



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة

- دراسة ميدانية على العاملين في بريد مدينة الجلفة - دائرة عين

وسارة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم إجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ بن سكيم بسمة

إعداد الطالبة:

- يوسفى ماريا

2026/2025



إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعروفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقتنا إلى هذه المذكرة.

وإلى عائلتي كانو الحصن والسند إلى أمي وأبي منبع الحب والأمان والدعاء الصادق كل نجاحي هو امتداد لتعبكم وكل خطوة وصلت إليها كانت بفضلكم شكرا لوجودكم الثابت ودعمكم الذي لا يقاس ومحبتكم التي كانت النور.

وإلى اخواتي الاعزاء انتم السند وإلى اصدقائي أهديكم هذا التخرج عرفانا ومحبة.



شكر وعرفان

قال تعالى «ولئن شكرتم لأزيدنكم» الحمد لله الشاكرين و الصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

بداية أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شاء أشكر فضله الذي منّ عليّ بإنجاز هذا العمل المتواضع ويسرلي الطريق...تبعثرت الكلمات حينما حاولت أن أسطر لك بعض العبارات شكر والامتنان إلى الاستاذة المشرفة بن سكيوم بسمة التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والثرية التي كانت طريق أمشي عليه من أجل اتمام هذه المذكرة.

كما يسرني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هدي مذكرة.

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على موظفي بريد الجزائر. وقد سعت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية وأخلاقيات المهنة، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل بيئة العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (60) استمارة على موظفين عبر ستة فروع مختلفة لبريد الجزائر. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من القيم والمعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة، إضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام بأخلاقيات المهنة لدى الموظفين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات المهنة، مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز السلوك الأخلاقي وتحسين الأداء المهني داخل المؤسسة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات من خلال ترسيخ قيم النزاهة والشفافية، وتطوير أساليب القيادة الأخلاقية، وتعزيز التكوين والرقابة المهنية بما يساهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، أخلاقيات المهنة، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأداء المهني، بريد الجزائر.

Abstract

This study aims to highlight the impact of organizational culture on promoting professional ethics within the institution of Algeria Post through a field study conducted on its employees. The study sought to identify the nature of the relationship between organizational values, organizational beliefs, and professional ethics, as well as the extent to which organizational culture influences employees' behavior within the work environment.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. A total of (60) questionnaires were distributed to employees across six different branches of Algeria Post. The collected data were analyzed using several statistical methods, most notably the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and simple linear regression.

The study findings revealed a high level of organizational values and beliefs within the institution, in addition to a high level of commitment to professional ethics among employees. The results also demonstrated the existence of a statistically significant effect of both organizational values and organizational beliefs on professional ethics, confirming that organizational culture is a fundamental factor in promoting ethical behavior and improving professional performance within the institution.

In light of the findings, the study recommended the necessity of strengthening positive organizational culture within institutions by promoting the values of integrity and transparency, developing ethical leadership practices, and enhancing professional training and supervision in order to improve performance quality and achieve organizational effectiveness.

Keywords:

Organizational Culture, Professional Ethics, Organizational Values, Organizational Beliefs, Professional Performance, Algeria Post.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
3	1/ الإشكالية
4	2/ فرضيات الدراسة
4	3/ أهمية الدراسة
5	4/ أهداف الدراسة
5	5/ أدوات الدراسة
6	6/ منهجية الدراسة
6	7/ أسباب اختيار الموضوع
7	8/ صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها
9	تمهيد
10	1/ ماهية الثقافة التنظيمية
11	2/ نشأتها وتطورها
13	3/ خصائص الثقافة التنظيمية
14	4/ أنواع الثقافة التنظيمية
17	5/ مكونات الثقافة التنظيمية
22	6/ مستويات الثقافة التنظيمية
24	7/ وظائف الثقافة التنظيمية وآلياتها

فهرس المحتويات

27	8/أبعاد الثقافة التنظيمية
30	9/أنماط تقييم الثقافة التنظيمية
31	10/الثقافات الفرعية للثقافة التنظيمية
32	11/نظريات الثقافة التنظيمية
33	12/أوجه تأثير الثقافة على المنظمة
35	خلاصة
	الفصل الثالث: مفهوم أخلاقيات المهنة وأهميتها
37	تمهيد:
38	1: مفهوم المهنة العمل
40	2: نشأة وتطور أخلاقيات المهنة
42	3: أسباب الاهتمام بأخلاقيات المهنة
45	4: أهمية أخلاقيات المهنة.
48	5: مبادئ أخلاقيات المهنة.
52	6 : أنواع أخلاقيات المهنة
56	7: أخلاقيات المهنة الأساسية
60	8 : مصادر أخلاقيات المهنة
63	9 : مستويات أخلاقيات المهنة
66	10 : العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة
70	11 : أسس نظام أخلاقيات المهنة
73	12 : وسائل تعزيز أخلاقيات المهنة
77	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
80	تمهيد
81	1. تحديد مجالات وعينة الدراسة
83	2. أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

فهرس المحتويات

84	3. تحليل بيانات الدراسة
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
87	1. عرض وتحليل النتائج
87	2. عرض وتحليل البيانات العامة
90	3. دراسة إحصائية
97	4. إختبار الفرضيات
101	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما لها من دور أساسي في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات والتأثير على أدائهم المهني. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على مجموعة من القيم والمعتقدات فقط، بل تمثل الإطار الذي يحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ويؤثر في طريقة اتخاذ القرارات والتعامل بين الأفراد، كما تساهم في ترسيخ مجموعة من السلوكيات المهنية والأخلاقية التي تنعكس على فعالية المؤسسة واستقرارها.

وفي ظل التطورات الإدارية والتكنولوجية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، أصبحت أخلاقيات المهنة من العناصر الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، باعتبارها وسيلة لضمان النزاهة والشفافية والانضباط المهني داخل بيئة العمل. كما أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يُساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة والعاملين والمتعاملين معها، ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، برزت أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري في تحقيق أهدافها، ومن بينها بريد الجزائر، التي تُعد من أهم المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين أدائها من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز القيم الأخلاقية لدى العاملين.

وعليه، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى موظفي بريد الجزائر، من خلال التركيز على القيم والمعتقدات التنظيمية باعتبارها من أبرز مكونات الثقافة التنظيمية، ومحاولة إبراز مدى تأثيرهما على سلوك العاملين داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيات، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة وكذا عدة توصيات وإقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

يُعدّ العمل نشاطًا إنسانيًا هادفًا يبذله الفرد من أجل تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو مهنية، ويُساهم من خلاله في إنتاج السلع والخدمات وتلبية احتياجات المجتمع. ويُعتبر العمل من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات، إذ يعتمد نجاحها واستمراريتها على كفاءة العاملين ومدى التزامهم بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم.

تُعتبر أخلاقيات المهنة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان حسن سير العمل وتحقيق الكفاءة والنزاهة داخل بيئة العمل، إذ تمثل مجموعة من المبادئ والقواعد السلوكية التي تُوجه تصرفات العاملين أثناء أداء وظائفهم، وتُساهم في ترسيخ قيم الأمانة والاحترام والانضباط وتحمل المسؤولية المهنية. وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، وما تفرضه البيئة التنظيمية من تحديات مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة والمنافسة ومتطلبات الجودة والشفافية، أصبح الاهتمام بالجانب الأخلاقي داخل المؤسسات ضرورة حتمية للمحافظة على مصداقية المؤسسة وثقة المتعاملين معها.

وتزداد أهمية أخلاقيات المهنة داخل المؤسسات الخدمية، خاصة تلك التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، على غرار بريد الجزائر، باعتبارها من المؤسسات العمومية التي تلعب دورًا حيويًا في تقديم الخدمات البريدية والمالية والإدارية، الأمر الذي يتطلب توفر مستوى عالٍ من الالتزام الأخلاقي لدى العاملين بها، بما يضمن تحسين جودة الخدمات والمحافظة على حقوق المتعاملين وتعزيز صورة المؤسسة وثقة الجمهور فيها.

كما أن الالتزام بأخلاقيات المهنة لا يرتبط فقط بوجود قوانين وتعليمات تنظيمية، بل يتأثر أيضاً بدرجة الوعي الذاتي لدى العاملين، وهو ما يُعرف بالرقابة الذاتية، التي تُعتبر من أهم الآليات الداخلية التي تدفع الفرد إلى احترام القيم والمعايير الأخلاقية انطلاقاً من ضميره المهني وشعوره بالمسؤولية. إلى جانب ذلك، تُساهم الرقابة التنظيمية التي تمارسها الإدارة من خلال القوانين واللوائح والإجراءات التأديبية وآليات المتابعة والتقييم في تعزيز السلوك الأخلاقي وضمان احترام القواعد المهنية داخل المؤسسة.

أما الثقافة التنظيمية فتُعدّ من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما لها من دور فعّال في توجيه سلوك العاملين والتأثير في طريقة أدائهم داخل المؤسسة. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التي تتبناها المؤسسة، والتي تُساهم في بناء هوية تنظيمية مميزة تُحدد طبيعة العلاقات المهنية وأساليب العمل والتفاعل بين الأفراد. كما تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحقيق الانسجام داخل بيئة العمل، وتعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي، إضافة إلى دورها في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

تُعرف مؤسسة بريد الجزائر بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تُعنى بتقديم الخدمات البريدية والمالية في الجزائر، وقد أنشئت بموجب إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية سنة 2002. تهدف المؤسسة إلى ضمان خدمة عمومية تتمثل في نقل وتوزيع البريد، وتقديم الخدمات المالية البريدية، إضافة إلى الخدمات الرقمية الحديثة، بما يساهم في تلبية حاجات الأفراد والمؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن.

كما تُعتبر مؤسسة بريد الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية في الجزائر، حيث توفر خدمات متعددة مثل الحسابات البريدية الجارية (CCP)، وتحويل الأموال، ودفع الفواتير، والخدمات الإلكترونية، والبريد السريع، وتسعى إلى تطوير أدائها من خلال تحديث وسائل العمل واعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وانطلاقاً من ذلك، فإن نجاح المؤسسة في ترسيخ أخلاقيات المهنة يتوقف إلى حد كبير على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومدى قدرتها على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، بالإضافة إلى فعالية الرقابة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين نحو الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية. وعليه، أصبحت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الذاتية والتنظيمية وأخلاقيات المهنة من المواضيع المهمة التي تستدعي الدراسة والتحليل، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في تحسين الأداء الإداري والخدمات.

وبناءً على ما سبق، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

❖ إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى

موظفي بريد الجزائر؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✓ ما مدى تأثير القيم التنظيمية على أخلاقيات المهنة؟

✓ هل تؤثر المعتقدات التنظيمية في سلوك العاملين داخل المؤسسة؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام بأخلاقيات المهنة؟

2/ الفرضيات:

تُعد الفرضيات من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل تصورات أولية يسعى الباحث إلى اختبارها ميدانيًا من أجل التأكد من صحتها أو نفيها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة. وانطلاقًا من إشكالية الدراسة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة، تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ توجد علاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية وأخلاقيات المهنة؟

✓ تساهم الرقابة الفعالة في الإلتزام بأخلاقيات المهنة؟

3/ أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أخلاقيات المهنة باعتباره من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال الإدارة والتنظيم، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في تحقيق أهدافها. كما تُعد بريد الجزائر من المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تعزيز القيم الأخلاقية وترسيخ ثقافة تنظيمية فعالة.

- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة شاملة حول مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها داخل المؤسسة.

- تحديد مدى تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات المهنة لدى الموظفين.

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم المهني.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- المساهمة في تحقيق بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية والاحترام المتبادل.
- محاولة تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.
- إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء التنظيمي.
- محاولة تقديم نتائج تساعد الإدارة على تطوير بيئة العمل وتحقيق الاستقرار المهني للموظفين.

4/ أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة لدى موظفي بريد الجزائر.
- تحليل أثر القيم التنظيمية على سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- دراسة دور المعتقدات التنظيمية في تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المهني للعاملين.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المؤسسة على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

5/ منهجية الدراسة:

إن الأسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

فالدراسة النظرية تهدف إلى توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أخلاقيات المهنة لدى موظفي بريد الجزائر.

بالإضافة إلى عملية الاستبيان المرفقة، والتي تخص أفراد العينة الممثلة في موظفي المؤسسة محل الدراسة.

6/ أسباب اختيار الموضوع

1.6 الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة .
- الرغبة في دراسة موضوع يرتبط بالسلوك المهني داخل المؤسسات .
- اكتساب معارف وخبرات علمية في مجال الإدارة والتنظيم .
- الرغبة في معرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين .
- الميل إلى دراسة المواضيع الحديثة المرتبطة بالإدارة وتطوير المؤسسات .

2.6 الأسباب الموضوعية:

- أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها .
- الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات المهنة في تحسين الأداء المهني .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أخلاقيات المهنة داخل المؤسسات الجزائرية .
- الرغبة في معرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على سلوك العاملين .
- أهمية المورد البشري في تحسين فعالية المؤسسة وجودة خدماتها .

7/ صعوبات الدراسة:

- صعوبة التنقل بين فروع المؤسسة التي تم إجراء الدراسة بها .

- ضيق الوقت المخصص لجمع الاستبيانات وتحليل النتائج .
- تفاوت استجابة بعض الموظفين أثناء ملء الاستمارات .
- صعوبة الحصول على بعض المراجع والمصادر المتخصصة في موضوع الدراسة .

الفصل الثاني

مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها

تمهيد:

تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد في أدبيات التسيير الحديثة، نظراً لدورها المحوري في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات المعاصرة، وفي التأثير على مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية. فهي تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير والأعراف التي يتقاسمها أفراد المنظمة، والتي تشكل الإطار المرجعي الذي يُحتكم إليه في تفسير السلوكيات وتحديد ما هو مقبول أو غير مقبول داخل بيئة العمل.

وتُسهّم الثقافة التنظيمية في بناء فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسالتها، كما تعمل على توجيه أنماط السلوك التنظيمي وتدعيم الإجراءات الإدارية المعتمدة. فالمنظمات التي تتسم بثقافة تنظيمية قوية ومرنة تكون أكثر قدرة على غرس قيم الالتزام والانضباط لدى أفرادها، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، فضلاً عن تعزيز روح المشاركة في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي ويساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

علاوة على ذلك، تُمكن الثقافة التنظيمية من إبراز طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة، وأنماط الاتصال بين مختلف الفاعلين فيها، كما تعكس درجة التماسك والاندماج التنظيمي بين الأفراد. ومن جهة أخرى، تُسهّم مظاهر الثقافة التنظيمية ومؤشراتها في تقديم صورة عامة وواضحة للجمهور الخارجي حول طبيعة نشاط المنظمة، وأهدافها، ورسالتها.

1. ماهية الثقافة التنظيمية:

إن فهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مهم جداً من أجل ضمان وتحقيق نجاحها، وإن فهم البيئة من منظورها الثقافي (المدخل الثقافي) هو الأهم، حيث ينظر البعض للثقافة بوصفها تعبر عن إمام الفرد بالمعلومات والآداب والفنون المختلفة إماماً عاماً، حيث يعرفها علماء الأنثروبولوجيا على أنها: "مجموعة قواعد السلوك المكتسبة والقائمة على الاتجاهات والقيم والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما"¹.

من هنا ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة، حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطاء معنى واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية التي ترتبط بمجموعة من الأبعاد كالثقافة الوطنية التي تعتبر الثقافة التنظيمية فرعاً لها، كما تؤدي مجموعة من الوظائف ولها أهمية كبيرة في تحقيق تماسك النظام. وتتكون هذه الأخيرة مروراً بمجموعة من المراحل، كما تتميز بمجموعة من المكونات تميزها عن غيرها.

يرى (Gibson) وزملاؤه أن الثقافة التنظيمية هي: "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد السلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"². كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم، ويضم مجمل الفلسفات الإيديولوجية والقيم والمسلمات والرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة"³.

ويمكن أن نلخص مفهوم الثقافة التنظيمية فيما يلي: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وإن المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"³، والأفكار المرتبطة بأنواع

¹ محمد سعيد أوكسيل، أعاشور فني: الطباعات الثقافية وأبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 02، 2003، سطيف، الجزائر، ص 60.

² جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 436.

³ شارلز جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المغتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 650.

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".

2. النشأة والتطور:

من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظريات المنظمة، فإنه لا بد في البداية من وضعها في إطارها التاريخي، إذ إن كلمة "ثقافة المنظمة" دخلت ضمن مفردات المانجمنت بشكل مفاجئ، لدرجة يصعب معها تحديد الطريقة التي تم بها إلحاق كلمة "ثقافة" بمصطلح "منظمة". فمصطلح ثقافة المنظمة يجمع بين كلمتين لطالما كان يُنظر إليهما على أنهما غريبتان عن بعضهما البعض، فهناك من جهة الجانب الإنتاجي الملموس والحاجات الاقتصادية والمادية للمنظمة، ومن جهة أخرى "الثقافة"، وهذا دليل على أن المنظمة لا تقتصر فقط على الوظيفة الاقتصادية (توفير السلع وخدمات الزبائن)، وإنما تُعد مركزاً لتجمع أفراد مختلفين يتواصلون في علاقات متشابكة ومتنوعة.

