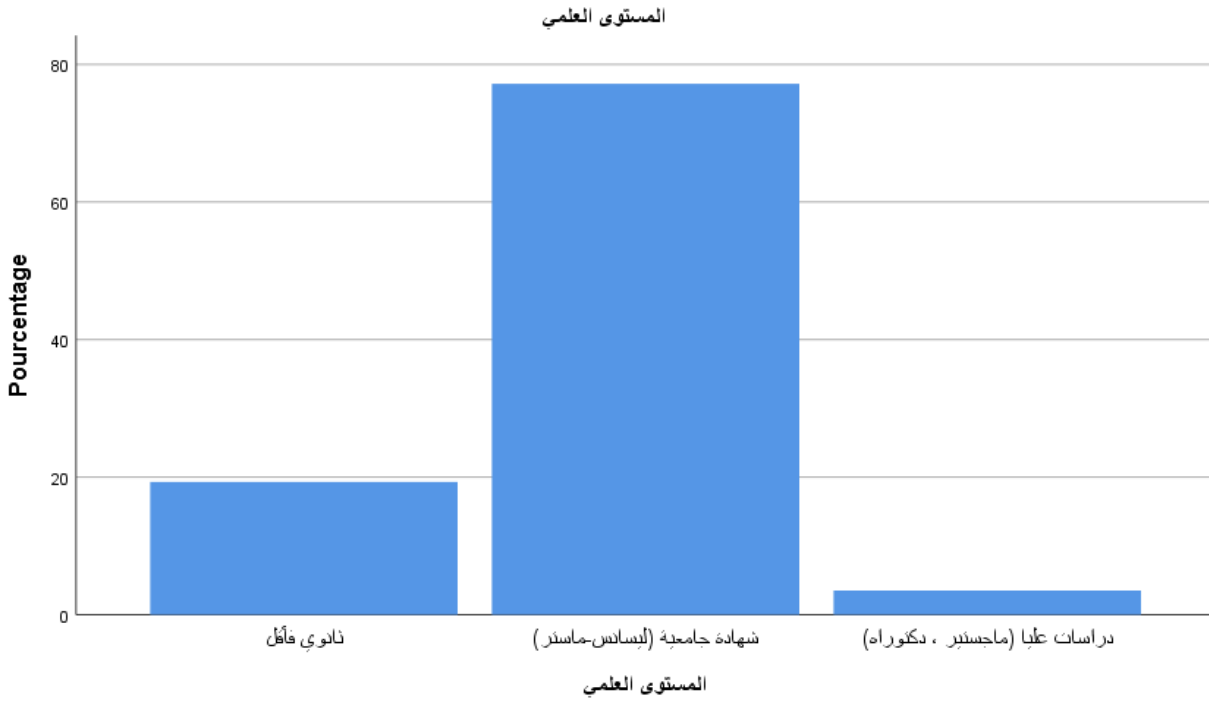
4. توزيع العينة حسب المستوى العلمي: الجدول التكراري المطلق و النسبي حسب المستوى العلمي

الجدول رقم(02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فاقل	11	19.3%
شهادة جامعية	44	77.2%
دراسات عليا	2	3.5%
المجموع	57	100%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب العلمي المستوى



المصدر: من اعداد الطالب

تبين ان العينة اكبر نسبة هي مستوى علمي ذات شهادة جامعية ما يعكس توزيع موظفين الصندوق الوطني للتقاعد .

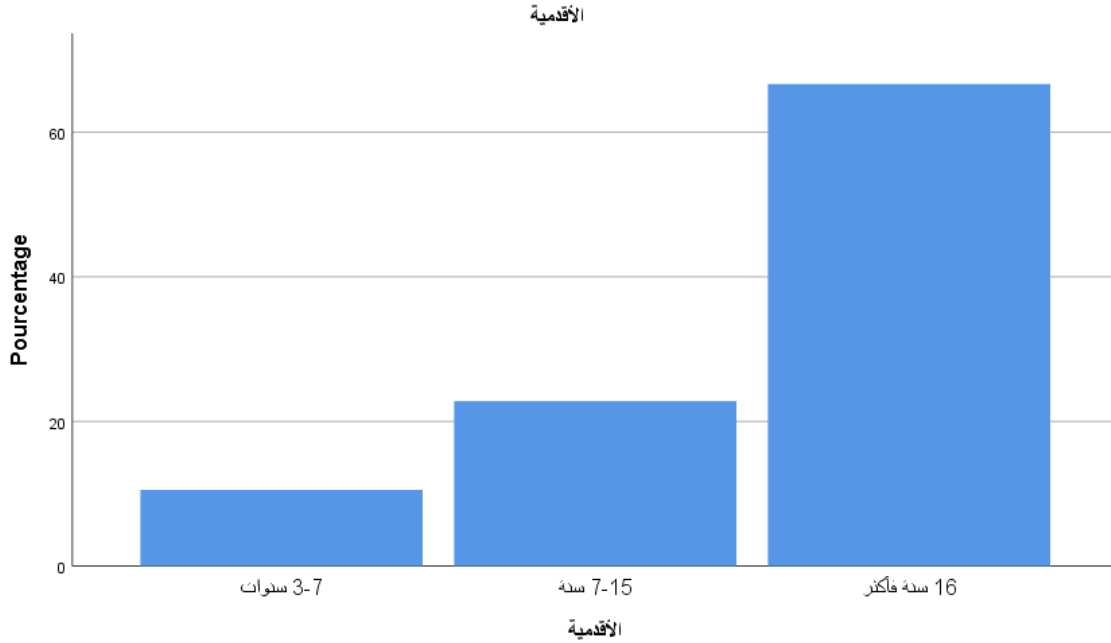
توزيع العينة حسب الاقدمية: الجدول التكراري المطلق و النسبي حسب الاقدمية

الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
3-7 سنوات	6	10.5%
من 7 الى 15 سنوات	13	22.8%
أكثر من 16 سنة	38	66.7%

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالب

تبين ان العينة اكبر نسبة منها فئة 16 سنة فأكثر و هو ما يعكس توزيع موظفين الصندوق الوطني للتقاعد

منهج و مصادر البيانات:

1 منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي نعتد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراستهما على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل

البيانات

2 مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقمنا بتصميم استبيان لهذا الغرض ووزع على عمال المؤسسة، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة، ومجموعة من الموظفين.
- **مصادر ثانوية:** حيث حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

المبحث الثاني: تقييم اخلاقيات الإدارة و اثرها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

من هذا المبحث الإجابة على إشكاليات البحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي للنتائج المستخلصة من إجابات العينة على الاستبيان الموضح سابقا.

المطلب الأول: تقييم اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد .

الفرع الأول: اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد .

من هذا الجانب نحاول الاجابة على الإشكالية الفرعية في تقييم اخلاقيات الإدارة في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على مقاييس و مؤشرات الإحصاء الوصفي في في تحديد الاتجاه العام للآراء حول كل فقرة من فقرات المحور الثاني حيث : يظهر المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل موافق عليها, حيث كل ما يكون هذا المعدل اكبر يعني ان ذلك العنصر المقاس منها اكثر أخلاقية .

يسن نسبة الانحراف المعياري الى المتوسط الاختلاف ما بين الآراء حيث كل ما تكون هذه النسبة اقل تكون الآراء متجانسة .

يمكن تقدير الاتجاه العام من خلال قيمة المعدل باستخدام معيار ديكارت الثلاثي و الجدول التالي يوضح تقييم اخلاقيات الإدارة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد:

الجدول رقم (02-08): جدول ديكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق	1] - 1.66]
محايد	2.33] - 1.66]
موافق	3] - 2.33]

المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم (02-09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اخلاقيات الادارة

ترتيب حسب الاهمية	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	يمتاز الافراد في المؤسسة بالقيم الحميدة التي تؤدي الى سلوكات اخلاقية في الاتصال الداخلي في المؤسسة	1.8	7.0	91.2	2,89	,363	12.5	
2	تحتزم المؤسسة قوانين الحكومية المنظمة لعمل الصناديق و الإدارات	7,0	5.3	87.7	2,81	,549	19.53	
3	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات للمتعاملين و أخذ بعين الاعتبار المساواة و العدالة بينهم	5,3	8.8	80	2,81	,515	18.32	موافق
4	تستخدم مؤسستكم رموز و مقر اداري يوحي للعملاء بمكانة الصندوق	10,5	5.3	84.2	2,74	,642	23.43	
5	لدى الافراد عادات مكتسبة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة	10.5	7.0	82.5	2,72	,648	23.82	
6	تتحم الإدارة باحياء الاحداث التاريخية للمؤسسة من اجل دعم الأعراف و القيم الثقافية	10,5	7.5	82.5	2,72	,648	24.82	
7	تتحم المؤسسة بدورها و مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العالم الخارجي (المشاركة في دورات تحسيسية/ مراعاة حماية المحيط الخارجي...)	10,5	10,5	78.9	2,68	,659	24.58	
8	يتوارث العمال في المؤسسة قيم و عادات و معتقدات قد تكون صحيحة او خاطئة خلال تادية مهامهم	12,3	10.5	77.2	2,65	,694	26.18	
9	يقوم نظام المكافاة و الحوافز في المؤسسة على معايير واضحة و عادلة	12,3	19.3	68.4	2,56	,708	27.65	
10	تستعين المؤسسة بتجارب و أفكار خارج نطاق العمل في شرح أنشطة المؤسسة	10,5	29.8	59.6	2,49	,685	27.51	
11	تقسيم الدورات التدريبية و التكوينية في المؤسسة	22,8	29.8	47.4	2,25	,808	35.91	

							ب طرق منصفة و توافق احتياجات الافراد حسب مهامهم	
محاييد	38.91	,825	2,12	40.4	31.6	28,1	تطبيق السياسات و القوانين في المؤسسة على جميع العمال بدون استثناء	12
	43.18	,855	1,98	35,1	28,1	36,8	يهتم الموظفون في التعامل فيما بينهم باللغة الرسمية المنصوص عليها قانونيا	13
	42.06	,795	1,89	26.3	36,8	36,8	يقوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة على أسس صحيحة	14
								اخلاقيات الادارة