ويعود ظهور مصطلح "ثقافة المنظمة" (المؤسسة) إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي، وبالتحديد في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث (إليوت جاك) سنة 1952، والذي اقترح فيها تعريفاً لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمطاً للتفكير المشترك داخل المنظمة، يساهم في إرساء نظام من العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.

والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة يعود إلى سنوات سابقة لهذا التاريخ، ولعل أبحاث (إلتون مايو وبرنارد) في الثلاثينيات من القرن العشرين تُعد دليلاً على ذلك¹، حيث تحدث مايو (1933) في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية عن مفهوم النظام الاجتماعي غير العقلاني، كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل.

وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية، التي تضم مختلف وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو، وبالتالي تنشأ ثلاث سيرورات اجتماعية:

¹ سهام شكاوي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الثقافة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص 11.

1- السيرورة السيوركيرية: إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط بتلك الوظيفة، ورغم بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئياً عن جانب من عاداتهم، وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية، ويُتوجَّب عليهم إبعاد وسيلة للعيش والعمل جماعياً وبالخصوص الوصول إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات، ودرجة الانفتاح وتقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء والجدد.

ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، والصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة¹.

2- إذا كانت الثقافة التنظيمية تُعتبر كنتاج وتسيّد جماعي لبعض الفاعلين ودورًا كامناً أكثر أهمية من بعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة، كونهم الفئة المهنية المعينة باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليهم في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضوع اهتمام الموظفين ومصدرًا لتمثلهم، وذلك انطلاقاً من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها، ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم، حيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

3. قدرة التعلم: الثقافة التنظيمية لا تقتصر على بنائها فقط، بل تستمر في استغلال هامش الحرية لتغيير بعض جوانبها. فهي تسمح بإثراء التمهّن التقني، مما يوّد ما يعرف بـ"ثقافة المهنة". ومن هذا المنظور يمكن القول إن التعلم المهني والتطبيقي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية للثقافة التنظيمية².

¹ محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004/2005، ص 54.

² محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، مرجع سابق، ص. 55.

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

1.3 الإنسانية:

- ✓ الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها.
- ✓ الثقافة التنظيمية تتشكل من المعرفة، الحقائق، الممارسات، المعاني والقيم التي توجه الأفراد نحو التنظيم.
- ✓ من خلالها تتشكل شخصية الأعضاء وترسخ سمات إنسانية في العملية التنظيمية.

2.3 الاستمرارية:

- ✓ الثقافة التنظيمية تتسم بالاستمرارية؛ حيث تحتفظ السمات الثقافية بكيونتها عبر الأجيال رغم التغيرات المفاجئة أو التدريجية.
- ✓ تعمل على توريث القيم من جيل إلى آخر، لتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

3.3 الثقافة كنظام مركب:

- ✓ تتكون الثقافة من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها.
- ✓ تشمل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو الثقافة الإدارية¹.

4.3 النظام المركب يشمل ثلاثة عناصر رئيسية:

- ✓ الجانب المعنوي: النصق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- ✓ الجانب السلوكي عادات وتقاليد الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- ✓ الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.

¹ حمد بن فرحان السلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص. 20-21.

5.3 الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي¹.

6.3 تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات وهي ما يعتقد الأفراد غير قابل للنقاش وتنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال: يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل. يثبت هذا الحل فعاليته، مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيه الأفراد أوضاع متشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.

7.3 تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

7.3 الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، بحيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة².

4. أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض الباحثين في علم الإدارة أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع:

1.4 الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.

² مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 78.

فالثقافة القوية تركز على مجموعة واضحة محددة من المبادئ، حيث يعمل كل الأعضاء في جو من الثقة والاحترام المتبادل، وفق أنشطة وقواعد عمل ينبغي احترامها من قبل الجميع من أجل تحقيق الهدف المشترك.

وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على:

✓ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات¹.

✓ عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين².

إن الثقافات القوية تمارس تأثيراً إيجابياً على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل، حيث تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتمين العمل.

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فاستمرارية هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة، وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها³.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

✓ لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفر جو من الاتفاق بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة، وبالتالي ينخفض دوران العمل⁴.

✓ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 268.

² بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص. 155.

³ السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص. 154.

⁴ ماجدة العظيمة: سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 339.

- ✓ تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- ✓ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل، وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- ✓ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي¹.

2.4 الثقافة الضعيفة:

على عكس الثقافة القوية، فإن الثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات²، وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، فالثقافة الضعيفة يسير أفرادها في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون التعليمات المتناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد والعاملين³.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين اللوائح والوثائق الرسمية والمكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، فيشعر الفرد بالغرابة والإحباط. إن الثقافة ليست عالمية تشغل في كل مكان وفي كل زمان، ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤمًا وتوافقًا.

وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة لمدى توافقها مع النسق المتواجد فيها لا مع إشعاعها بارز، كما نقصد بالنسبة هنا بالوضعية العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو في شكل الاستراتيجية المتبعة. إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة استراتيجية هي الوحيدة التي نظمت نتائج

¹¹ تشارلز وشارث جونز: مرجع سابق، ص. 160.

² مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 145.

³ بلال حلق السكارنة، مرجع سابق، ص 160.

ذات دلالة. فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة والعكس صحيح¹.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية على ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على أن تشكل بديلاً للقيم السابقة، وغير قوية كافية ليقبلها الأفراد ويعتنقوها بسهولة، مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء تبينها في أفراد المنظمة.

وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثير النظام القديم، ومنه وحتى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل، تعديل الاستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيا اتصال متطورة، إنشاء مصانع ومكاتب جديدة، فإنه من الصعب جداً فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم داخلية على ثقافتهم التي تعودوا عليها².

5. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعدّ الثقافة التنظيمية نظاماً متكاملًا يتكوّن من مجموعة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما تعبّر عن الكيفية التي يفكر بها العاملون ويدركون من خلالها واقعهم التنظيمي. وتنعكس هذه الثقافة في أساليب التعامل، واتخاذ القرارات، وتسيير مختلف الأنشطة داخل المنظمة³.

وتتمثل أهم مكونات الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر، من أبرزها: الأساطير، والقصص والحكايات التي تُروى داخل المنظمة، إضافة إلى الطقوس والاحتفالات التي تعكس قيمها، وكذلك البطولات والأبطال الذين يُجسّدون نماذج يُحتذى بها. كما تشمل أيضاً الرموز ذات الدلالات الاجتماعية والسياسية والشعبية، إلى جانب العادات والتقاليد، والقيم والأعراف التي تتبناها المنظمة لتحديد أنماط السلوك المرغوب فيها.

¹ السعيد بني يمينة، مرجع سابق، ص 155-156.

² أحمد بوشناق وأحمد بوسمعين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص. 3.

³ فيليب أنكسون، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي): الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة إيميك، 1996، ص. 137.

وتُغرس هذه المكونات في نفوس العاملين من خلال ممارسات وتصرفات المسؤولين، مما يسهم في توجيه سلوكهم وتعزيز انتمائهم التنظيمي. ويمكن، بناءً على ذلك، تقسيم عناصر الثقافة التنظيمية إلى عدة فئات رئيسية.

1.5 الإشارات الثقافية وتشمل:

- **القيم التنظيمية (Les valeurs organisationnelles):** تُعد القيم من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، حيث تمثل مجموعة من المعتقدات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة حول ما هو مرغوب ومهم. وقد عرّفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها الاعتقاد بأن شيئاً ما يمتلك القدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي الصفة التي تجعل هذا الشيء ذا أهمية وألوية بالنسبة للفرد أو الجماعة¹.

كما ترتبط القيم بالأفكار والتصورات والفلسفات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم نحو تحقيق الانسجام والتناغم، بما يعكس كفاءة المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها. وتُعد القيم أساساً جوهرياً للنجاح المستمر، إذ تمكّن الأفراد من تقييم الأمور والحكم عليها والتأثير فيها، وذلك استناداً إلى تجاربهم الفردية والجماعية داخل محيطهم الاجتماعي.

وتكتسي القيم أهمية كبيرة باعتبارها مرجعاً أساسياً يوجه القرارات والسلوكيات والأفعال، كما تعكس مستوى الإدراك والوعي لدى الأفراد. ويمكن أن تتخذ القيم شكلين رئيسيين:

✓ شكل قولي: يظهر من خلال خطابات وتصريحات المؤسسة.

✓ شكل غير قولي: يتجلى في مختلف ممارسات وأنشطة المؤسسة اليومية.

وعليه، تشمل القيم مختلف المبادئ والمعايير التي اكتسبت معناها عبر التجربة الإنسانية، مثل الشجاعة، الأمانة، العدالة، الحرية، والإيثار، وغيرها. وهي لا تقتصر على كونها صفات مجردة، بل تمثل أنماطاً سلوكية عملية تُوجّه تصرفات الأفراد داخل المنظمة².

وفي الأخير، تتداخل القيم التنظيمية مع عدة متغيرات أخرى كالإستراتيجية، والتكنولوجيا، والتسويق، والعلاقات مع الزبائن، إضافة إلى ارتباطها بالهيكل

¹ محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص. 190.

² Bosche (M) ،"Corporate Culture: La culture sans histoire"، Revue Française de Gestion، العدد 48-47، باريس، 1984، ص. 32.

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

التنظيمي وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، حيث تسهم بشكل أساسي في توجيه سلوك العاملين داخل بيئة العمل¹.

تتجلى القيم التنظيمية في مجموعة من السلوكيات والممارسات داخل بيئة العمل، مثل تحقيق المساواة بين العاملين، والاهتمام بحسن إدارة الوقت، والمحافظة على الأدوات، إضافة إلى احترام الآخرين.

- المعتقدات التنظيمية (Les croyances):

تمثل المعتقدات التنظيمية منظومة من الأفكار المشتركة التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل المنظمة، وتلعب دورًا مهمًا في توجيه سلوك الأفراد بصفة عامة. وهي تعكس تصورات العاملين حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية، وكذا أساليب إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ومن بين هذه المعتقدات نجد أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، لما لهما من أثر إيجابي في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية².

كما ينبغي التأكيد على ضرورة وجود انسجام وتوافق بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، والمعتقدات الشخصية للأفراد من جهة أخرى، لأن أي تعارض بينها قد يؤدي إلى ابتعاد الأفراد نفسيًا عن المنظمة، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم ويضعف ارتباطهم بأهدافها.

- الأعراف والتوقعات التنظيمية (Les normes):

يُقصد بالأعراف مجموعة العادات والقواعد غير المكتوبة التي يتفق عليها الأفراد داخل المنظمة، والتي تحكم سلوكهم، حيث يُعد الخروج عنها نوعًا من الانحراف الذي قد يعرض صاحبه للجزاء. وهي تمثل معايير ضمنية يلتزم بها العاملون في بيئة العمل³.

أما التوقعات التنظيمية فتشير إلى ما يُعرف بالعقد النفسي غير المكتوب بين الفرد والمنظمة، والذي يتضمن مجموعة من التوقعات المتبادلة خلال فترة العمل،

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، الإسكندرية: مؤسسة دار الجامعة، 2004، ص. 188-189.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، الأردن، 2003/2002، ص. 312.

³ فيليب أتكينسون: مرجع سابق، ص. 113.

مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، وكذلك توقعات الزملاء فيما بينهم، والتي غالبًا ما تتمثل في التقدير، والاحترام، والتعاون داخل محيط العمل¹.

والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية².

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارة متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية المتمثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المبادئ وتثبيتها وكيفية أداء الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة).

ويمثل الرمز خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت، والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانًا³.

- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية أو مدير فاشل... وغيرها، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة⁴، مما قد يؤثر سلبيًا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- **الأساطير:** تُعتبر الأسطورة من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة، التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".

بمعنى أنها عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعاليمها لأفراد المنظمة، ويُسمى الأشخاص الذين تُنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

¹ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص. 282.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 313.

³ (Thévenet (M) و (Vuibert (J)، Culture et comportements، Vachette (J) P 75.

⁴ (Schewbig (P)، Les communications de l'entreprise، McGraw-Hill p 44.

- الطقوس والشعائر: هي عبارة عن التطبيقات المنظمة الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتُعرّف الطقوس الجماعية بأنها "التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة"¹.

وتُعتبر الطقوس أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة، حيث تعمل على إحداث نوع من التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، كما تؤكد على القيم المشتركة مثل التحديد والمشاركة، وتجمع بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد².

- **الإشاعات:** من الأشكال الرمزية للثقافة التنظيمية نجد الإشاعات، والتي تُعتبر أخبارًا لا أساس لها من الصحة، وتكون في شكل سيناريوهات خيالية، حيث تساهم أحيانًا في خلق نوع من الترويج، كما تساعد على التخفيف من القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين داخل المنظمة.

2.5 الموروث الثقافي للمنظمة

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج أفكار وسلوكيات الأعضاء المؤسسين، حيث تعكس في كثير من الأحيان قيمهم ومعتقداتهم، إذ يعملون على ترسيخ هذه الثقافة داخل منظماتهم، فتظل أفكارهم وسلوكياتهم وأنماط تسييرهم قائمة حتى بعد مغادرتهم للمنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة:** يُعد سلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، إذ يدرك العاملون أن أفضل السبل للترقي الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة. كما يتأثر الأفراد بما يقوم به القادة أكثر مما يتأثرون بما يقولونه، لذلك فإن الإدارة العليا تلعب دورًا حاسمًا في بناء وتوجيه ثقافة المنظمة القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدًا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

- **الأبطال (البطولات):** إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية. فالأبطال هم

¹ Laurent, (J) Bouar (V), Economie d'entreprise, BTSTONE.2, Ed d'organisations, Paris, 1991, p.247.

² جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.25.

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من مزايا وموصفات تكون معايير سلوكية للانتماء ولهذه المؤسسة واستمراريتها، وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة¹. ففهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.

- **مهنة المنظمة (نشاطاتها):** يعرف مهنة المنظمة – النشاط الرئيسي لها – بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة: تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية"².

فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهامها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تنفيذ في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد، خلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة.

- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورًا مهمًا في تشكيل ثقافتها، حيث يتضمن مختلف التجارب التي مرت بها، سواء النجاحات التي حققتها أو الإخفاقات التي واجهتها، ويُعد هذا التاريخ بمثابة مرجع أساسي تستند إليه المنظمة في توجيه سلوكها واتخاذ قراراتها.

6. مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، وعليه فتقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها وتمثل في³:

¹ مرسي، خليل: الإدارة والمعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص.44.

² جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.25.

³ Reitter et autres. Culture d'entreprise, Vuibert, Paris, 1992, p.22.

1.6 الثقافة كمتغير خارجي: تتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطار المؤسسة، ذلك أن كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعلها في حالة اضطراب.

المتغيرات الثقافية الخارجية: وهي عدة أنواع:

أ- الثقافة الوطنية: تبرز أهميتها جلياً من خلال نظرية LZ W. Ouchi، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناءً على معطيات الثقافة التنظيمية للبلد ذاته، من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية.

ب- الثقافة الجهوية: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات، ويبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلاً وتأثيرها على سير مؤسساتها.

ج- الاجتماعية الثقافية: يوضح MIKE BOURKE بأن التيارات الاجتماعية الثقافية تمثل عائقاً يجب إزالته أمام المؤسسات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة للمؤسسة كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويُتحقق هذا النجاح على عدة مستويات: على مستوى الفرد والجماعة، وكذلك على مستوى العمل المنظم.

د- الثقافات الفرعية: تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية مرتبطة بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال الشبكة على تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من...

اختلاف الأنشطة داخل المؤسسة خاصة أنشطة الإنتاج والتسويق والصيانة، وكذلك البحث والتطوير وغيرها. لقد أبرز R. Saivsaulieu حقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء المهاجرين، عمال الصيانة... إلخ، ذلك حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي، وذلك لما تتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

2.6 ثقافة المؤسسة: تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين، أحد مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية. هنا نطرح ملاحظتين في هذا المستوى¹:

✓ لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وظيفية، جهوية، اجتماعية)، حيث توجد هذه الأخيرة، فثقافتها الفرعية وتفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

✓ ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة إلى كونها أسلوب إدماج مختلف هذه الثقافات الفرعية، إذ تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين منفصلين التعريف ما هي ثقافة المؤسسة.

7. وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها:

1.7 الوظائف التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دورًا كبيرًا في تمسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادًا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدًا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

هي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

✓ وجود ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

✓ تدعيم استقرار المنظمة كنظام جماعي، وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

✓ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء، وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم للعمل معًا بفعالية.

✓ يتم تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

✓ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والارتقاء والبقاء.

¹ السعيد بن يمينة. مرجع سابق. ص. 159.

إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بالغة الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية¹.

2.7 آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالٍ مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختبار العاملين الجدد؛ ذلك أن عملية اختبار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. ومن خلال عملية الاختبار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لهم.

فعملية التعيين تعني في نهايتها اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وبعد عملية الاختيار يُخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلزمون الثقافة السائدة، وأن يكون لديهم استعداد وميول لقبول هذه الثقافة. بعد ذلك يُخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي، والذي يُعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء استمرارية الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة.

فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص. فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم، وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعريض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي، محكمة وقاسية².

¹ حسن فلاح العداوي الحسيني. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومدخلها وعمليتها المعاصرة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص. 94.

² محمد صالح القريوتي. السلوك التنظيمي. دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 164.

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي¹:

- ✓ ضرورة الحرص والجديّة في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- ✓ التدريب الدوري للعاملين.
- ✓ استخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.
- ✓ إرشاد العاملين دورياً للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- ✓ تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- ✓ تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتمرين لتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

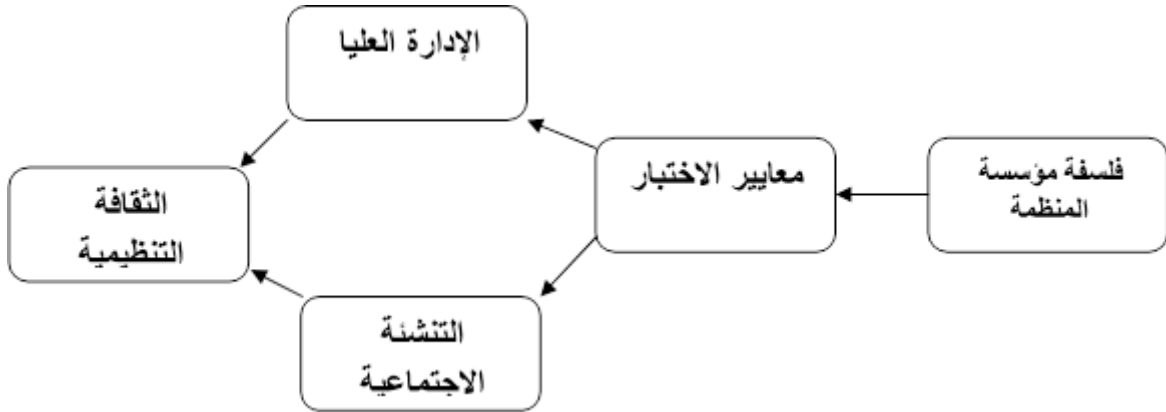
- ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبنى العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين.

أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمتبادلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي تُطبق.

¹ جمال الدين المرسي، وثابت عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 440-441.

الشكل رقم: (1) يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سابق، ص.338

8- أبعاد الثقافة التنظيمية:

ننظر إلى العنصر بهدف توضيح أصناف وأشكال الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد التي تحددها التنظيمية، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد على ثلاثة أشكال، وهنا لتسهيل التمييز بين مختلف المظاهر الثقافية الرئيسية:

1.8 البعد الطبيعي (البيئي):

باعتبار أن الثقافة مقتبسة من الطبيعة وتسمح للإنسان بالحكم والسيطرة على محيطه، وإذا هي الوعي في شكله التطوري الدائم، يقتبسه الإنسان من ذاته أو من العالم الذي يعيش بداخله. وفي المؤسسة يتجسد البعد الطبيعي للثقافة التنظيمية من خلال الطابع الاقتصادي للمؤسسة، وفي هذا البعد تكون الثقافة نابغة لنوعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة مثل المنجم، والسكة الحديدية أو الصناعة التقابلية، وهذا ما يمكن أن ينجم عنه ثقافة المنجم، ثقافة الصناعة التقابلية، حيث تعطى بالمؤسسة الأولوية والسابقة للبعد الطبيعي، أي طبيعة النشاط في تحديد ثقافتها التنظيمية¹.

¹ محمد قمانة: مرجع سابق، ص 61-62.

2.8 البعد الفردي:

وهذا البعد يركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال أنماط ثلاثة وهي: العلاقات الشخصية، والعلاقات الجماعية، والعلاقات الاجتماعية للإنتاج، رغم ما يتصف به الهيكل التنظيمي من إجراءات وقواعد رسمية والتي تحدد العلاقات داخل التنظيم، إلا أنه ينبغي وجود العلاقات الاسمية التي توجد بين الأفراد، حيث تساهم مجموعة الإدراكات في إعطاء الشكل النهائي لأسلوب الإدارة، وذلك يظهر من خلال عقلانية المسير وتلقائية مساعديه والتي حتما يلتقيان في نقاط تقاطع والتي بها توجد المؤسسة وتستمر، وتندرج ضمن هذا البعد ثلاثة أشكال من الثقافة التنظيمية وذلك حسب ما حددها (W.ouchi) وفق لدرجة الإنصاف والعدل في التبادلات.

أ- تبادلات تعتمد على الأسلوب البيروقراطي، وهي تبادلات تستمد قوتها من الإجراءات والقواعد الرسمية المحددة للهيكل التنظيمي وكذلك نظام الاتصالات.

ب- تبادلات تعتمد على أسلوب العشيرة ويتم فيها استبدال المراقبة الرسمية بالثقافة المشتركة، التي تضمن التناسق والتوافق بين المصالح الفردية ومصالح المؤسسة، في إطار اجتماعي عائلي يكتسي طابعا اندماجيا والتحامها يشجع التبادلات الاجتماعية.

ج- تبادلات تعتمد على طريقة تسيير السوق، هذا النوع من الثقافة التنظيمية يوجد عامة في شمال أمريكا، حيث ينبع هذا الصنف عامة المؤسسات التي تعمل ضمن شبكات أو مشاريع اجتماعية حيث لا يفرض فيها التسوية الاجتماعية.

3.8 البعد الرمزي:

تعزز الثقافة التنظيمية وتستنكمل الآليات الرسمية بمجموعة من الآليات غير رسمية، وهنا قصد ترقية سمعتها والحفاظ على استمرارها، وتشمل هذه الآليات في المعتقدات والأساطير والطقوس التي يتم تداولها داخل التنظيم، وهذا بإلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

أ- المعتقدات: وهي التي تعطي العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي بغض النظر عن تداولها وتوحيدها، بين جميع الفاعلين الاجتماعيين، وتضم هذه المعتقدات شبكات تفسيرية وقيم وقواعد توحد التفكير وأحكام الفرد داخل المؤسسة.

ب- الأساطير والقصص: وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلاً، وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة وتوزيع العاملين بين الأعمال أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي، وتوفر توضيحاً و شرعية للممارسات المالية تظهر غالباً تلقائياً عندما تنتشر الأسطورة عن طريق الممارسة من فرد لآخر ثم تُسرد من جيل لآخر¹.

ج- الطقوس: وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر وتعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل ما هو الهدف الأكثر أهمية، ومن المهم العاملون المهتمون وأي منهم الأقل أهمية. والهدف منها تنشئة أعضاء المؤسسة ودمجهم وتطوير الشعور بالانتماء في أنفسهم. لذلك، تتواجد لدى المؤسسة أنواع من الطقوس، نذكر منها:

- **الطقوس المدمجة:** من أمثله إقامة حفلات التكريم للمتقنين والمنتجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات والمناسبات الاجتماعية وغيرها. والهدف هو توطيد العلاقات وتقوية روح الانتماء لدى العاملين.

- **الطقوس المخالفة:** ترمز غالباً إلى الاحتفالات الرمزية للسلطة والمكانة، مثل التباينات الاجتماعية التي يمكن نقلها، وتضم كذلك الأقسام والوحدات، ونمط الخاص للمباني والآثاث وحتى اللباس. وتشير إلى هذه الطقوس تظهر في بعض الحالات كممارسات تلعب دور الإطار الذي يسمح بحل المشكلات عن طريق إعطائها طابعاً طقوسياً. ويساهم بشكل كبير في تقريب الآراء المتباينة.

¹ ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 338.

9. أنماط تقييم الثقافة التنظيمية:

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، وتتميز عملية ثقافة المؤسسة بثلاثة أنماط، تبين ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا. وتعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها، وهي: التقييم المعياري، التقييم التناسقي، والتقييم الاحتمالي.

1.9 نمط التقييم المعياري:

وهو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تعلق بثقافة ZW.OUCHI أو البحث عن الامتياز. ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة. إن ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي والخدمة، وكذلك الجودة، والأفراد، والجانب الداخلي غير رسمي، حيث إنها تقيم الأنشطة الداخلية واحترام الإجراءات، وتولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة، وكذا الأسماء والعناوين المهمة.

2.9 نمط التقييم التنسيقي:

هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيد لأقل أو تحت الجيد، بل يتطرق إلى معيار قوة/ضعف، ثقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم والمؤشرات متجانسة كما تنشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فالمهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية في عمليات التقييم كي تكون جيدة.

3.9 نمط التقييم الشرطي:

إن التقييمين السابقين يتمحور حول أبعاد (جيدة/سيئة/قوية/ضعيفة)، غير أنه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي واحد، بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال:

- سرعة التغذية العكسية على كفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.

ومن هنا يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة:

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

أ- ثقافة المؤسسة المخاطرة: وهي تتعلق بنشاط استمرارية طويلة المدى في المستقبل.

ب- ثقافة الذكورة: وهي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بأنشطتها تستدعي تدخلات سريعة.

ج- النشاط المغامرة (المخاطرة): تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي وخدمة ذات جودة.

د- التطويرية: تختص النشاطات التطوير، ويبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة، كما يرى Beal et Kennedy أن هذا النوع يشمل كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة.

10. الثقافة التنظيمية والثقافات الداخلية أو الفرعية:

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة بالمجموعات البشرية التي تكونها، مثل العمال المهنيين، النساء، القادة... إلخ. إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدت عليه الدراسات التي تقام Sarlieu Sair، بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير، والعلاقات بالعمل، وطريقة التعامل مع الحياة المهنية، والإدراك، والتراث المتقاسم بين الأعضاء من التجارب الشخصية.

إذ تشكل الثقافات الفرعية نتيجة التجمعات البشرية، فيما بينها داخل المنظمة، فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير والقواعد الموروثة من التجارب المشتركة، وردود أفعال لما تتعرض له من أحداث. وعليه، فإن الثقافة التنظيمية ليست مجرد قيم فلكلورية، وإنما نتيجة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق أداء، ووضع مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمي.

ومن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي، تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المنظمة، والتي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبعد عن البرنامج. كمثال عن الثقافات الداخلية: الثقافة الوظيفية، الثقافة التقنية، الفئة الواحدة.

أعتقد الكثير من الباحثين بأن الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف التنظيم إذا كانت تتعارض معه، لكن الواقع أثبت أن الكثير من الثقافات الفرعية تكون لمساعدة مجموعة من العاملين على مواجهة المشاكل اليومية. فالتنوع الثقافي يمكن أن يكون

مصدر استراتيجي إذا تمت إدارته بشكل ملائم، لأن القوة العاملة الممنوحة ثقافتها يمكنها جذب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، مما يسمح بالاقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعاً¹.

ولكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الاختلافات الموجودة بين الأشخاص حتى يتم إدراكها وتقديرها بدل تدميرها.

11. أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، نذكر منها:

1.11 تدعيم وتوسيع قوة المنظمة (الانتشار): وهو يتوقف على مدى انتشار

الثقافة ومدى تنوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضاءها، حيث تعبر هذه الثقافة بشكل كبير ومتسع أساساً عن الثقافة القوية².

2.11 المرونة والقدرة على التكيف (المرونة): توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة

من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها:

✓ تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم وأعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة.

✓ الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية، واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

3.11 تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل:

ومن خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية.

4.11 الانضباط والالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي

تظهر لدى أفراد المنظمة، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة

¹ بن قرقورة، ليندا: مرجع سابق، ص 53.

² مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 137.

مستعدين لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد دائمًا مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا¹.

5.11 تحديد وتدعيم التوجيهات الرئيسية للمنظمة: وهي تشير إلى الطريقة التي

تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الأهداف، حيث إن الثقافة تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تعد قوة إيجابية لها، أو قد تكون غير موافقة مع الأهداف، مما يجعلها تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق أهداف المنظمة ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

- ✓ مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها².
- ✓ مدى فعالية التوجيهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

12. نظريات الثقافة التنظيمية:

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على تحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم.

1.12 نظرية المؤسس أو الرموز:

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المؤسس الأول للمنظمة هو الذي يصنع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال رؤيته التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد). وبناءً على ذلك، يوجد نوع من الرمزية بينه وبين أعضاء المنظمة، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية مثل

.MC.DONALD

¹ مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 138.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 83.

وتعرف الإدارة الرمزية هنا بأنها تصبح أداة لنقل الثقافة التنظيمية السائدة، كما يمكن إحداث التغيير من خلال القيادة التحويلية، أي أن القائد الرمزي يقوم بتغيير النمط الثقافي السائد أو الأنظمة (كالسلطة، أنواع الرقابة، أو الهياكل التنظيمية) لتعزيز المشاركة وتسيير التكيف والإبداع، وهو ما يُعرف بثقافة التغيير الداخلي¹.

2.12 نظرية المستويات:

تفترض هذه النظرية أن أصل الثقافة يتم تناقله عبر الأجيال والمجتمعات، ويعرف المستوى الأول بالمستوى المجتمعي، ويتضح من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، أنماط الحياة وغيرها). ثم تنتقل الثقافة إلى المستوى الثاني، وهو مستوى الجماعة، ويرسم ذلك من خلال مشاركة الأفراد الجماعية في مضمون مفردات هذه الثقافة.

المستوى الثالث يُلاحظ من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3.12 نظرية المسارات:

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، حيث تتخذ مسارًا مرحليًا يسهل عليها استمراريتها.

أول هذه المسارات هو السلطة الاستقلالية بمعنى سيقود الجماعة أو المنظمة شخص قائد يتمتع بخصائص شخصية متكاملة، يؤدي ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فتأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام أو مرحلة مسار التكيف.

¹ جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص. 30-31.

تُسهّم دراسة الإطار الثقافي للمنظمة في فهم وتفسير سلوك الأفراد، وسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها. وتُعد أهمية الوقت، والسلوك المنظم، والالتزام، والرغبة في الإنجاز، وإتقان العمل، جميعها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان. توفر الثقافة التنظيمية إطارًا منهجيًا لتوجيه السلوكيات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء والواجب والالتزام، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية. كما تُسهّم في تشكيل هوية خاصة بالمنظمة، وتُعتبر متغيرًا أساسيًا في تحديد الاستراتيجية اللازمة لضمان التكيف مع البيئة المحيطة.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الانتماء والولاء بين أفراد المنظمة، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها. كما تُسهّم في تطوير بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع، وتساعد على خلق انسجام بين الأهداف الفردية والجماعية. وبذلك، تصبح الثقافة التنظيمية أداة رئيسية لتعزيز التنافسية والنجاح المستدام للمنظمة في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية.

الفصل الثالث

مفهوم أخلاقيات المهنة وأهميتها

تمهيد:

تُعدّ أخلاقيات المهنة من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والقانونية والاجتماعية، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في تنظيم السلوك المهني وضبط العلاقات داخل المؤسسات. فالأخلاق المهنية تُشكّل الإطار القيمي الذي يوجه تصرفات الأفراد أثناء أداء واجباتهم المهنية، بما يضمن احترام القوانين وتحقيق المصلحة العامة وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية.

ومع التطورات التي شهدتها المجتمعات الحديثة، وما رافقها من توسع في النشاط الإداري والاقتصادي، برزت الحاجة إلى الاهتمام بأخلاقيات المهنة باعتبارها وسيلة فعالة للحد من الفساد الإداري والانحرافات المهنية، وتحقيق الانضباط الوظيفي وتحسين الأداء المهني. كما أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يُسهم في تعزيز ثقة الأفراد بالمؤسسات، ويُساعد على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.

وتكمن أهمية دراسة أخلاقيات المهنة في كونها لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل تمتد إلى الجانب العملي من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعلى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

1: مفهوم أخلاقيات المهنة

تُعدّ أخلاقيات المهنة من المواضيع الحديثة نسبيًا التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والقانوني والاجتماعي، وذلك بالنظر إلى الدور الذي تؤديه في تنظيم السلوك المهني للأفراد داخل المؤسسات، وضمان حسن سير المرافق العامة والخاصة على حد سواء. فالأخلاق المهنية تُشكّل إطارًا قيميًا ومعياريًا يحدد طبيعة السلوك الذي ينبغي أن يلتزم به الفرد أثناء ممارسته لمهامه المهنية، بما ينسجم مع متطلبات الوظيفة والمصلحة العامة والقوانين والتنظيمات المعمول بها¹.