تقدير الاتجاه العام حول عناصر اخلاقيات الإدارة

المصدر: من اعداد الطالب

يمكن استخلاص من الجدول ما يلي:

يبين الجدول اهتمام المؤسسة باخلاقيات الإدارة من اول عنصر الى اخر عنصر حسب اراء العاملين بالترتيب حيث

يمكن تصنيفهم حسب الاتجاه العام الى ما يلي:

اهتمام المؤسسة ب عشرة عناصر من اصل أربعة عشر عنصر من اخلاقيات الإدارة) يمتاز الافراد في المؤسسة بالقيم الحميدة التي تؤدي الى سلوكيات اخلاقية في الاتصال الداخلي في المؤسسة, تحترم المؤسسة قوانين الحكومية المنظمة لعمل الصناديق و الإدارات, تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات للمتعاملين و أخذ بعين الاعتبار المساواة و العدالة بينهم, تستخدم مؤسستكم رموز و مقر اداري يوحي للعملاء بمكانة الصندوق, لدى الافراد عادات مكتسبة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة, تهتم الإدارة باحياء الاحداث التاريخية للمؤسسة من اجل دعم الأعراف و القيم الثقافية, تهتم المؤسسة بدورها و مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العالم الخارجي (المشاركة في دورات تحسيسية/مراعاة حماية المحيط الخارجي ...), يتوارث العمال في المؤسسة قيم و عادات و معتقدات قد تكون صحيحة او خاطئة خلال تادية مهامهم, يقوم نظام المكافاة و الحوافز في المؤسسة على معايير واضحة و عادلة, تستعين المؤسسة بتجارب و أفكار خارج نطاق العمل في شرح أنشطة المؤسسة (حيث فاق معدل الموافقة فيه 2.49 و كانت نسبة التجانس فيه الأعلى 2.89). (تفسير)

من خلال النتائج نرى ان هناك تحفظ العمال فيما يخص أربعة عناصر في اخلاقيات الإدارة (تقسيم الدورات

التدريبية و التكوينية في المؤسسة بطرق منصفة و توافق احتياجات الافراد حسب مهامهم, تطبيق السياسات و

القوانين في المؤسسة على جميع العمال بدون استثناء, يهتم الموظفون في التعامل فيما بينهم باللغة الرسمية المنصوص عليها قانونيا, يقوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة على أسس صحيحة (حيث كان معدل الموافقة بين 1.89 و 2.25 (تفسير)

الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في اخلاقيات الإدارة في المؤسسة

في هذا الفرع نتناول مقارنة ابعاد اخلاقيات الإدارة أياها أكثر تطبيقا في المؤسسة و ذلك من خلال تقدير المؤشرات الإحصائية الوصفية للابعاد و الاتجاه العام للآراء حولها.

الجدول رقم (02-10) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد اخلاقيات الإدارة

الابعاد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
اخلاق الفرد	2,8070	,36295	12.93	موافق
الجمهور الخارجي	2,7661	,39823	14.39	
النسيج الثقافي	2,5158	,37023	14.71	
انظمة المنظمة	2,2061	,60894	27.60	محايد

جدول تقدير الاتجاه العام حول مقارنة بين ابعاد اخلاقيات الإدارة

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: تقييم الالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتقاعد

من هذا الجانب نحاول الاجابة على الإشكالية الفرعية في تقييم الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على مقاييس و مؤشرات الإحصاء الوصفي في في تحديد الاتجاه العام للآراء حول كل فقرة من فقرات المحور الثاني حيث : يظهر المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل موافق عليها, حيث كل ما يكون هذا المعدل أكبر يعني ان ذلك العنصر المقاس منها أكثر أخلاقية .

يبين نسبة الانحراف المعياري الى المتوسط الاختلاف ما بين الآراء حيث كل ما تكون هذه النسبة اقل تكون الآراء متجانسة .

يمكن تقدير الاتجاه العام من خلال قيمة المعدل باستخدام معيار ديكرات الثلاثي و الجدول التالي يوضح تقييم اخلاقيات الإدارة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد:

الجدول رقم (02-11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الالتزام التنظيمي

ترتيب حسب الأهمية	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة تسمح لك بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	8.8	10.5	80.7	2.72	0.62	22.79	موافق
2	لديك إحساس دائم بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظم	7.0	15.8	77.2	2.7	0.597	22.11	
3	أرى ان هناك احتياج و دور لمهاراتي و قدراتي في المؤسسة	15.8	28.1	56.1	2.4	0.753	31.37	
4	باني جزء من المؤسسة و اسعى للاستمرار و البقاء فيها	14.0	35.1	50.9	2.37	0.723	30.50	
5	أرى دائما ان المؤسسة هي خيار جيد للعمل فيها لانها تعطي فرص احسن من غيرها	19.3	36.8	43.9	2.25	0.763	33.91	محايد
6	لديك شعور بتقرب و توجيه المشرفين بشكل محفز	24.6	26.3	49.1	2.25	0.83	36.88	
7	لديك إحساس باستقلاليتهك و مدى اهميتهك في تحقيق اهداف المؤسسة	29.8	33.3	36.8	2.07	0.821	39.66	
8	لدي اندماج في عدة نشاطات مختلفة في المؤسسة	33.3	42.1	24.6	1.91	0.763	39.94	
9	لدي الاستعداد بالبقاء في المنظمة نظرا لانها تسمح لي بالمساهمة في وضع الأهداف و الخطة العامة للمؤسسة	33.3	42.1	24.6	1.91	0.763	39.94	
	الالتزام التنظيمي							