ويُقصد بأخلاقيات المهنة مجموعة المبادئ والقيم والقواعد السلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد أثناء أدائهم لواجباتهم المهنية، وتوجههم نحو الالتزام بالسلوك القويم الذي يقوم على الصدق والأمانة والنزاهة وتحمل المسؤولية واحترام القوانين والأنظمة. كما تُعبّر عن جملة المعايير الأخلاقية التي تهدف إلى تحقيق الانضباط المهني، وضمان أداء الوظيفة بصورة تحقق الكفاءة والفعالية وتحافظ على حقوق الأفراد والمؤسسات².

كما تُعرف أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من الواجبات والالتزامات الأخلاقية التي يتعين على الفرد احترامها أثناء ممارسته لمهنته، سواء في علاقته مع الإدارة أو الزملاء أو المتعاملين مع المؤسسة. وهي بذلك لا تقتصر فقط على احترام النصوص القانونية، بل تشمل أيضًا الالتزام بالقيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية التي تُساهم في ترسيخ الثقة والتعاون داخل البيئة المهنية³.

¹ محمد الصيرفي، أخلاقيات المهنة والإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 21.

² عبد الرحمن تيشوري، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الفكر، دمشق، 2010، ص 35.

³ سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 112.

وتكتسي أخلاقيات المهنة أهمية كبيرة في المجتمعات الحديثة، باعتبارها من أهم الوسائل التي تُساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والانحرافات المهنية، كما أنها تُساعد على تعزيز روح المسؤولية والانضباط لدى العاملين، وتدعيم الثقة بين المؤسسة والمجتمع. ولهذا السبب، أصبحت المؤسسات المعاصرة تُولي اهتمامًا بالغًا بوضع موانئق ومدونات للسلوك المهني، تتضمن القيم والمعايير الأخلاقية الواجب احترامها أثناء ممارسة المهنة¹.

وتتميز أخلاقيات المهنة بعدة خصائص تجعلها تختلف عن غيرها من القواعد الاجتماعية، فهي ترتبط بالسلوك الإنساني داخل البيئة المهنية، كما أنها ذات طابع إلزامي يفرض على الفرد احترامها أثناء أداء مهامه. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تختلف من مهنة إلى أخرى تبعًا لطبيعة النشاط المهني ومتطلباته، فلكل مهنة قواعدها الأخلاقية الخاصة التي تُحدد حقوق وواجبات المشتغلين بها.

كما أن أخلاقيات المهنة تستند إلى مجموعة من المصادر المتنوعة، كالدين والقانون والعادات الاجتماعية والثقافة التنظيمية، وهو ما يجعلها تمثل منظومة متكاملة تهدف إلى توجيه السلوك المهني نحو تحقيق المصلحة العامة والحفاظ على استقرار المؤسسة وسمعتها.

وفي ظل التطورات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، وما صاحبها من توسع في النشاط المهني وتزايد العلاقات داخل المؤسسات، برزت الحاجة إلى تعزيز أخلاقيات المهنة باعتبارها ضرورة حتمية لضمان جودة الأداء وتحقيق التنمية الإدارية. فالمؤسسات التي تقوم على قيم النزاهة والشفافية والاحترام المتبادل تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وأكثر كفاءة في مواجهة مختلف التحديات المهنية والتنظيمية.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص

و يمكن القول إن أخلاقيات المهنة تُعدّ منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والمعايير السلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد أثناء ممارستهم لمهنتهم، وتهدف إلى توجيه السلوك المهني نحو الالتزام بالنزاهة والصدق وتحمل المسؤولية واحترام القوانين والأنظمة. كما تُساهم في تنظيم العلاقات داخل البيئة المهنية، وتعزيز الثقة بين العاملين والمؤسسة والمجتمع، بما يضمن تحقيق الانضباط المهني وحماية المصلحة العامة وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

2: نشأة وتطور أخلاقيات المهنة

تُعتبر أخلاقيات المهنة من المفاهيم التي ارتبطت بوجود الإنسان داخل المجتمع، إذ ظهرت منذ القدم مع ظهور الأنشطة الحرفية والتجارية والمهن المختلفة التي احتاجت إلى قواعد سلوكية تنظم العلاقات بين الأفراد وتضمن احترام الحقوق والواجبات. وقد تطورت أخلاقيات المهنة عبر مراحل تاريخية متعددة، تأثرت بالتطورات الاجتماعية والدينية والاقتصادية والسياسية التي عرفتتها المجتمعات الإنسانية.

ففي المجتمعات القديمة، ارتبطت أخلاقيات المهنة بالعادات والتقاليد والأعراف السائدة، حيث كانت المجتمعات تفرض على الأفراد احترام مجموعة من القيم مثل الصدق والأمانة والإخلاص في أداء الأعمال. كما ظهرت بعض القواعد المهنية التي تنظم ممارسة بعض المهن، خاصة تلك المرتبطة بحياة الأفراد ومصالحهم، مثل الطب والتجارة والقضاء¹.

وقد لعبت الأديان السماوية دورًا مهمًا في ترسيخ أخلاقيات المهنة، إذ دعت جميعها إلى التحلي بالقيم الأخلاقية الحميدة أثناء ممارسة الأعمال والمهن،

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 129.

كالصدق، والأمانة، والإتقان، وتحمل المسؤولية، والعدل في التعامل مع الآخرين. فقد أكدت الشريعة الإسلامية على أهمية الالتزام بالأخلاق المهنية، واعتبرت العمل عبادة إذا اقترن بالإخلاص واحترام حقوق الآخرين.

ومع تطور المجتمعات وظهور الدولة الحديثة، توسعت الأنشطة الاقتصادية والإدارية، وظهرت الحاجة إلى وضع قواعد أكثر تنظيمًا للسلوك المهني داخل المؤسسات. وخلال فترة الثورة الصناعية، شهدت المجتمعات تغيرات كبيرة نتيجة انتشار المصانع وظهور الشركات الكبرى، مما أدى إلى بروز مشكلات مهنية وإدارية متعددة، كاستغلال العمال، وضعف الرقابة، وانتشار الفساد الإداري، وهو ما دفع إلى الاهتمام بوضع قواعد أخلاقية تضبط العلاقات المهنية وتحمي حقوق العاملين¹.

وفي القرن العشرين، ازداد الاهتمام بأخلاقيات المهنة بشكل ملحوظ، خاصة مع تطور العلوم الإدارية وظهور نظريات حديثة في التسيير والتنظيم الإداري. كما ساهمت المنظمات الدولية والجمعيات المهنية في وضع مواثيق ومدونات أخلاقية خاصة ببعض المهن، مثل الطب، والمحاماة، والإدارة، والتعليم، والصحافة، بهدف تحديد المعايير الأخلاقية الواجب احترامها أثناء ممارسة المهنة.

كما أن انتشار العولمة والتطور التكنولوجي وتزايد المنافسة الاقتصادية أدى إلى تعزيز أهمية أخلاقيات المهنة، باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق الشفافية والنزاهة داخل المؤسسات، والحد من الفساد الإداري والمالي. وأصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص

على مواثيق أخلاقية وبرامج تكوين وتوعية لترسيخ القيم المهنية لدى العاملين وتحسين جودة الأداء¹.

وفي الوقت الحاضر، لم تعد أخلاقيات المهنة مجرد قواعد نظرية، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات واستمرارها، حيث تُعد معيارًا مهمًا للحكم على مدى احترام المؤسسة للقيم الإنسانية والمهنية، ومدى التزامها بتحقيق المصلحة العامة وخدمة المجتمع.

3: أسباب الاهتمام بأخلاقيات المهنة

أصبحت أخلاقيات المهنة من المواضيع التي تحظى باهتمام واسع في مختلف المجالات الإدارية والقانونية والاجتماعية، خاصة في ظل التطورات الحديثة التي شهدتها المؤسسات المعاصرة وما نتج عنها من تحديات تنظيمية ومهنية متعددة. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تقتصر على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط، بل أصبحت مطالبة أيضًا بالالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ المهنية التي تضمن حسن سير العمل وتحقيق المصلحة العامة. ولهذا السبب، برزت الحاجة إلى الاهتمام بأخلاقيات المهنة باعتبارها عنصرًا أساسيًا لتحقيق الانضباط والشفافية وتحسين الأداء المهني داخل المؤسسات.

1.3 انتشار الفساد الإداري والمالي: يُعتبر انتشار الفساد الإداري والمالي من أبرز

الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بأخلاقيات المهنة، حيث شهدت العديد من المؤسسات العامة والخاصة مظاهر متعددة للفساد، كالرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ وإهدار المال العام وعدم احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها. وقد انعكست هذه الممارسات بصورة سلبية على أداء المؤسسات وعلى ثقة الأفراد فيها، مما

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 144.

استوجب ضرورة ترسيخ منظومة أخلاقية تهدف إلى توجيه السلوك المهني نحو احترام مبادئ النزاهة والشفافية وتحمل المسؤولية. كما أن الالتزام بالأخلاق المهنية يُساهم في الحد من الانحرافات الإدارية، ويُساعد على تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين داخل المؤسسة¹.

2.3 تعزيز الثقة داخل المؤسسة: تُساهم أخلاقيات المهنة في بناء وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وكذلك بين المؤسسة والمتعاملين معها، حيث إن الالتزام بالقيم الأخلاقية كالأمانة والصدق والعدل يُؤدي إلى خلق بيئة مهنية قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون. كما أن المؤسسة التي تقوم على مبادئ النزاهة والشفافية تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المجتمع وتحقيق المصداقية في تعاملاتها. وتُعتبر الثقة من العوامل الأساسية التي تساعد على استقرار العلاقات المهنية وتحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة².

3.3 تحسين الأداء المهني والإنتاجية: إن الالتزام بأخلاقيات المهنة يُؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة، لأن العامل الذي يتحلى بروح المسؤولية والانضباط يكون أكثر التزامًا بواجباته المهنية وأكثر حرصًا على أداء مهامه بكفاءة وفعالية. كما تُساعد الأخلاق المهنية على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الحديثة تعتبر الأخلاق المهنية من العوامل الأساسية لتحقيق التميز الإداري والتنظيمي³.

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 141.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 95.

³ سامي جمال الدين، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 118.

4.3 حماية حقوق العاملين والمتعاملين: تُساهم أخلاقيات المهنة في حماية حقوق العاملين والمتعاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة واحترام الكرامة الإنسانية. فاحترام القيم الأخلاقية داخل المؤسسة يضمن معاملة جميع الأفراد بطريقة عادلة دون تمييز أو تحيز، كما يُساعد على الحد من النزاعات والمشكلات المهنية التي قد تنشأ نتيجة سوء المعاملة أو استغلال السلطة. ولهذا السبب، أصبحت أخلاقيات المهنة عنصراً ضرورياً لتحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي داخل المؤسسات.

5.3 التطور التكنولوجي والعولمة: أدى التطور التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي إلى ظهور تحديات جديدة فرضت ضرورة الاهتمام بأخلاقيات المهنة، خاصة فيما يتعلق بحماية المعلومات واحترام السر المهني وضمان الاستخدام السليم للتكنولوجيا الحديثة. كما أن العولمة زادت من حدة المنافسة بين المؤسسات، مما جعل الالتزام بالقيم الأخلاقية ضرورة أساسية للحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها داخل السوق. وبالتالي، أصبحت الأخلاق المهنية من المعايير الأساسية التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

6.3 تحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي: تُساعد أخلاقيات المهنة على تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة من خلال تنظيم العلاقات المهنية بين العاملين وتعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل. كما أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يُساهم في الحد من الصراعات المهنية ويوفر بيئة عمل مناسبة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تُشجع على احترام الأخلاق المهنية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن والاستقرار داخل بيئة العمل.

7.3 ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط: يُعتبر الالتزام بأخلاقيات المهنة وسيلة فعالة لترسيخ قيم المسؤولية والانضباط لدى العاملين، حيث تدفعهم إلى احترام القوانين

والتعليمات التنظيمية والالتزام بواجباتهم المهنية. كما تُساهم الأخلاق المهنية في تنمية الرقابة الذاتية لدى الفرد، مما يجعله أكثر التزامًا بأداء مهامه بصورة سليمة بعيدًا عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية¹.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الاهتمام بأخلاقيات المهنة لم يعد مجرد توجه نظري، بل أصبح ضرورة عملية تفرضها طبيعة التحولات الحديثة داخل المؤسسات، لما لها من دور في تحقيق النزاهة والشفافية وتحسين الأداء المهني وضمان استقرار العلاقات المهنية داخل المجتمع.

4: أهمية أخلاقيات المهنة

تُعدّ أخلاقيات المهنة من أهم المرتكزات التي تقوم عليها النظم الإدارية الحديثة، حيث تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسات ويوجههم نحو الالتزام بالواجبات المهنية وفق مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية. فالأخلاق المهنية ليست مجرد قواعد نظرية أو توجيهات عامة، بل هي منظومة سلوكية متكاملة تُترجم عمليًا في تصرفات الأفراد أثناء أداء مهامهم، بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية وحسن سير المرفق العام أو الخاص، ويحافظ على سمعة المؤسسة واستقرارها.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المعاصرة، أصبحت أخلاقيات المهنة ضرورة حتمية وليست اختيارًا، نظرًا لتزايد تعقيد العلاقات المهنية واتساع نطاق المسؤوليات داخل المؤسسات. فكلما ارتفع مستوى الالتزام الأخلاقي، كلما تعززت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحسين أدائها، وتعزيز ثقة المجتمع بها.

¹ إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 133.

1.4 تحقيق الانضباط المؤسسي وترسيخ الالتزام المهني: يُعتبر الانضباط من أبرز النتائج المباشرة للالتزام بأخلاقيات المهنة، حيث تُسهم هذه الأخيرة في تنظيم سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال ترسيخ احترام القوانين الداخلية والتعليمات التنظيمية. كما تعمل على الحد من مظاهر التسيب الإداري والانحراف السلوكي، من خلال تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين، مما يجعل الالتزام نابغاً من القناعة الداخلية وليس فقط من الرقابة الخارجية. ويُعدّ الانضباط المهني عنصراً جوهرياً في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2.4 تعزيز الثقة والمصداقية داخل المؤسسة وخارجها: تلعب أخلاقيات المهنة دوراً محورياً في بناء الثقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين العاملين والإدارة، أو بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. فالمؤسسة التي تعتمد على قيم النزاهة والشفافية والعدل تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المتعاملين معها وتعزيز صورتها الإيجابية في المجتمع. وتُعدّ الثقة من أهم عناصر الاستقرار التنظيمي، إذ تسهم في تقوية العلاقات المهنية وتقليل النزاعات الداخلية¹.

3.4 تحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة المهنية: إن الالتزام بالأخلاق المهنية ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء داخل المؤسسة، حيث يدفع الأفراد إلى أداء مهامهم بإتقان وحرص على الجودة، ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه العمل. كما تُسهم البيئة الأخلاقية السليمة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وبالتالي، فإن أخلاقيات المهنة تُعدّ أحد أهم العوامل غير المادية المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي.

4.4 الحد من الفساد الإداري والانحرافات المهنية: تُشكل أخلاقيات المهنة وسيلة وقائية فعالة لمكافحة مختلف أشكال الفساد الإداري والمالي، مثل الرشوة،

¹ سامي جمال الدين، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 121.

والمحسوبية، واستغلال السلطة، وإساءة استعمال الوظيفة. وذلك من خلال ترسيخ قيم النزاهة والضمير المهني وتعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد. فكلما كانت القيم الأخلاقية راسخة داخل المؤسسة، كلما تقلصت فرص الانحراف، وتحسنت مستويات الشفافية والمساءلة¹.

5.4 حماية الحقوق المهنية وضمان العدالة داخل المؤسسة: تُساهم أخلاقيات المهنة في ضمان حماية حقوق العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، من خلال تكريس مبادئ العدالة والمساواة وعدم التمييز. كما تساعد على تنظيم العلاقات المهنية بشكل متوازن، بما يحد من النزاعات ويعزز الشعور بالإنصاف داخل بيئة العمل. ويؤدي ذلك إلى خلق مناخ مهني مستقر يسوده الاحترام المتبادل والتعاون².

6.4 تعزيز المسؤولية المهنية وتنمية الرقابة الذاتية: تعمل أخلاقيات المهنة على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، بحيث يصبح المهني أكثر التزامًا بواجباته وأكثر وعيًا بنتائج تصرفاته. كما تُسهم في تعزيز الرقابة الذاتية التي تُعدّ من أهم ضمانات السلوك المهني السليم، حيث يصبح الفرد ملتزمًا بالقيم الأخلاقية حتى في غياب الرقابة الإدارية المباشرة، وهو ما يعكس نضجًا مهنيًا وسلوكيًا داخل المؤسسة.