تقدير الاتجاه العام حول عناصر الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب

يمكن استخلاص من الجدول ما يلي:

يبين الجدول اهتمام المؤسسة بأخلاقيات الإدارة من اول عنصر الى اخر عنصر حسب اراء العاملين بالترتيب حيث

يمكن تصنيفهم حسب الاتجاه العام الى ما يلي:

اهتمام المؤسسة ب اربعة عناصر من اصل تسعة عناصر من الالتزام التنظيمي (تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة

تسمح لك بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة. تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة تسمح لك

بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة, أرى ان هناك احتياج و دور لمهاراتي و قدراتي في المؤسسة, باني

جزء من المؤسسة و اسعى للاستمرار و البقاء فيها) حيث فاق معدل الموافقة فيه 2.37 و كانت نسبة التجانس فيه الأعلى 2.72. (تفسير)

من خلال النتائج نرى ان هناك تحفظ العمال فيما يخص خمسة عناصر في الالتزام التنظيمي (أرى دائما ان المؤسسة هي خيار جيد للعمل فيها لانها تعطي فرص احسن من غيرها, لديك شعور بتقرب و توجيه المشرفين بشكل محفز. لديك إحساس باستقلاليتهك و مدى اهميتهك في تحقيق اهداف المؤسسة, لدي اندماج في عدة نشاطات مختلفة في المؤسسة, لدي الاستعداد بالبقاء في المنظمة نظرا لانها تسمح لي بالمساهمة في وضع الأهداف و الخطة العامة للمؤسسة) حيث كان معدل الموافقة بين 1.91 و 2.25 (تفسير) في هذا الفرع تناول مقارنة ابعاد الالتزام التنظيمي أيها أكثر تطبيقا في المؤسسة و ذلك من خلال تقدير المؤشرات الإحصائية الوصفية للابعاد و الاتجاه العام للاراء حولها.

الجدول رقم (02-12) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد الالتزام التنظيمي

الابعاد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
الالتزام العاطفي	2.4281	0.47	19.53	موافق
الالتزام الاستمراري	2.1754	0.61	28.09	محايد
الالتزام المعياري	1.91	076.	39.87	

جدول تقدير الاتجاه العام حول مقارنة بين ابعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: تقدير اثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
نريد هنا الإجابة على الإشكالية المتعلقة بقياس علاقة الالتزام التنظيمي باخلاقيات الإدارة. و نعلم في ذلك على الارتباط *personne* الذي يقيس طبيعة و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

الفرع الأول: قياس علاقة الالتزام التنظيمي باخلاقيات الإدارة

فيما يلي الإجابة علما لشكالية الرئيسية في قياس اثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة و نستخدم في ذلك معامل الارتباط *personne* .

الجدول رقم (02-13) جدول يبين نتائج الارتباط ما بين اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي

Correlations			
اخلاقيات الإدارة	Pearson Correlation	1	**547,
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	**547,	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

المصدر: من اعداد الطالب

نتائج معامل الارتباط ما بين اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي

يبين الجدول نتائج تقدير معامل الارتباط بين اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي في المؤسسة حيث تقدر إشارة r السالبة او الموجبة علاقة طردية او عكسية بين المتغيرين و تبين قيمته و قوة العلاقة بينهما, بينما تحدد القيمة الاحتمالية sig الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط على المجتمع (عمال المؤسسة) . لدينا القيمة الاحتمالية $sig=0.000$ اقل من 0.05 و عليه فان معامل الارتباط المقدر يختلف معنويا عن 0 و منه توجد دلالة إحصائية لاثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي حيث نسجل قيمة $r=0.547$ أي توجد علاقة طردية ما بين اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي . أي كل ما كانت هناك اخلاقيات الإدارة يزيد تعزيز الالتزام التنظيمي و هو ما يوافق النظرية الفرضية للدراسة (تفسير)

الفرع الثاني: مقارنة ما بين ابعاد اخلاقيات الإدارة في تعزيزها للالتزام التنظيمي

نحاول الاجابة على الإشكالية الفرعية للآثر النسبي لكل ابعاد اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي . من اجل ذلك نقيس الارتباط ما بين ابعاد اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي .

الجدول رقم (02-14) ارتباط ابعاد المتغيرين

		الالتزام التنظيمي	النسيج الثقافي	اخلاق الفرد	أنظمة للمنظمة
الالتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,329*	,421**	,514**
	Sig. (bilatérale)		,013	,001	,000
	N	57	57	57	57
النسيج الثقافي	Corrélacion de Pearson	,329*	1	,515**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,013		,000	,000

	N	57	57	57	57
اخلاق الفرد	Corrélation de Pearson	,421**	,515**	1	,527**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	57	57	57	57
أنظمة المنظمة	Corrélation de Pearson	,514**	,700**	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57
الجمهور الخارجي	Corrélation de Pearson	,574**	,510**	,670**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57
اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد	Corrélation de Pearson	,547**	,871**	,722**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال العمود الأول ينوضح ما يلي:

ان الالتزام التنظيمي يرتبط طرديا بابعاد اخلاقيات الإدارة المتعلقة بكامل الجوانب لان sig اقل من 0.05, حيث نجد انه يتاثر إيجابا بالجمهور الخارجي بنسبة 57% و أنظمة المنظمة بنسبة 51% و باخلاق الفرد ب 42% ثم النسيج الثقافي ب 32% , هذا يوضح كل من أهمية ابعاد اخلاقيات الإدارة من الالتزام التنظيمي .

خلاصة الفصل :

إن الهدف من خلال هذا الفصل هو معرفة اثر اخلاقيات الادارة على الالتزام التنظيمي ،وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع الذي من خلاله حاولنا أن نبين مدى تأثير اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ,فرع ورقلة وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة ، بالإضافة إلى أن مستوى اخلاقيات الإدارة و الالتزام التنظيمي مرتفعين بالنسبة للموظفين ,

الخاتمة

الخاتمة:

انطلاقاً من الأدبيات التي تم جمعها حول موضوع البحث، وانطلاقاً من المعطيات التي تم التوصل إليها ميدانياً حول أثر تطبيق اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد. يمكن التأكيد على الأهمية البالغة التي تكتسبها اخلاقيات الادارة، وذلك عن طريق حفاظها على العنصر البشري. حيث تكشف هذه الدراسة عن ان المؤسسات العمومية في الجزائر تطبق اخلاقيات الإدارة على العموم، فمن خلال معطيات الدراسة يمكننا القول ان اخلاقيات الإدارة من أهم الاشياء التي تقوم عليها أي مؤسسة كما يمكن التأكيد على الدور البارز الذي تلعبه، وكذلك وكذا توفير البرامج الإرشادية لتوعية العاملين بأهمية هذه القواعد. حيث يدفع العامل نحو الأداء الأحسن وذلك من خلال اعتماده بنسبة كبيرة على سلوكيات الادارة، حيث ان بيئة العمل داخل المنظمة تؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين بها اتجاه الأعمال والمهام الموكلة إليهم. وفيما يخص عملية تقييم الالتزام التنظيمي في الوقت الراهن هي الوسيلة الأكثر فعالية ونجاعة فيما يتعلق بالرقابة المستمرة والمستقيمة لاخلاقيات العامل، فاعتمادها داخل المنظمة في كل المصالح وعلى كل المستويات من شأنه المساهمة بشكل كبير في تسهيل وتسيير الأعمال والرفع من أداء العاملين أي تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، كما لا ننسى دورها في اتخاذ القرارات والإجراءات، ورسم تصورات وخطط مستقبلية لها دور في تحريك دولاب الاستمرارية والتطور للمنظمة ككل والمورد البشري على وجه الخصوص.

يمكن التأكيد من خلال المعطيات والمعلومات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، أن هذه الأخيرة وبالرغم من الخدمات الكبيرة التي تقدمها المؤسسة إلا أنه يبقى يتطلب مزيد من الدعم والاهتمام من طرف أصحاب القرار، وكذا القائمين على وضع وتطبيق هذه القواعد بإشراك العاملين فعلياً في وضع إجراءاته وتحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً على إتباعها.

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: دراستنا توصلنا إلى استخلاص اختبار الفرضيات وكذلك جملة من النتائج والتوصيات المتمثلين في:

أولاً/ نتائج اختبار الفرضيات

✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى ان اخلاقيات الإدارة في صناديق الضمان الاجتماعي تعتمد على اخلاق الفرد و يتعلق ذلك بالقيم الحميدة و العادات المكتسبة التي تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة.

✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية ان صناديق الضمان الاجتماعي بورقلة تهتم بعناصر الالتزام التنظيمي خاصة من حيث الالتزام العاطفي الذي يتضح من خلال إحساس العاملين دائماً بالانتماء؛

✓ اثبتت نتائج الدراسة ان النسيج الثقافي هو أكثر جانب لاخلاقيات الإدارة خلقاً للالتزام التنظيمي في مؤسسات صناديق الضمان الاجتماعي.

- بعد الدراسة الميدانية التي اجريناها في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد اتضح ان اخلاقيات الإدارة في صناديق الضمان الاجتماعي تعتمد على اخلاق الفرد و يتعلق ذلك بالقيم الحميدة و العادات المكتسبة التي تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة و هو ما يوافق الفرضية الأولى
- توضح لنا من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية ان صناديق الضمان الاجتماعي بورقلة تهتم بعناصر الالتزام التنظيمي خاصة من حيث الالتزام العاطفي الذي يتضح من خلال إحساس العاملين دائما بالانتماء و هو ما يوافق الفرضية الثانية
- كما اتضح أيضا من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة ان النسيج الثقافي هو أكثر جانب ل اخلاقيات الإدارة خلقا للالتزام التنظيمي في مؤسسات صناديق الضمان الاجتماعي و هو ما يوافق الفرضية الثالثة ,

ثانيا/ التوصيات

- حث المؤسسة على تعزيز جوانب الالتزام التنظيمي كل على حدى .
- وجوب تطبيق القوانين التي تصدرها المؤسسة في السنوات الأخيرة ل اخلاقيات الإدارة .
- العمل على إقامة دورات تدريبية خارجية لزيادة فاعلية كفاءة التدريب وما يتناسب مع طبيعة العمل .
- الاهتمام بشكل كبير بالأسباب التي تؤدي إلى عدم تحسين كفاءة الاداء، والعمل على إيجاد نقاط الضعف ومعالجتها بأفضل الطرق والأساليب.
- تخصيص مكافآت تشجيعية للعاملين الملتزمين بتطبيق اخلاقيات الادارة.
- توسيع دور قسم الموارد البشرية من مفهوم التسيير إلى مفهوم التنمية والتطوير لغرض رفع مستوى الالتزام التنظيمي والمهارات والتواصل المهني.
- تطبيق ل اخلاقيات الإدارة الجيدة حتى تضمن المؤسسة مصداقية في أدائها اتجاه الموظفين و الزبائن.

افاق البحث:

1. دراسة مقارنة في اخلاقيات الإدارة بين القطاع العمومي و الخاص .
2. مدى تبني المؤسسات الانتاجية ل اخلاقيات الإدارة.
3. دور اخلاقيات الإدارة في تحسين أداء العاملين.

قائمة المصادر
والمراجع

- 1) - أبو النصر ، مدحت محمد ، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية . القا هرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007
- 2) بلال خلف السكارنة. " أخالقيات العامل" ، ط2 ، دار المسيرة، عماف، الأردن 2011
- 3) أمينة بوذراع، دور أخالقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة مف البنوك التجارية " مذكرة لنيل شيادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 2012-2013
- 4) -لويزة دحيماف، تأثير أخالقيات الادارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر " ، 2011-2012
- 5) -محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال زمزم ناشرون عمان، 2011
- 6) -نجم عبود عجم، أخالقيات الادارة مسؤولية الأعمال في شركة العمال ط 2 عمان :دارالوراق للنشر والتوزيع ، الأردن . 2006
- 7) نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، برج الكيفان دار الامة للطباعة و التوزيع (ط1)، 2011
- 8) برحومة عبد الحميد ،مهديد فاطمة الزهراء ، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ اخلاقيات الاعمال التجارية اليابانية ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية كلية العلوم 2014
- 9) احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأخيرة)، الإسكندرية : الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية 2004،
- 10) الكبيسي عامر، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، مصر العربية، 2004
- 11) بشير العلاق، سيادى الادارة ، عمان: دار اليازوري العلمية ،الأردن، 1998
- 12) بلال خلف السكارنة أخالقيات الأعمال (1)، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009
- 13) جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته و طرقه الإحصائية، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007
- 14) وليام ليلى ترجمة على عبد المعطى محمد ، مقدمة في علم الأخلاق، الإسكندرية : منشأة المعارف، 2000.

- (15) طه احمد الحسن الأردني : التحديات التي تواجه تطبيق أخلاقيات مهنة المحاسبة في العراق دراسة لمجموعة محاسبين
- (16) طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص135.
- (17) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص177.
- (18) حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 ، جامعة تكريت ، العراق . 2010 ، ص178.
- (19) محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص280.279.
- (20) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2009، ص94.
- (21) عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي القطاع الحكومي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 2013، ص14.
- (22) احمد عباس حمادي :الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين حث استطلاعي لاراء عينة من المدراء و العاملين والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان ,مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
- (23) الطالبة ياسية بسمة ، دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية
- (24) محمد البخاري عمومن، دراسة أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، مجلة أفاق للدراسات والبحوث، العدد الأول جانفي 2018
- (25) -سامي إبراهيم احمد حنوننة , قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , رسالة ماجستير , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة 2006
- (26) العوفي محمد بن غالب , الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا . الرياض 2005
- (27) -موسى احمد خير الدين , اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي , رسالة دكتوراه , جامعة البترا , عمان 2010

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
المستوى: ثانية ماستر
التخصص: إدارة الموارد البشرية

الطالب: مرابط أيوب

الهاتف: 0666 37 09 83

البريد الإلكتروني: ayoubmerabet05@gmail.com

الأستاذ المشرف: هتهات السعيد

استبانة لبحث أكاديمي

بعد التحية والسلام

أطلب من سيادتكم الموافقة على الإجابة على هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في دراسة " أخلاقيات الإدارة و دورها في الالتزام التنظيمي " بوضع علامة ((X)) في المكان المناسب. مع العلم أن كل البيانات سوف تعالج في إطار علمي، وشكرا.