7.4 دعم الاستقرار التنظيمي وتحقيق التنمية المؤسسية: إن ترسيخ أخلاقيات المهنة داخل المؤسسات يُساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال تنظيم العلاقات المهنية وتقليل الصراعات الداخلية، وتعزيز روح التعاون بين العاملين. كما تُعدّ الأخلاق المهنية عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، إذ

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 171.

² براهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 146.

تُحسن من كفاءة الأداء وترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية¹.

وعليه، يمكن القول إن أخلاقيات المهنة تمثل أحد أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لما لها من دور محوري في تنظيم السلوك المهني، وتعزيز الثقة، ورفع الكفاءة، ومكافحة الفساد، وتحقيق الاستقرار التنظيمي والاجتماعي، مما يجعلها عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

5: مبادئ أخلاقيات المهنة

تقوم أخلاقيات المهنة على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تُعدّ بمثابة الأساس القيمي الذي يُنظم السلوك المهني داخل المؤسسات. وتكتسب هذه المبادئ أهمية خاصة لكونها تُحوّل القيم المجردة إلى قواعد سلوكية عملية تُوجّه تصرفات الأفراد أثناء أداء وظائفهم، بما يضمن تحقيق التوازن بين الفعالية التنظيمية واحترام القيم الأخلاقية. كما أن هذه المبادئ تُعتبر معياراً لتقييم الأداء المهني وقياس مدى التزام العاملين بالسلوك القويم داخل بيئة العمل.

وتتميز مبادئ أخلاقيات المهنة بكونها مبادئ شاملة ومتراصة، لا يمكن الفصل بينها بشكل تام، إذ يكمل كل مبدأ الآخر في بناء منظومة أخلاقية متكاملة تُسهم في تعزيز الانضباط والجودة داخل المؤسسة، وتقليل الانحرافات المهنية.

1.5 مبدأ النزاهة والموضوعية:

يُعدّ مبدأ النزاهة من أهم الأسس التي يقوم عليها السلوك المهني، ويعني التزام الفرد بالصدق والاستقامة في جميع تصرفاته المهنية، والابتعاد عن الغش أو

¹ مصطفى كامل السيد، الإدارة والأخلاق المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 81.

التلاعب أو تضارب المصالح. أما الموضوعية فتقتضي أن يكون اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام قائمًا على معايير مهنية وعلمية دقيقة، بعيدًا عن التأثيرات الشخصية أو العلاقات الفردية. ويكتسب هذا المبدأ أهمية كبيرة لأنه يُسهم في ضمان عدالة القرارات الإدارية، ويعزز ثقة المتعاملين بالمؤسسة، كما يُقلل من احتمالات الانحراف الإداري أو التحيز في المعاملة. فكلما ارتفع مستوى النزاهة داخل المؤسسة، كلما تحسّن أداؤها وازدادت مصداقيتها¹.

2.5 مبدأ الأمانة وحفظ السر المهني:

يُعتبر هذا المبدأ من المبادئ الحساسة في أخلاقيات المهنة، إذ يقوم على التزام المهني بعدم إفشاء المعلومات التي يطلع عليها بحكم وظيفته. ويشمل ذلك البيانات الشخصية، والمعطيات الإدارية، والمعلومات الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

ويهدف هذا المبدأ إلى حماية خصوصية الأفراد والمؤسسات، وتعزيز الثقة في العلاقة المهنية. كما أن الإخلال به يؤدي إلى فقدان المصداقية وإضعاف العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، وقد يترتب عنه آثار قانونية وإدارية خطيرة. لذلك يُعدّ حفظ السر المهني مؤشرًا على مدى نضج الفرد المهني ووعيه بمسؤولياته².

3.5 مبدأ المسؤولية المهنية والمساءلة:

يقوم هذا المبدأ على التزام الفرد بتحمل نتائج أفعاله داخل المؤسسة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع ضرورة أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وجدية. كما يرتبط هذا المبدأ بمفهوم المساءلة الذي يعني خضوع الموظف أو المهني للمحاسبة عن أي تقصير أو إخلال بالواجبات.

¹ Fred Luthans, Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, McGraw-Hill, 2011.

² سامي جمال الدين، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 125.

وتكمن أهمية هذا المبدأ في كونه يُعزز الرقابة الذاتية لدى الأفراد، ويحد من السلوكيات غير المسؤولة، كما يُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل.

4.5 مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص:

يُعدّ مبدأ العدالة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها أخلاقيات المهنة، ويعني معاملة جميع الأفراد داخل المؤسسة على قدم المساواة دون أي تمييز قائم على الجنس أو الأصل أو المركز الوظيفي أو العلاقات الشخصية. كما يشمل هذا المبدأ تكافؤ الفرص في مجالات التوظيف والترقية والتقييم، بما يضمن تحقيق الإنصاف داخل المؤسسة. ويؤدي احترام هذا المبدأ إلى خلق بيئة عمل مستقرة يسودها الرضا الوظيفي، ويُقلل من النزاعات الداخلية، ويعزز الانتماء المؤسسي¹.

5.5 مبدأ احترام القوانين والأنظمة:

يُعدّ الالتزام بالقوانين والتشريعات والتنظيمات الداخلية أحد أهم ركائز السلوك المهني، إذ يضمن هذا المبدأ سير العمل ضمن إطار قانوني واضح ومنظم. ويشمل ذلك احترام القوانين الوطنية، واللوائح التنظيمية، والتعليمات الإدارية الداخلية. ويُسهم هذا المبدأ في الحد من التجاوزات الإدارية، وتعزيز الشرعية التنظيمية، كما يُساعد على تحقيق الانضباط داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي يلتزم أفرادها بالقانون تكون أكثر استقرارًا وفعالية في أداء مهامها.

¹ مصطفى كامل السيد، الإدارة والأخلاق المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 89.

6.5 مبدأ الإتقان والجودة المهنية:

يرتكز هذا المبدأ على ضرورة أداء العمل بأعلى درجات الجودة والدقة، من خلال الالتزام بالمعايير المهنية وتطوير المهارات بشكل مستمر. ولا يقتصر الإتقان على إنجاز العمل فقط، بل يشمل أيضاً تحسين أساليب الأداء والبحث عن أفضل الطرق لتحقيق النتائج.

وتكمن أهمية هذا المبدأ في كونه يُسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين صورتها أمام المجتمع، كما يُعزز التنافسية ويزيد من فعالية الخدمات المقدمة.

7.5 مبدأ احترام الوقت والانضباط المهني:

يُعدّ احترام الوقت عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، حيث يقتضي الالتزام بمواعيد العمل وإنجاز المهام في الآجال المحددة دون تأخير غير مبرر. كما يشمل الانضباط الالتزام بالتعليمات التنظيمية واحترام التسلسل الإداري. ويُسهم هذا المبدأ في تحسين تنظيم العمل وتقليل الهدر في الوقت، كما يعكس مدى جدية الفرد والتزامه المهني، وهو مؤشر مهم على كفاءة الأداء داخل المؤسسة¹.

8.5 مبدأ التعاون والعمل الجماعي:

يقوم هذا المبدأ على تعزيز روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تبادل الخبرات والمعارف والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. ويُعتبر العمل الجماعي من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لأنه يُعزز التكامل بين مختلف التخصصات والوظائف. كما يُسهم هذا المبدأ في خلق بيئة عمل

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 110.

إيجابية، ويُقلل من النزاعات المهنية، ويزيد من فعالية الأداء الجماعي داخل المؤسسة¹.

6 : أنواع أخلاقيات المهنة

تُعدّ أخلاقيات المهنة منظومة واسعة ومتعددة الأبعاد، لا تقتصر على مجال مهني واحد، بل تمتد لتشمل مختلف القطاعات الإدارية والقانونية والصحية والتعليمية والاقتصادية والتقنية. ويرجع هذا التنوع إلى اختلاف طبيعة الوظائف والمهام والمسؤوليات، مما يجعل لكل مهنة خصوصية أخلاقية تضبط سلوك ممارسيها. ومع ذلك، فإن هذه الأنواع تتقاطع في مجموعة من القيم المشتركة مثل النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، واحترام القوانين.

1.6 أخلاقيات المهن الإدارية: تُعتبر أخلاقيات المهن الإدارية من أهم أنواع الأخلاقيات المهنية، لأنها ترتبط مباشرة بسير المؤسسات العامة والخاصة. ويُقصد بها مجموعة المبادئ التي تحكم سلوك الموظف الإداري أثناء أداء وظيفته.

وتقوم هذه الأخلاقيات على:

- احترام القوانين واللوائح التنظيمية .
- الالتزام بالحياد والموضوعية في اتخاذ القرارات .
- تجنب المحسوبية والوساطة واستغلال النفوذ .
- أداء الخدمة العمومية بروح المسؤولية والشفافية .

وتكمن أهميتها في كون الإدارة هي الجهاز الذي يترجم السياسات إلى واقع عملي، وبالتالي فإن أي خلل أخلاقي فيها يؤدي مباشرة إلى فساد إداري وضعف في

¹ محمود حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 73.

الأداء العام. كما أن الالتزام الأخلاقي داخل الإدارة يعزز ثقة المواطن في المرفق العام ويضمن فعاليته¹.

2.6 أخلاقيات المهن القانونية والقضائية: تتميز هذه الأخلاقيات بحساسيتها الكبيرة، لأنها ترتبط بتحقيق العدالة وحماية الحقوق. وتشمل القضاة، والمحامين، وموظفي القضاء.

وتقوم على مبادئ أساسية أهمها:

- الاستقلالية التامة عن أي ضغط خارجي .
- الحياد في إصدار الأحكام أو تقديم الاستشارات .
- احترام سرية القضايا والمعلومات .
- عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية .

وتُعَدّ هذه الأخلاقيات ضماناً أساسية لسيادة القانون، لأن أي إخلال بها يؤدي إلى المساس بمبدأ العدالة وفقدان الثقة في النظام القضائي².

3.6 أخلاقيات المهن الطبية والصحية: تُعدّ من أكثر أنواع الأخلاقيات حساسية، لأنها تتعلق بحياة الإنسان وصحته. وتشمل الأطباء، والممرضين، وجميع العاملين في القطاع الصحي.

وتقوم على:

- احترام كرامة المريض وعدم استغلال حاجته .
- الالتزام ببذل العناية الطبية اللازمة دون تقصير .

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 167.

² عمار عوابدي، نظرية القرار الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 98.

- الحفاظ على السر الطبي وعدم إفشاء المعلومات الصحية .
- تقديم العلاج دون تمييز بين المرضى .

وتبرز أهمية هذه الأخلاقيات في كونها تحمي الحق في الحياة والصحة، وتضمن علاقة ثقة بين المريض والطبيب، وهو ما يُعدّ أساس نجاح العملية العلاجية .

4.6 أخلاقيات المهن التعليمية والتربوية: ترتبط هذه الأخلاقيات بسلوك المعلمين والأساتذة داخل المؤسسات التعليمية، وهي تلعب دورًا أساسيًا في بناء الأجيال.

وتشمل:

- احترام المتعلمين ومعاملتهم بإنصاف .
- الالتزام بالموضوعية في التقييم والامتحانات .
- تجنب التمييز أو المحاباة بين الطلبة .
- غرس القيم الأخلاقية والانضباط في نفوس المتعلمين .

وتكمن أهميتها في أن الأستاذ لا ينقل المعرفة فقط، بل يساهم في بناء شخصية الفرد، وبالتالي فإن أي خلل أخلاقي في هذا المجال ينعكس سلبيًا على المجتمع بأكمله¹.

5.6 أخلاقيات المهن الإعلامية: تتعلق هذه الأخلاقيات بالعاملين في الصحافة والإعلام، وتُعدّ من أهم الأخلاقيات في العصر الحديث بسبب تأثير الإعلام على الرأي العام.

¹ محمد الصغير بعللي، القانون الإداري، دار العلوم، الجزائر، 2010، ص 142.

وتقوم على:

- التحقق من صحة المعلومات قبل نشرها .
- احترام خصوصية الأفراد وعدم التشهير بهم .
- الابتعاد عن التضليل والإشاعات .
- تقديم المعلومة بموضوعية وحياد .

وتبرز أهميتها في كون الإعلام يشكل وعي المجتمع، وبالتالي فإن أي انحراف أخلاقي فيه قد يؤدي إلى تضليل الرأي العام وإثارة الفوضى¹.

6.6 أخلاقيات المهن الاقتصادية والتجارية: تخص هذا النوع من الأخلاقيات التجار ورجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية.

وتشمل:

- احترام قواعد المنافسة الشريفة .
- منع الغش والاحتيال .
- احترام حقوق المستهلك .
- الالتزام بالشفافية في المعاملات التجارية .

وتساهم هذه الأخلاقيات في تحقيق التوازن بين الربح والمصلحة العامة، وتمنع استغلال السوق بشكل غير مشروع.

7.6 أخلاقيات المهن التقنية والمعلوماتية: تُعد من الأنواع الحديثة المرتبطة بالتطور التكنولوجي.

وتقوم على:

- حماية البيانات الشخصية .
- احترام سرية المعلومات الرقمية .
- منع الاختراقات وسوء استخدام الأنظمة .
- الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي .

وتزداد أهميتها مع التحول الرقمي، حيث أصبحت البيانات عنصراً حساساً يتطلب حماية أخلاقية وقانونية صارمة¹.

7: أخلاقيات المهنة الأساسية

تُعدّ أخلاقيات المهنة الأساسية الركيزة الجوهرية التي يقوم عليها السلوك المهني داخل مختلف المؤسسات، إذ تمثل الحد الأدنى من القيم والمعايير التي لا يمكن لأي نشاط مهني أن يستقيم دونها. فهي ليست مجرد توجيهات أخلاقية عامة، بل نظام معياري متكامل يضبط العلاقة بين الفرد ومهنته، وبينه وبين المؤسسة، وبين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي. ومن ثمّ فإنّ هذه الأخلاقيات تُعتبر شرطاً لازماً لضمان الفعالية التنظيمية، وتحقيق الجودة، وترسيخ الثقة في الأداء المهني.

كما أن أهمية هذه الأخلاقيات تتعاظم في ظلّ تعقّد بيئة العمل الحديثة، وتزايد حجم المسؤوليات، وتشابك المصالح، مما يجعل الحاجة إلى قواعد أخلاقية أساسية ضرورة حتمية لضبط السلوك المهني والحد من الانحرافات الإدارية والسلوكية².

¹ Stephen Robbins, Organizational Behavior, Pearson, 2013, p. 134.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 118.

1.7 الأمانة المهنية بوصفها أساس الثقة المؤسسية:

تُعتبر الأمانة المهنية حجر الأساس في البناء الأخلاقي لأي مهنة، إذ تقوم على التزام الفرد بالصدق في أداء عمله، وحفظ ما أُؤتمن عليه من موارد أو معلومات أو صلاحيات. ولا تقتصر الأمانة على الجانب المادي فقط، بل تمتد لتشمل الأمانة الفكرية في إنجاز المهام دون تلاعب أو تحريف أو تقصير.

وتتجلى أهمية هذا المبدأ في كونه يُشكّل أساس الثقة داخل المؤسسة؛ فكلما ارتفع مستوى الأمانة بين العاملين، كلما زادت مصداقية المؤسسة واستقرارها الداخلي، وانخفضت احتمالات الفساد الإداري أو سوء استخدام السلطة.

2.7 النزاهة والشفافية كضمان للشرعية المهنية:

تُعَدّ النزاهة والشفافية من أهم الضوابط التي تمنع الانحراف المهني، حيث تعني النزاهة الابتعاد التام عن جميع أشكال الفساد مثل الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ، في حين تقوم الشفافية على وضوح الإجراءات وعلنية القرارات ما لم تتطلب السرية خلاف ذلك.

ويؤدي ترسيخ هذا المبدأ إلى تعزيز الشرعية الإدارية داخل المؤسسة، كما يساهم في بناء صورة إيجابية عنها أمام المجتمع، ويزيد من ثقة المتعاملين معها، ويحد من الشكوك حول عدالة القرارات المتخذة¹.

¹ سامي جمال الدين، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 130.

3.7 المسؤولية المهنية والمساءلة الأخلاقية:

تمثل المسؤولية المهنية التزام الفرد بأداء واجباته الوظيفية بكفاءة وجدية، مع تحمل نتائج قراراته وتصرفاته. وترتبط هذه المسؤولية ارتباطاً وثيقاً بمبدأ المساءلة الذي يجعل الفرد خاضعاً للتقييم والمحاسبة عند التقصير أو الإخلال بالواجبات.

ويُسهم هذا المبدأ في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظف، بحيث يصبح أكثر التزاماً دون الحاجة إلى رقابة خارجية مستمرة، مما يرفع من جودة الأداء المؤسسي ويقلل من الأخطاء الإدارية.

4.7 احترام القوانين والالتزام التنظيمي:

يُعدّ احترام القوانين والأنظمة أحد أهم الأعمدة التي تقوم عليها أخلاقيات المهنة، إذ يضمن سير العمل داخل المؤسسة وفق إطار قانوني واضح ومنظم. ويشمل ذلك احترام التشريعات الوطنية، واللوائح الداخلية، والتعليمات الإدارية.

ويؤدي هذا الالتزام إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، والحد من الفوضى الإدارية، وضمان انسجام القرارات مع الإطار القانوني، مما يعزز شرعية المؤسسة ويقوي فعاليتها¹.

5.7 العدالة وتكافؤ الفرص في البيئة المهنية:

يقوم هذا المبدأ على تحقيق المساواة بين جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة دون أي تمييز، سواء في التوظيف أو الترقية أو التقييم أو توزيع المهام. كما يشمل ضمان تكافؤ الفرص على أساس الكفاءة والاستحقاق فقط.

¹ عمار عوابدي، نظرية القرار الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 105.

وتكمن أهمية هذا المبدأ في كونه يُرسخ الشعور بالإنصاف داخل المؤسسة، ويحد من التوترات والصراعات الداخلية، ويعزز الانتماء الوظيفي والاستقرار المهني.

6.7 الإتقان والجودة كمعيار للكفاءة المهنية:

يرتكز هذا المبدأ على أداء العمل بأعلى درجات الجودة والدقة، مع السعي المستمر إلى تطوير المهارات وتحسين الأداء. فالإتقان لا يعني فقط إنجاز العمل، بل يعني إنجازه بطريقة فعالة تحقق أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.

ويُعدّ هذا المبدأ من أهم مؤشرات الكفاءة المهنية، لأنه ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة، ويعزز تنافسية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في بيئة عمل متغيرة.

7.7 الانضباط واحترام الوقت كعنصر تنظيمي:

يُعتبر احترام الوقت والانضباط المهني من القيم الأساسية التي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة. ويشمل ذلك الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وإنجاز المهام في الآجال المحددة، واحترام التسلسل الإداري.

ويؤدي هذا المبدأ إلى رفع فعالية التنظيم الداخلي وتقليل الهدر في الوقت والموارد، كما يعكس مدى جدية الفرد والتزامه المهني.

8.7 التعاون والعمل الجماعي كدعامة للفعالية التنظيمية:

يُجسد هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسات الحديثة، حيث يقوم على تعزيز التعاون بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف لتحقيق أهداف مشتركة.

فالمؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها بشكل فردي، بل من خلال التكامل بين مختلف الوظائف.

كما يساهم التعاون في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ويقلل من النزاعات المهنية، ويزيد من فعالية الأداء الجماعي والإنتاجية العامة¹.

8 : مصادر أخلاقيات المهنة

تستند أخلاقيات المهنة إلى مجموعة من المصادر المتداخلة التي تُسهم في تكوين الإطار القيمي والسلوكي للفرد داخل المؤسسة، حيث لا يمكن فهم السلوك المهني الأخلاقي بمعزل عن البيئة الاجتماعية والثقافية والقانونية التي ينشأ فيها. وتعمل هذه المصادر مجتمعة على تشكيل "الضمير المهني" وتوجيه الأفراد نحو الالتزام بالمعايير الأخلاقية في ممارسة أعمالهم².

وتتسم مصادر أخلاقيات المهنة بأنها غير أحادية، بل مركبة، حيث يجمع بينها التفاعل المستمر بين القيم الفردية والتنظيمية والمجتمعية، وهو ما يجعلها تختلف من بيئة إلى أخرى وفقاً للثقافة السائدة وطبيعة النظام الإداري والقانوني.

1.8 المصدر الديني والقيمي: يُعدّ الدين من أقدم وأقوى مصادر الأخلاق المهنية، إذ يُغرس في الفرد مجموعة من القيم الأساسية مثل الأمانة، والصدق، والإحسان في العمل، وتحمل المسؤولية. وتكمن قوة هذا المصدر في كونه يرتبط بالرقابة الذاتية والضمير الداخلي، مما يجعل الفرد ملتزماً بالسلوك الأخلاقي حتى في غياب الرقابة الإدارية.

¹ إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 155.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 74.

كما أن القيم الدينية تُساهم في الحد من السلوكيات المنحرفة داخل المؤسسات، وتعزز الاستقامة المهنية والالتزام بالواجب الوظيفي¹.

2.8 المصدر القانوني والتنظيمي: يُعتبر القانون من المصادر الرسمية التي تُحدد الإطار العام للسلوك المهني داخل المؤسسات، حيث تُحوّل العديد من القيم الأخلاقية إلى قواعد قانونية ملزمة مثل مكافحة الفساد، واحترام الوظيفة العامة، وحماية المال العام.

ويمتاز هذا المصدر بصفة الإلزام، إذ أن مخالفته لا تُعد فقط خرقاً أخلاقياً، بل تُرتب مسؤولية قانونية وتأديبية، مما يجعله عنصراً أساسياً في ضبط السلوك المهني².

3.8 المصدر الاجتماعي والثقافي: تلعب البيئة الاجتماعية والثقافة العامة دوراً مهماً في تشكيل أخلاقيات المهنة، حيث تحدد الأعراف والتقاليد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل بيئة العمل.

فالقيم مثل احترام الوقت، وحسن التعامل، والتعاون بين الأفراد، هي في الأصل قيم اجتماعية يتم نقلها إلى المجال المهني. ويختلف تأثير هذا المصدر من مجتمع إلى آخر حسب درجة الوعي والتنظيم الاجتماعي³.

4.8 الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة: تُعدّ الثقافة التنظيمية من المصادر الحديثة لأخلاقيات المهنة، وهي تعبر عن مجموعة القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة والتي تُوجّه سلوك العاملين.

¹ عبد الرحمن تيشوري، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الفكر، دمشق، 2010، ص 39.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 52.

³ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 118.

فبعض المؤسسات تعتمد ثقافة تقوم على الشفافية والعمل الجماعي، بينما أخرى تركز على الانضباط الصارم أو الجودة العالية. وكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وواضحة، كلما ارتفع مستوى الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة¹.

5.8 القيم الفردية والتنشئة الاجتماعية: تُشكل القيم الشخصية التي يكتسبها الفرد منذ الطفولة أحد أهم مصادر السلوك المهني، حيث يدخل الموظف إلى العمل محملاً بمنظومة أخلاقية اكتسبها من الأسرة والمدرسة والمجتمع.

كما أن الضمير المهني يلعب دوراً مهماً في توجيه السلوك، إذ يجعل الفرد يلتزم بالأخلاق حتى دون وجود رقابة خارجية، مما يعكس مستوى نضجه الأخلاقي.

6.8 التعليم والتكوين المهني: يساهم التعليم والتكوين في غرس القيم المهنية لدى الأفراد، من خلال البرامج التعليمية والتدريبية التي تركز على أخلاقيات المهنة مثل الانضباط، والمسؤولية، واحترام القوانين.

كما أن التكوين المستمر داخل المؤسسات يساعد على تطوير السلوك المهني ومواكبته للتغيرات الحديثة في بيئة العمل².

7.8 اللوائح الداخلية ومواثيق السلوك المهني: تقوم المؤسسات الحديثة بوضع مواثيق أخلاقية مكتوبة تُحدد القواعد التي يجب على العاملين الالتزام بها، مثل مدونات السلوك الوظيفي وأدلة الإجراءات.

¹ Stephen P. Robbins & Timothy Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017, p 100.

² Richard Daft, Organization Theory and Design, Cengage, 2015, p 88.

وتُعد هذه المواثيق وسيلة عملية لتحويل الأخلاق من قيم عامة إلى قواعد تنظيمية واضحة وملزمة، مما يقلل من التقديرات الفردية ويعزز الانضباط داخل المؤسسة.

9 : مستويات أخلاقيات المهنة

تُعدّ أخلاقيات المهنة منظومة سلوكية متدرجة، لا تظهر في شكل واحد ثابت، بل تتوزع إلى مستويات مختلفة تعكس درجة التزام الفرد بالقيم والمعايير الأخلاقية داخل بيئة العمل. ويُساعد فهم هذه المستويات على تفسير اختلاف سلوك الأفراد داخل المؤسسة، رغم اشتراكهم في نفس القوانين والأنظمة، إذ أن الفارق الحقيقي غالبًا ما يكون في مستوى الوعي الأخلاقي والضمير المهني وليس فقط في القواعد التنظيمية.

وبالتالي فإن تحديد مستويات أخلاقيات المهنة يُعدّ أداة تحليلية مهمة لفهم السلوك التنظيمي، وتقييم درجة النضج الأخلاقي لدى العاملين داخل المؤسسات.

1.9 المستوى الفردي (الشخصي): يمثل هذا المستوى الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهنة، إذ يرتبط بالقيم الشخصية التي يكتسبها الفرد من الأسرة، والتنشئة الاجتماعية، والتعليم، والخبرة الحياتية.

في هذا المستوى، يكون السلوك الأخلاقي نابعًا من الضمير الداخلي للفرد، وليس من الرقابة الخارجية. فكلما كانت القيم الشخصية قوية (كالصدق، والأمانة، والمسؤولية)، كلما انعكس ذلك إيجابًا على الأداء المهني.

ويُعد هذا المستوى الأكثر تأثيرًا، لأنه يحدد الاستعداد الداخلي للفرد للالتزام الأخلاقي حتى في غياب الرقابة أو القوانين الصارمة¹.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 200.

2.9 المستوى التنظيمي (المؤسسي): يرتبط هذا المستوى بالقواعد والأنظمة والثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث تعمل المنظمة على توجيه سلوك العاملين من خلال اللوائح الداخلية، ومواثيق السلوك المهني، ونظام الحوافز والعقوبات.

وتلعب الإدارة دورًا محوريًا في هذا المستوى من خلال:

- وضع قواعد سلوكية واضحة .
- تعزيز قيم النزاهة والشفافية .
- مراقبة الأداء الأخلاقي للعاملين .

ويُظهر هذا المستوى أن الأخلاق المهنية ليست فردية فقط، بل هي أيضًا نتاج بيئة تنظيمية تُشجع أو تُضعف السلوك الأخلاقي¹.

3.9 المستوى المهني (الاختصاصي):

يتمثل هذا المستوى في القيم والمعايير الخاصة بكل مهنة على حدة، مثل مهنة الطب أو القانون أو التعليم أو الإدارة.

فكل مهنة تمتلك "مدونة أخلاقية" غير مكتوبة أحيانًا أو مكتوبة رسميًا، تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في إطار الممارسة المهنية.

على سبيل المثال:

- في المهنة الطبية: الحفاظ على السر الطبي .
- في المهنة القانونية: احترام سرية القضايا .
- في التعليم: العدالة في التقييم.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 120.

- ويُظهر هذا المستوى خصوصية كل مهنة، رغم وجود قواعد عامة مشتركة بينها¹.

4.9 المستوى المجتمعي:

يمثل هذا المستوى الإطار العام الذي تُمارس فيه المهن داخل المجتمع، حيث تؤثر القيم الثقافية والدينية والاجتماعية في تشكيل السلوك المهني.

فالمجتمع يحدد ما يعتبر سلوكًا أخلاقيًا مقبولًا أو مرفوضًا، مثل احترام الوقت، وخدمة الصالح العام، ومحاربة الفساد.

كما أن قوة هذا المستوى تختلف من مجتمع إلى آخر حسب درجة الوعي الاجتماعي، ومستوى التنمية، وثقافة احترام القانون.

5.9 المستوى القانوني:

يمثل هذا المستوى أعلى درجات الإلزام في أخلاقيات المهنة، حيث تتحول بعض القيم الأخلاقية إلى قواعد قانونية ملزمة.

ويشمل ذلك القوانين المنظمة للعمل، وقوانين الوظيفة العامة، وقوانين مكافحة الفساد، وغيرها من النصوص التشريعية التي تُلزم الموظف بسلوك مهني معين. ويتميز هذا المستوى بأنه:

- إلزامي وليس اختياري .
- تترتب على مخالفته مسؤولية قانونية وتأديبية .
- يُستخدم كأداة ردع وضبط للسلوك المهني¹.

¹ عبد الرحمن تيشوري، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الفكر، دمشق، 2010، ص 55.

10 : العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة

تُعدّ أخلاقيات المهنة نتاجًا لتفاعل مجموعة من العوامل المركبة والمتداخلة، حيث لا يمكن إرجاع السلوك المهني الأخلاقي أو غير الأخلاقي إلى سبب واحد معزول، بل هو حصيلة تأثيرات متعددة تتداخل فيها الجوانب الفردية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية. ويُفسّر هذا التداخل من خلال المقاربة السلوكية في الإدارة التي ترى أن سلوك الفرد داخل المنظمة هو نتيجة مباشرة لتفاعل شخصيته مع بيئته الداخلية والخارجية.

وعليه، فإن فهم هذه العوامل يُعدّ ضرورة منهجية، ليس فقط لتفسير السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات، بل أيضًا لوضع آليات فعالة لتعزيزه والحد من الانحرافات المهنية.

1.10 العوامل الفردية (الشخصية والسلوكية): تمثل العوامل الفردية النواة الأساسية في تشكيل السلوك الأخلاقي، إذ يرتبط الالتزام بأخلاقيات المهنة بدرجة كبيرة بمنظومة القيم التي يحملها الفرد قبل دخوله إلى بيئة العمل. وتشمل هذه العوامل:

- التنشئة الأسرية وما تزرعه من قيم مثل الصدق والأمانة .
- مستوى التعليم والتكوين المهني .
- الضمير الأخلاقي والرقابة الذاتية .
- الخبرات السابقة في بيئات العمل المختلفة .

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 140.

وتؤكد الأدبيات السلوكية أن الأفراد ذوي القيم الداخلية القوية يميلون إلى الالتزام الأخلاقي حتى في ظل ضعف الرقابة التنظيمية، بينما تزداد احتمالات الانحراف لدى الأفراد ذوي الضعف القيمي أو ضعف الوازع الذاتي¹.

2.10 العوامل التنظيمية (بيئة المؤسسة): تُعد البيئة التنظيمية من أقوى المؤثرات المباشرة في أخلاقيات المهنة، حيث تلعب المؤسسة دورًا حاسمًا في توجيه سلوك العاملين من خلال القواعد والأنظمة والثقافة التنظيمية السائدة. وتشمل هذه العوامل:

- أسلوب القيادة ونمط الإدارة (ديمقراطي/تسلطي).
- وضوح اللوائح الداخلية ومدى تطبيقها .
- نظام الحوافز والعقوبات .
- درجة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة .

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تعتمد الشفافية وتكافؤ الفرص تُنتج سلوكًا مهنيًا أكثر التزامًا، في حين أن غياب العدالة أو ضعف الرقابة يؤدي إلى انتشار مظاهر الانحراف مثل المحسوبية والفساد الإداري².

3.10 العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية بشكل غير مباشر ولكن عميق في تشكيل أخلاقيات المهنة، إذ يكتسب الفرد من مجتمعه مجموعة من القيم والمعايير التي يطبقها داخل بيئة العمل.

وتشمل هذه العوامل:

- القيم الدينية السائدة في المجتمع .

¹ Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw-Hill, 2011, p. 118.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 205.

- الأعراف والتقاليد الاجتماعية .
- مستوى الوعي الأخلاقي العام .
- نظرة المجتمع للعمل والانضباط والمسؤولية .

فالمجتمعات التي تعزز قيم النزاهة وخدمة الصالح العام تميل إلى إنتاج أفراد أكثر التزامًا أخلاقيًا داخل المؤسسات، بينما يؤدي ضعف الثقافة الأخلاقية إلى انتشار السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل¹.

4.10 العوامل الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دورًا محوريًا في التأثير على السلوك المهني، حيث يمكن أن تدفع الضغوط الاقتصادية الأفراد إلى تبني سلوكيات غير أخلاقية، خاصة في حالات ضعف الأجور أو غياب الاستقرار الوظيفي.

ومن أبرز هذه العوامل:

- مستوى الأجور والدخل .
- معدلات البطالة والاستقرار المهني .
- الضغوط المعيشية والاجتماعية .

وتشير التحليلات الاقتصادية لسلوك التنظيمي إلى أن تحسين الظروف الاقتصادية للعاملين يُعدّ من أهم الوسائل غير المباشرة للحد من الانحرافات المهنية وتعزيز الالتزام الأخلاقي.

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 145.

5.10 العوامل القانونية والتشريعية: يشكل الإطار القانوني أحد أهم أدوات ضبط السلوك المهني، حيث يحدد القانون الحدود الفاصلة بين السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة. وتشمل هذه العوامل:

- قوانين الوظيفة العمومية .
- تشريعات مكافحة الفساد .
- الأنظمة التأديبية داخل المؤسسات .

ويتميز هذا العامل بكونه إلزامياً، حيث يترتب عن مخالفته جزاءات قانونية أو إدارية، مما يجعله عنصراً ردعياً فعالاً في تعزيز الالتزام الأخلاقي داخل بيئة العمل.

6.10 العوامل التكنولوجية والتحول الرقمي: أدى التطور التكنولوجي إلى إعادة تشكيل بيئة العمل، مما فرض تحديات أخلاقية جديدة تتعلق باستخدام المعلومات وحماية البيانات. وتشمل هذه العوامل:

- الرقمنة في تسيير المؤسسات .
- سهولة الوصول إلى البيانات وتبادلها .
- مخاطر انتهاك الخصوصية وتسريب المعلومات .