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة

1 -الجنس	ذكر	32	انثى	25
----------	-----	----	------	----

2 -العمر/ السن	أقل من 35 سنة	35-50 سنة	50 سنة - فأكثر
	6	41	10

3 -المستوى العلمي	ثانوي فأقل	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
	11	45	1

4 -الأقدمية	أقل من سنتين	سنوات 3-7	سنة 7-15	سنة فأكثر 16
	1	4	14	38

6- طبيعة العقد	مؤقت	دائم
		57

الجزء الثاني: اخلاقيات الإدارة:

غير موافق	محايد	موافق	اخلاقيات الإدارة	الأبعاد
15	36	6	1. تستخدم مؤسستكم رموز و مقر اداري يوحي للعملاء بمكانة الصندوق	النسيج الثقافي
13	37	7	2. تهتم الإدارة باحياء الاحداث التاريخية للمؤسسة من اجل دعم الأعراف و القيم الثقافية	
12	21	24	3. تستعين المؤسسة بتجارب و أفكار خارج نطاق العمل في شرح أنشطة المؤسسة	
6	17	34	4. يهتم الموظفون في التعامل فيما بينهم باللغة الرسمية المنصوص عليها قانونيا	
5	13	39	5. يتوارث العمال في المؤسسة قيم و عادات و معتقدات قد تكون صحيحة او خاطئة خلال تادية مهامهم	
	2	55	6. يمتاز الافراد في المؤسسة بالقيم الحميدة التي تؤدي الى سلوكيات اخلاقية في الاتصال الداخلي في المؤسسة	اخلاق الفرد
	2	55	7. لدى الافراد عادات مكتسبة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة	
	1	56	8. يقوم نظام المكافاة و الحوافز في المؤسسة على معايير واضحة و عادلة	أنظمة المنظمة
	1	56	9. تقسيم الدورات التدريبية و التكوينية في المؤسسة بطرق منصفة و توافق احتياجات الافراد حسب مهامهم	
		57	10. يقوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة على أسس صحيحة	
		57	11. تطبيق السياسات و القوانين في المؤسسة على جميع العمال بدون استثناء	
		57	12. تهتم المؤسسة بدورها و مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العالم الخارجي (المشاركة في دورات تحسيسية/ مراعاة حماية المحيط الخارجي ...)	
		57	13. تحترم المؤسسة قوانين الحكومية المنظمة لعمل الصناديق و الإدارات	الجمهور الخارجي
		57	14. تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات للمتعاملين و أخذ بعين الاعتبار المساواة و العدالة بينهم	

الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	الالتزام التنظيمي	الأبعاد
		57	تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة تسمح لك بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	1
		57	لديك إحساس دائم بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة	2
		57	لديك شعور بتقرب و توجيه المشرفين بشكل محفز	3
		57	لديك إحساس باستقلاليتهك و مدى اهميتهك في تحقيق اهداف المؤسسة	4
		57	أرى ان هناك احتياج و دور لمهاراتي و قدراتي في المؤسسة	5
1				
		57	باني جزء من المؤسسة و اسعى للاستمرار و البقاء فيها	6
		57	أرى دائما ان المؤسسة هي خيار جيد للعمل فيها لانها تعطي فرص احسن من غيرها	7
		57	لدي اندماج في عدة نشاطات مختلفة في المؤسسة	8
1				
		57	لدي الاستعداد بالبقاء في المنظمة نظرا لانها تسمح لي بالمساهمة في وضع الأهداف و الخطة العامة للمؤسسة	9
1 الالتزام المعياري				

جدول التحكيم: الأستاذ المشرف

مكان العمل	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	السعيد هتهات	01

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	57	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	23

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد	57	2,5226	,37217
N valide (liste)	57		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الالتزام التنظيمي	57	2,2865	,44640
N valide (liste)	57		

تستخدم مؤسستكم رموز و مقر اداري يوحى للعلاء بمكانة الصندوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,5	10,5	10,5
	محايد	3	5,3	5,3	15,8
	موافق	48	84,2	84,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تهتم الإدارة باحياء الاحداث التاريخية للمؤسسة من اجل دعم الأعراف و القيم الثقافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,5	10,5	10,5
	محايد	4	7,0	7,0	17,5
	موافق	47	82,5	82,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة بتجارب و أفكار خارج نطاق العمل في شرح أنشطة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,5	10,5	10,5
	محايد	17	29,8	29,8	40,4
	موافق	34	59,6	59,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

يهتم الموظفون في التعامل فيما بينهم باللغة الرسمية المنصوص عليها قانونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	36,8	36,8	36,8
	محايد	16	28,1	28,1	64,9
	موافق	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

يتوارث العمال في المؤسسة قيم و عادات و معتقدات قد تكون صحيحة او خاطئة خلال تادية مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12,3	12,3	12,3
	محايد	6	10,5	10,5	22,8
	موافق	44	77,2	77,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

يمتاز الافراد في المؤسسة بالقيم الحميدة التي تؤدي الى سلوكات اخلاقية في الاتصال الداخلي في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,8	1,8	1,8
	محايد	4	7,0	7,0	8,8
	موافق	52	91,2	91,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

لدى الافراد عادات مكتسبة تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق اهداف المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,5	10,5	10,5
	محايد	4	7,0	7,0	17,5
	موافق	47	82,5	82,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

يقوم نظام المكافاة و الحوافز في المؤسسة على معايير واضحة و عادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12,3	12,3	12,3
	محايد	11	19,3	19,3	31,6
	موافق	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تقسيم الدورات التدريبية و التكوينية في المؤسسة بطرق منصفة و توافق احتياجات الافراد حسب مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	22,8	22,8	22,8
	محايد	17	29,8	29,8	52,6
	موافق	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

-يقوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة على أسس صحيحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	36,8	36,8	36,8
	محايد	21	36,8	36,8	73,7
	موافق	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تطبيق السياسات و القوانين في المؤسسة على جميع العمال بدون استثناء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	28,1	28,1	28,1
	محايد	18	31,6	31,6	59,6
	موافق	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

-تهتم المؤسسة بدورها و مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العالم الخارجي (المشاركة في دورات تحسيسية/ مراعاة حماية المحيط الخارجي)...