وقد أصبح الالتزام بأخلاقيات استخدام التكنولوجيا عنصراً أساسياً في الحفاظ على الثقة المؤسسية، خاصة في ظل توسع الاعتماد على الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي¹.

¹ عمار عوادي، نظرية القرار الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 122.

11 : أسس نظام أخلاقيات المهنة

يُعدّ نظام أخلاقيات المهنة منظومة معيارية متكاملة تهدف إلى تنظيم السلوك المهني داخل المؤسسة، وضبطه وفق مجموعة من القيم والقواعد والمبادئ التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض أثناء أداء الوظيفة. ولا يقوم هذا النظام على عنصر واحد، بل يستند إلى مجموعة من الأسس المتداخلة التي تتكامل فيما بينها لتشكيل إطار مرجعي شامل يوجّه السلوك المهني ويضمن استمرارية الالتزام الأخلاقي داخل بيئة العمل.

وتكمن أهمية دراسة هذه الأسس في كونها تفسّر كيفية تشكّل السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات، وتوضح أن الالتزام المهني ليس مجرد اختيار فردي، بل هو نتاج تفاعل بين بنية قيمية داخلية وضوابط خارجية تنظيمية وقانونية واجتماعية.

1.11 الأساس القيمي والأخلاقي (المرجعية الداخلية للسلوك): يمثل هذا الأساس الجوهر الحقيقي لنظام أخلاقيات المهنة، إذ يستند إلى المنظومة القيمية التي يحملها الفرد، والتي تتشكل من خلال التنشئة الاجتماعية، والتربية الأسرية، والتعليم، والخبرة الحياتية.

ويتميز هذا الأساس بكونه داخلياً ذاتياً، مرتبطاً بالضمير المهني والرقابة الذاتية، حيث يدفع الفرد إلى الالتزام بالسلوك الأخلاقي حتى في غياب الرقابة الخارجية. وتشكل قيم مثل الأمانة، الصدق، العدالة، والإخلاص في العمل، الركيزة الأساسية لهذا المستوى، مما يجعلها الضمان الحقيقي لاستقرار السلوك المهني على المدى الطويل¹.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 218.

2.11 الأساس القانوني والتنظيمي (الإلزام المؤسسي): يشكل القانون الإطار الرسمي الذي تُبنى عليه أخلاقيات المهنة داخل المؤسسات، حيث يتم تقنين العديد من المبادئ الأخلاقية وتحويلها إلى قواعد قانونية ملزمة.

ويتميز هذا الأساس بصفة الإلزام والردع، إذ إن مخالفة القواعد الأخلاقية القانونية لا تُعتبر مجرد سلوك غير مهني، بل تُرتب مسؤولية قانونية أو تأديبية. ويشمل ذلك قوانين الوظيفة العامة، وتشريعات مكافحة الفساد، والأنظمة الداخلية للمؤسسات، مما يجعل هذا الأساس عنصراً محورياً في ضبط السلوك المهني ومنع الانحرافات¹.

3.11 الأساس التنظيمي والمؤسسي (بيئة العمل وثقافة المنظمة): يرتبط هذا الأساس بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تلعب الإدارة دوراً مركزياً في تشكيل السلوك الأخلاقي من خلال وضع اللوائح الداخلية، وتحديد معايير الأداء، وتفعيل أنظمة الرقابة والتقييم.

كما تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في هذا السياق، إذ تعكس القيم السائدة داخل المؤسسة، مثل الشفافية، العمل الجماعي، أو الانضباط. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة أخلاقية واضحة تسهم في تعزيز الالتزام المهني، بينما يؤدي ضعف الثقافة التنظيمية إلى انتشار الممارسات السلبية مثل المحسوبية وضعف المسؤولية.

4.11 الأساس الاجتماعي والثقافي (الإطار القيمي العام): تؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية بشكل غير مباشر في تشكيل أخلاقيات المهنة، حيث يكتسب الفرد من المجتمع مجموعة من القيم والمعايير التي تُوجّه سلوكه داخل المؤسسة.

¹ عمار عوادي، نظرية القرار الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 130.

ويشمل هذا الأساس القيم الدينية، والعادات والتقاليد، ومستوى الوعي الأخلاقي العام، إضافة إلى النظرة المجتمعية للعمل والانضباط. وكلما كانت الثقافة المجتمعية داعمة لقيم النزاهة واحترام القانون، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسات¹.

5.11 الأساس التعليمي والتكويني (بناء الكفاءة الأخلاقية): يمثل التعليم والتكوين المهني أحد أهم الأسس الحديثة في بناء أخلاقيات المهنة، حيث لا يقتصر دوره على نقل المعرفة التقنية، بل يمتد إلى غرس القيم المهنية والأخلاقية في سلوك الأفراد.

كما يساهم التكوين المستمر داخل المؤسسات في تطوير الوعي الأخلاقي ومواكبة التحولات المهنية الحديثة، خاصة في ظل تطور بيئة العمل وتعدد المسؤوليات، مما يجعل هذا الأساس عنصراً ديناميكياً في تعزيز السلوك المهني.

6.11 الأساس الرقابي والضبط الأخلاقي (المساءلة المؤسسية): يقوم هذا الأساس على وجود آليات رقابة داخلية وخارجية تهدف إلى ضمان احترام المعايير الأخلاقية داخل المؤسسة، مثل التفتيش الإداري، والتقييم الدوري للأداء، وأنظمة المساءلة.

ويُسهم هذا الأساس في تعزيز الالتزام الأخلاقي من خلال فرض نوع من الرقابة المستمرة على السلوك المهني، مما يدفع الأفراد إلى تجنب الانحرافات نتيجة إدراكهم لاحتمال المحاسبة، وهو ما يعزز الانضباط المؤسسي ويرفع من كفاءة الأداء².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 138.

² Stephen Robbins & Timothy Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017, p. 168.

12 : وسائل تعزيز أخلاقيات المهنة

تُعدّ عملية تعزيز أخلاقيات المهنة من القضايا المحورية في تسيير المؤسسات الحديثة، باعتبارها شرطاً أساسياً لضمان جودة الأداء، ومحاربة الانحرافات المهنية، وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة. ولا يتحقق هذا التعزيز من خلال آلية واحدة، بل عبر مجموعة من الوسائل المتكاملة التي تشمل الجوانب التكوينية والتنظيمية والقانونية والرقابية والثقافية. وتعمل هذه الوسائل على تحويل القيم الأخلاقية من مجرد مبادئ نظرية إلى سلوك مهني عملي ومستدام داخل بيئة العمل.

كما أن فعالية هذه الوسائل ترتبط بمدى تكاملها داخل المؤسسة، إذ لا يمكن لأي وسيلة منفردة أن تحقق لوحدها مستوى عالٍ من الالتزام الأخلاقي دون دعم باقي الوسائل.

1.12 التكوين والتربية الأخلاقية المهنية: يُعد التكوين من أهم الوسائل الأساسية في تعزيز أخلاقيات المهنة، حيث يهدف إلى غرس القيم المهنية في الأفراد منذ المراحل الأولى للتعليم والتكوين. ولا يقتصر هذا التكوين على الجانب المعرفي، بل يشمل أيضاً تنمية السلوك الأخلاقي، مثل المسؤولية، والصدق، واحترام القوانين، والانضباط.

كما تلعب المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين دوراً مهماً في إعداد أفراد يمتلكون وعياً أخلاقياً مهنيًا، مما يساهم في تقليل الانحرافات السلوكية قبل دخول سوق العمل¹.

¹ Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson, 2016, p. 110.

2.12 وضع مدونات السلوك المهني: تُعتبر مدونات السلوك المهني من الوسائل الحديثة والفعالة في تعزيز الأخلاقيات داخل المؤسسات، حيث تقوم على تحديد مجموعة من القواعد والمعايير التي تُنظم سلوك العاملين.

وتتميز هذه المدونات بأنها:

- توضح السلوكيات المقبولة والمرفوضة داخل المؤسسة .
- تُحوّل القيم الأخلاقية إلى قواعد مكتوبة وملزمة .
- تُساعد في توحيد معايير السلوك المهني بين العاملين .

وتُعد هذه الوسيلة أداة تنظيمية مهمة لتقليل الغموض في اتخاذ القرارات الأخلاقية داخل بيئة العمل¹.

3.12 القيادة الإدارية النموذجية: تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز أخلاقيات المهنة، حيث يُعد القائد الإداري قدوة سلوكية للعاملين. فالسلوك الأخلاقي للقيادة ينعكس مباشرة على باقي الموظفين داخل المؤسسة.

وتقوم القيادة الأخلاقية على:

- النزاهة في اتخاذ القرار .
- العدالة في التعامل مع الموظفين .
- الشفافية في التسيير الإداري .

وبالتالي فإن وجود قيادة أخلاقية يُعد عاملاً حاسماً في نشر ثقافة الالتزام داخل المؤسسة².

4.12 نظام الحوافز والعقوبات: يُعتبر هذا النظام من الوسائل الفعالة في ضبط السلوك المهني، حيث يهدف إلى تشجيع السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت، وردع السلوك غير الأخلاقي من خلال العقوبات.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 220.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 100.

فالحوافز تعزز الالتزام من خلال التقدير المادي أو المعنوي، بينما تسهم العقوبات في الحد من التجاوزات والانحرافات المهنية، مما يخلق توازنًا داخل النظام الإداري.

5.12 الرقابة الإدارية والمساءلة: تُعد الرقابة من أهم الوسائل المؤسسية لضمان الالتزام بأخلاقيات المهنة، حيث تشمل المتابعة المستمرة لأداء العاملين وتقييم سلوكهم المهني.

وتتجلى أهمية الرقابة في:

- كشف الانحرافات مبكرًا .
- ضمان تطبيق القوانين واللوائح .
- تعزيز مبدأ المساءلة داخل المؤسسة .

كما أن وجود نظام رقابي فعال يرفع من مستوى الانضباط ويحد من السلوكيات غير الأخلاقية.

6.12 تعزيز الثقافة التنظيمية الأخلاقية: تلعب الثقافة التنظيمية دورًا أساسيًا في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تعكس القيم والمبادئ السائدة داخل بيئة العمل.

ويتم تعزيز هذه الثقافة من خلال:

- نشر قيم النزاهة والشفافية .
- تشجيع العمل الجماعي .
- تعزيز روح المسؤولية والانتماء المؤسسي .

وتُعد الثقافة التنظيمية القوية من أهم الضمانات لاستمرارية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة¹.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2004، ص 150.

7.12 تفعيل الإطار القانوني والتشريعي: يساهم القانون في تعزيز أخلاقيات المهنة من خلال وضع قواعد ملزمة تنظم السلوك المهني، وتحديد العقوبات المترتبة عن الانحرافات الأخلاقية.

ويشمل ذلك:

- قوانين الوظيفة العامة .
- قوانين مكافحة الفساد .
- الأنظمة التأديبية داخل المؤسسات .

ويُعد الإطار القانوني عنصرًا رديعًا مهمًا يضمن احترام القواعد الأخلاقية داخل بيئة العمل.

8.12 ترسيخ مبدأ القدوة داخل المؤسسة: تُعتبر القدوة من الوسائل غير المباشرة ولكنها فعالة جدًا في تعزيز الأخلاقيات المهنية، حيث يتأثر العاملون بسلوك رؤسائهم وزملائهم.

فكلما كانت القدوة إيجابية، كلما ارتفع مستوى الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة، والعكس صحيح. لذلك فإن نشر النماذج الإيجابية داخل بيئة العمل يُعد وسيلة فعالة لتعزيز السلوك المهني.

يتبين من هذا الفصل أن أخلاقيات المهنة تمثل منظومة متكاملة من القيم والمبادئ التي تنظم السلوك المهني داخل المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق الانضباط المهني، وترسيخ النزاهة والشفافية، وضمان التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة. وقد تطورت هذه الأخلاقيات عبر مراحل تاريخية مختلفة نتيجة تطور التنظيمات الإدارية وتعقد بيئة العمل.

وتستمد أخلاقيات المهنة أسسها من مصادر متعددة أهمها القيم الدينية والاجتماعية، والقانون، والثقافة التنظيمية، والتعليم والتكوين، إضافة إلى القيم الفردية والضمير المهني، وهي مصادر متكاملة تُسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل.

كما تتدرج أخلاقيات المهنة عبر مستويات مختلفة تبدأ بالمستوى الفردي المرتبط بالضمير والقيم الشخصية، ثم المستوى التنظيمي داخل المؤسسة، ثم المستوى المهني والمجتمعي، وصولاً إلى المستوى القانوني الذي يضع الإطار الإلزامي للسلوك المهني.

وتتأثر هذه الأخلاقيات بمجموعة من العوامل المتداخلة مثل العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، مما يفسر اختلاف السلوك المهني بين الأفراد رغم خضوعهم لنفس البيئة التنظيمية.

كما يقوم نظام أخلاقيات المهنة على أسس رئيسية أهمها الأساس القيمي والقانوني والتنظيمي والثقافي والتعليمي والرقابي، والتي تُشكل الإطار العام لضبط السلوك المهني داخل المؤسسة.

أما تعزيز أخلاقيات المهنة فيتم من خلال وسائل متعددة مثل التكوين، ومدونات السلوك، والقيادة الأخلاقية، والحوافز والعقوبات، والرقابة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإطار القانوني، والقدوة المهنية.

وفي المجمل، تُعد أخلاقيات المهنة نظامًا متكاملًا يعتمد على تفاعل الفرد والمؤسسة والمجتمع، ويُعد الالتزام بها عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات ورفع كفاءتها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها عاملاً أساسياً في بناء الجانب التطبيقي للدراسة عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي الوصول إلى الغاية المرجوة .

وبناء على ذلك تم تناول هذا المبحث لتوضيح منهجية الدراسة وكذا تبيان مجتمع الدراسة، وأيضاً أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ومن ثم توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل .

1. تحديد مجالات وعينة الدراسة:

تتطلب أي دراسة عملية اتباع إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج، نذكر منها ما يلي :

تحديد مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: مؤسسات البريد بدائرة عين وسارة وشملت 06 بريد.
- المجال الزمني: ويعتبر المجال الزمني المدة التي يستغرقها الباحث في النزول إلى ميدان الدراسة. وهي من 2026/03/12 إلى 2026/05/09.
- المجال البشري: حيث وزعت الإستمارات على موظفي البريد - بعين وسارة-، حيث بلغ عددهم 60 موظف وزعت إستمارات عليهم.

2.1 تحديد عينة الدراسة:

تم اعتماد على عينة مسح شامل في هذه الدراسة والتي تمثل عددهم في 60 موظف.

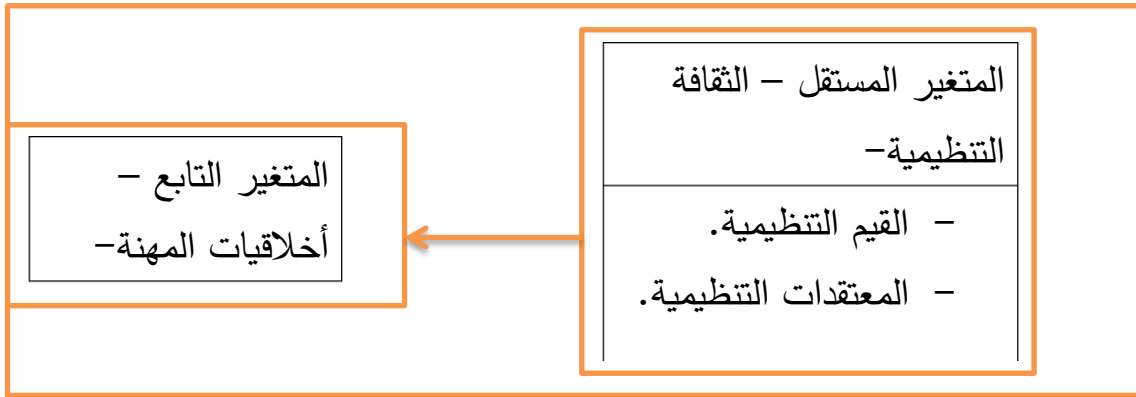
3.1 منهج الدراسة:

يمثل المنهج العلمي الطريق الذي يسلكه الباحثون للوصول إلى المعرفة العلمية الصحيحة، فهو بمثابة خريطة ترشدهم عبر خطوات البحث المختلفة بدءاً من تحديد الظاهرة المراد دراستها وصولاً إلى تحديد النتائج واستخلاص الاستنتاجات ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هاته الدراسة كونه لا يقتصر على جمع

البيانات وترتيبها بل وتفسيرها أيضا ومن ثم فهم الدراسة بشكل صحيح، إضافة إلى استخدام المنهج الاحصائي لفهم العلاقة بين المتغيرات والتأثير فيما بينها.

4.1 نموذج الدراسة:

يوضح هذا النموذج علاقة التأثير بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال النموذج نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية 01:

H0 لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

H1 يوجد أثر للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل.