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,5	10,5	10,5
	محايد	6	10,5	10,5	21,1
	موافق	45	78,9	78,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تحتزم المؤسسة قوانين الحكومية المنظمة لعمل الصناديق و الإدارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,0	7,0	7,0
	محايد	3	5,3	5,3	12,3
	موافق	50	87,7	87,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات للمتعاملين و أخذ بعين الاعتبار المساواة و العدالة بينهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,3	5,3	5,3
	محايد	5	8,8	8,8	14,0
	موافق	49	86,0	86,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تشعر بان البنية التنظيمية للمؤسسة تسمح لك بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8,8	8,8	8,8
	محايد	6	10,5	10,5	19,3
	موافق	46	80,7	80,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

-لديك إحساس دائم بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,0	7,0	7,0
	محايد	9	15,8	15,8	22,8
	موافق	44	77,2	77,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

لديك شعور بتقرب و توجيه المشرفين بشكل محفز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	24,6	24,6	24,6
	محايد	15	26,3	26,3	50,9
	موافق	28	49,1	49,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

لديك إحساس باستقلاليتهك و مدى اهميتهك في تحقيق اهداف المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	29,8	29,8	29,8
	محايد	19	33,3	33,3	63,2
	موافق	21	36,8	36,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

أرى ان هناك احتياج و دور لمهاراتي و قدراتي في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,8	15,8	15,8
	محايد	16	28,1	28,1	43,9
	موافق	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

باتي جزء من المؤسسة و اسعى للاستمرار و البقاء فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	14,0	14,0	14,0
	محايد	20	35,1	35,1	49,1
	موافق	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

أرى دائما ان المؤسسة هي خيار جيد للعمل فيها لانها تعطي فرص احسن من غيرها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	19,3	19,3	19,3
	محايد	21	36,8	36,8	56,1
	موافق	25	43,9	43,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

لدي اندماج في عدة نشاطات مختلفة في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	33,3	33,3	33,3
	محايد	24	42,1	42,1	75,4
	موافق	14	24,6	24,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

لدي الاستعداد بالبقاء في المنظمة نظرا لانها تسمح لي بالمساهمة في وضع الأهداف و الخطة العامة للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	33,3	33,3	33,3
	محايد	24	42,1	42,1	75,4
	موافق	14	24,6	24,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الصفحة	الفهرس
I	اهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: الادبيات النظرية لأثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي
1	المطلب الأول: الاطار النظري ل اخلاقيات الادارة
1	الفرع الأول : المفاهيم الأساسية حول اخلاقيات الادارة
2	الفرع الثاني : الأداء الأخلاقي في المؤسسة
5	الفرع الثالث : مستويات و نماذج اخلاقيات الإدارة
9	المطلب الثاني: نظرية الالتزام التنظيمي
9	الفرع الأول : نظريات و مداخل اخلاقيات الإدارة
13	الفرع الثالث: مستويات ونماذج أخلاقيات الإدارة
17	المطلب الثاني: دراسة نظرية الالتزام التنظيمي
17	الفرع الأول: الالتزام التنظيمي
17	الفرع الثاني : مميزات الالتزام التنظيمي
19	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لأثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي
19	المطلب الاول: الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لاثر اخلاقيات الإدارة عل الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR	
26	المبحث الأول: تقديم المؤسسة و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسات الميدانية
26	المطلب الأول: تقديم لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR
26	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
27	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي و اهداف مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
28	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة
28	الفرع الأول : الاستبيان
30	الفرع الثاني: المقابلة
30	الفرع الثالث: البرامج و الأدوات الكمية
30	المطلب الثالث: مدخل وصفي لعينة الدراسة
31	الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان
31	الفرع الثاني: المؤشرات الديمغرافية للعينة
37	المبحث الثاني: تقييم اخلاقيات الإدارة و اثرها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
37	المطلب الأول: : تقييم اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد
37	الفرع الأول اخلاقيات الإدارة في الصندوق الوطني للتقاعد
40	الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في اخلاقيات الإدارة في المؤسسة
40	المطلب الثاني: تقييم الالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتقاعد
42	المطلب الثالث: اثر اخلاقيات الإدارة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
42	الفرع الأول: قياس علاقة الالتزام التنظيمي باخلاقيات الإدارة
43	الفرع الثاني: مقارنة ما بين ابعاد اخلاقيات الإدارة في تعزيزها للالتزام التنظيمي
44	الخلاصة
46	الخاتمة
49	المراجع
	الملاحق