الفرضية 02:

H0 لا يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

H1 يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل.

2. أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

بغية إتمام الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من الدراسة أولها المعلومات من مؤسسات بريد الجزائر التي ساعدت في توفير المعلومات المتعلقة بهم.

1.2 إستمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، كما تعتبر المصدر الأول والاساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث .

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية :

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحضير العبارات منها ؛
 - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف؛
- واحتوت الاستمارة على مجموعة من العبارات المقدرة ب 36 عبارة مقسمة على الأجزاء التالية :

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يبلغ عددها ب 28 عبارة، تم تقسيمها على 03 محاور توضح إشكالية الدراسة.

2.2 أداة الدراسة:

إعتمدنا في الدراسة على إستمارة الإستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية حيث إستعملنا مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم 00: مقياس ليكرت خماسي.

درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة
درجة مرتفعة	موافق
درجة متوسطة	محايد
درجة منخفضة	غير موافق
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نظام spss.

3.2 الأساليب الإحصائية:

- النسب، التكرارات.
- الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري.
- الفاكرونباخ، صدق الإستبيان.
- معامل الارتباط.
- برنامج spss.

4.2 اعتمدنا في دراستنا على عملية الاستبيان التي تقوم بجمع البيانات والمعلومات

من أفراد العينة داخل المؤسسة، حيث تم توزيع الاستمارات على مجموعة من موظفي بريد الجزائر بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة.

كما تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

3. تحليل بيانات الدراسة:

1.3 صدق الإستبيان: لقد قمنا بتوزيع موظفي بريد الجزائر فروع مدينة عين وسارة وذلك لمعرفة صدق الاستبانة والتأكد من صياغة الفقرات.

2.3 قياس صدق الإستبانة: بالإعتماد على مخرجات نظام spss وباستخدام معامل ألفا كرونباخ قمنا بقياس مدى وصدق الإستبيان وتحصلنا على مايلي:

الجدول رقم 01: صدق المحاور

المحور الثاني	
	عدد العبارات
	ألفا
المحور الثالث	
	عدد العبارات
	ألفا

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

1. عرض وتحليل النتائج:

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة يتم الإعتماد عليها فيما بعد.

2. عرض وتحليل البيانات العامة:

1.1.1 دراسة وتحليل المعلومات الشخصية:

1.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.3%	47	ذكر
21.7%	13	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (78.3%)، في حين بلغت نسبة الإناث (21.7%). ويُفسّر ذلك بطبيعة العمل داخل بعض مصالح بريد الجزائر التي تتطلب حضوراً ميدانياً وضغطاً مهنيًا، مما يجعل نسبة الذكور أكبر مقارنة بالإناث.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	23.3%
من 30 إلى 40 سنة	26	43.3%
من 41 إلى 50 سنة	15	25%
أكثر من 50 سنة	5	8.4%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على spss.

من خلال الجدول تُظهر النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بـ(43.3%)، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة عمرية تتميز بالنشاط والخبرة المهنية المتوسطة، بينما سجلت فئة أكثر من 50 سنة أقل نسبة بـ(8.4%).

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	20%
ليسانس	30	50%
ماستر	15	25%
دكتوراه	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على spss.

من خلال الجدول تشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة (50%)، تليها شهادة الماستر بنسبة (25%)، وهو ما يعكس ارتفاع

المستوى التعليمي لدى الموظفين داخل بريد الجزائر، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز الوعي المهني والأخلاقي داخل المؤسسة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	30%
من 5 إلى 10 سنوات	27	45%
أكثر من 10 سنوات	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS.

من خلال الجدول نجد أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 و 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر بـ(45%)، مما يدل على أن غالبية الموظفين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة تسمح لهم بالإدراك الجيد لطبيعة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.

3. دراسة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية لموظفي بريد الجزائر في تعزيز أخلاقيات المهنة

1.3 المحور الأول: دور القيم التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة لموظفي بريد الجزائر.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبرة
إيجابي جداً	0.94	4.03	2	4	8	22	24	التكرار	تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم النزاهة والشفافية
			3.3%	6.7%	13.3%	36.7%	40%	النسبة %	
إيجابي	0.91	3.95	2	4	9	25	20	التكرار	العدالة مبدأ أساسيا في التعامل داخل المؤسسة
			3.3%	6.7%	15%	41.7%	33.3%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.89	4.13	2	3	7	21	27	التكرار	تشجع الإدارة على احترام القوانين والأنظمة
			3.3%	5%	11.7%	35%	45%	النسبة %	
إيجابي	0.87	3.93	2	4	8	28	18	التكرار	يتم تعزيز قيمة العمل الجماعي
			3.3%	6.7%	13.3%	46.7%	30%	النسبة %	
إيجابي	0.96	3.95	2	5	8	24	21	التكرار	تحرص المؤسسة على احترام جميع العاملين دون تمييز
			3.3%	8.4%	13.3%	40%	35%	النسبة %	
إيجابي	0.92	3.85	2	5	10	26	17	التكرار	تحرص المؤسسة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين
			3.3%	8.4%	16.7%	43.3%	28.3%	النسبة %	
محايد	1.01	3.70	3	6	12	24	15	التكرار	تشجع الإدارة على الموازنة بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية
			5%	10%	20%	40%	25%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.90	4.02	2	4	8	23	23	التكرار	تسعى المؤسسة لغرس ثقافة النزاهة في جميع مستويات العمل
			3.3%	6.7%	13.3%	38.3%	38.3%	النسبة %	

								%	
إيجابي	0.99	3.75	3	6	10	25	16	التكرار	يتم تقدير المساهمات الفردية ضمن الفريق بشكل منتظم
			5%	10%	16.7%	41.7%	26.7%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.91	4.00	2	4	8	24	22	التكرار	تدعم المؤسسة اتخاذ القرارات بناءً على القيم والمبادئ الأخلاقية
			3.3%	6.7%	13.3%	40%	36.7%	النسبة %	
إيجابي	0.93	3.93							

من خلال الجدول الإحصائي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور دور القيم التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة بلغ (3.93)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى موظفي بريد الجزائر تجاه دور القيم التنظيمية داخل المؤسسة. ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة التقديرية (3.01 - 4.00) التي تُصنف عادة ضمن مستوى "إيجابي"، مما يدل على أن العاملين يدركون وجود اهتمام ملحوظ من طرف المؤسسة بترسيخ قيم النزاهة، والشفافية، والعمل الجماعي، واحترام القوانين والأنظمة المهنية.

كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.93)، وهو ما يعكس درجة تباين متوسطة بين إجابات أفراد العينة، مما يعني وجود تقارب نسبي في آراء الموظفين حول واقع القيم التنظيمية داخل المؤسسة، مع وجود بعض الاختلافات المرتبطة بتفاوت الخبرات المهنية أو اختلاف بيئة العمل بين الفروع المختلفة.

وتُظهر النتائج أن الاتجاه العام لمعظم العبارات كان "إيجابي" إلى "إيجابي جداً"، خاصة فيما يتعلق بالعبارات المرتبطة بتشجيع الإدارة على احترام القوانين والأنظمة، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية، وغرس ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز السلوك المهني المنضبط داخل بيئة العمل.

في المقابل، سجلت بعض العبارات متوسطات أقل نسبيًا، خاصة تلك المتعلقة بالموازنة بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية، مما يشير إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بظروف العمل وضغط المهام المهنية.

وعموماً، تؤكد هذه النتائج أن القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تُساهم بدرجة معتبرة في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين، من خلال دعم السلوك الأخلاقي، وتعزيز روح المسؤولية، وترسيخ مبادئ العدالة والشفافية داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المهني والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

2.3 المحور الثاني: دور المعتقدات التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة لموظفي

بريد الجزائر.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة
إيجابي جدًا	0.81	4.22	1	3	6	22	28	التكرار	يؤمن العاملون بأهمية الالتزام الأخلاقي في العمل
			1.6%	5%	10%	36.7%	46.7%	النسبة %	
إيجابي جدًا	0.87	4.10	2	3	7	23	25	التكرار	يسود الاعتقاد بأن الأخلاق أساس نجاح المؤسسة
			3.3%	5%	11.7%	38.3%	41.7%	النسبة %	
إيجابي	0.96	3.83	2	6	10	24	18	التكرار	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين
			3.3%	10%	16.7%	40%	30%	النسبة %	
إيجابي جدًا	0.84	4.13	1	3	7	25	24	التكرار	يعتقد العاملون أن الأداء الجيد مرتبط بالسلوك الأخلاقي
			1.6%	5%	11.7%	41.7%	40%	النسبة %	
إيجابي	0.93	3.92	2	5	9	24	20	التكرار	تشجع الإدارة السلوك الإيجابي كنموذج يُحتذى به
			3.3%	8.4%	15%	40%	33.3%	النسبة %	
إيجابي جدًا	0.88	4.12	2	3	7	22	26	التكرار	يعتقد الموظفون أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يحسن الأداء المؤسسي

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

			3.3%	5%	11.7%	36.7%	43.3%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.90	4.00	2	4	8	24	22	التكرار	يسود الاعتقاد بأن الثقة المتبادلة تزيد من الولاء للمؤسسة
			3.3%	6.7%	13.3%	40%	36.7%	النسبة %	
إيجابي	0.92	3.90	2	5	9	25	19	التكرار	يعتقد العاملون أن التعلم المستمر جزء من الثقافة التنظيمية
			3.3%	8.3%	15%	41.7%	31.7%	النسبة %	
إيجابي	0.91	3.95	2	5	8	24	21	التكرار	توجد قناعة بأن التعاون بين الإدارات يعزز فعالية المؤسسة
			3.3%	8.4%	13.3%	40%	35%	النسبة %	
محايد	1.02	3.67	3	8	11	22	16	التكرار	يعتقد الموظفون أن الأخطاء تُستخدم كفرص للتعلم وليس للعقاب
			5%	13.3%	18.3%	36.7%	26.7%	النسبة %	
إيجابي	0.91	3.98							

من خلال الجدول الإحصائي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور دور المعتقدات التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة بلغ (3.98)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى موظفي بريد الجزائر تجاه دور المعتقدات التنظيمية في دعم السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة. ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة التقديرية (3.01 - 4.00) المصنفة ضمن مستوى "إيجابي"، مما يدل على أن العاملين يمتلكون قناعات إيجابية بأهمية الأخلاق المهنية وعلاقتها بنجاح المؤسسة وتحسين الأداء.

كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.91)، وهو ما يعكس وجود درجة متوسطة من التباين بين إجابات أفراد العينة، الأمر الذي يدل على تقارب نسبي في آراء الموظفين حول أهمية المعتقدات التنظيمية داخل بيئة العمل.

وقد سجلت العبارة المتعلقة بإيمان العاملين بأهمية الالتزام الأخلاقي في العمل أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الموظفين، بينما جاءت العبارة الخاصة باستخدام الأخطاء كفرص للتعلم وليس للعقاب بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.67)، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات بشأن تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية.

وعموماً، تُظهر النتائج أن المعتقدات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تُساهم بشكل فعال في تعزيز أخلاقيات المهنة، من خلال ترسيخ الثقة المتبادلة، وربط النجاح المؤسسي بالسلوك الأخلاقي، وتشجيع التعاون والتعلم المستمر داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المهني والاستقرار التنظيمي للمؤسسة.

3.3 المحور الثالث: الرقابة الفعالة تعزز من أخلاقيات المهنة

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تساعدني الرقابة الذاتية على الالتزام بأخلاقيات المهنة أثناء أداء عملي	التكرار	27	24	5	3	1	4.22	0.80	إيجابي جداً
	النسبة %	45%	40%	8.3%	5%	1.7%			
تؤثر قلبي الشخصية في طريقة تعاملتي المهني داخل المؤسسة	التكرار	25	23	7	4	1	4.12	0.86	إيجابي جداً
	النسبة %	41.7%	38.3%	11.7%	6.7%	1.6%			
أحرص على أداء مهامي بصدق وأمانة حتى في غياب الرقابة المباشرة	التكرار	30	21	5	3	1	4.27	0.79	إيجابي جداً
	النسبة %	50%	35%	8.3%	5%	1.7%			
ألتزم بالقوانين	التكرار	26	24	6	3	1	4.18	0.82	إيجابي

جداً									والتعليمات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة
			1.7%	5%	10%	40%	43.3%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.83	4.13	1	3	7	25	24	التكرار	أعتقد أن وجود نظام رقابي واضح داخل المؤسسة يعزز السلوك الأخلاقي للموظفين
			1.6%	5%	11.7%	41.7%	40%	النسبة %	
إيجابي	0.93	3.92	2	5	9	24	20	التكرار	أتلقي توجيهات أو تعليمات دورية تتعلق بأخلاقيات المهنة
			3.3%	8.4%	15%	40%	33.3%	النسبة %	
إيجابي	0.91	3.97	2	5	8	23	22	التكرار	تساهم الإدارة في نشر ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسة
			3.3%	8.4%	13.3%	38.3%	36.7%	النسبة %	
إيجابي	1.01	3.77	3	6	11	22	18	التكرار	أخشى العقوبات التنظيمية عند مخالفة أخلاقيات المهنة
			5%	10%	18.3%	36.7%	30%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.87	4.07	1	4	8	24	23	التكرار	أرى أن الرقابة التنظيمية تقلل من التجاوزات المهنية داخل المؤسسة
			1.7%	6.7%	13.3%	40%	38.3%	النسبة %	
إيجابي	1.03	3.70	3	7	12	21	17	التكرار	يتم تطبيق القوانين والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز
			5%	11.7%	20%	35%	28.3%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.88	4.04							

من خلال الجدول الإحصائي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور الرقابة الفعالة بلغ (4.04)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه "إيجابي جداً" لدى موظفي المؤسسة تجاه دور الرقابة الذاتية والتنظيمية في تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة. ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة التقديرية (4.01 - 5.00) التي

تُصنف ضمن مستوى "إيجابي جداً"، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الرقابة بمختلف أشكالها في توجيه السلوك المهني وتعزيز الانضباط الوظيفي.

كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.88)، وهو ما يعكس وجود درجة متوسطة من التباين بين إجابات أفراد العينة، مما يدل على وجود تقارب نسبي في آراء الموظفين حول أهمية الرقابة الذاتية والتنظيمية ودورها في ترسيخ أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.

وقد سجلت العبارة المتعلقة بالحرص على أداء المهام بصدق وأمانة حتى في غياب الرقابة المباشرة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، تليها عبارة مساهمة الرقابة الذاتية في الالتزام بأخلاقيات المهنة بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وهو ما يعكس تمتع الموظفين بدرجة عالية من الوعي الذاتي والشعور بالمسؤولية المهنية أثناء أداء واجباتهم.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات العبارات المتعلقة بالالتزام بالقوانين والتعليمات التنظيمية، والإيمان بأهمية النظام الرقابي في تعزيز السلوك الأخلاقي، إضافة إلى دور الرقابة التنظيمية في الحد من التجاوزات المهنية، وهو ما يدل على وجود بيئة تنظيمية تشجع على الانضباط واحترام القواعد المهنية داخل المؤسسة.

وفي المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بتطبيق القوانين والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز أدنى متوسط حسابي بلغ (3.70)، تليها عبارة الخوف من العقوبات التنظيمية عند مخالفة أخلاقيات المهنة بمتوسط بلغ (3.77)، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في آراء الموظفين حول عدالة تطبيق القوانين وفعالية الإجراءات الرقابية داخل المؤسسة.

وعموماً، تؤكد هذه النتائج أن الرقابة الذاتية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة، من خلال دعم الالتزام بالقوانين، وترسيخ قيم النزاهة والانضباط، والحد من السلوكيات غير المهنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة العمل داخل بيئة المؤسسة.

4.3 المحور الرابع: أخلاقيات المهنة (المتغير التابع) لدى موظفي بريد الجزائر

العبرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ألتزم بالنزاهة في أداء مهامي المهنية	التكرار	30	22	5	2	1	4.30	0.77	إيجابي جداً
	النسبة %	50%	36.7%	8.3%	3.3%	1.7%			
أتجنب استغلال مناصبي لتحقيق مصالح شخصية	التكرار	29	23	5	2	1	4.28	0.79	إيجابي جداً
	النسبة %	48.3%	38.3%	8.3%	3.3%	1.7%			
أحافظ على سرية المعلومات المهنية	التكرار	31	21	5	2	1	4.32	0.76	إيجابي جداً
	النسبة %	51.7%	35%	8.3%	3.3%	1.7%			
أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في العمل	التكرار	25	25	6	3	1	4.17	0.84	إيجابي جداً
	النسبة %	41.7%	41.7%	10%	5%	1.6%			
ألتزم بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة	التكرار	28	24	5	2	1	4.27	0.78	إيجابي جداً
	النسبة %	46.7%	40%	8.3%	3.3%	1.7%			

إيجابي جداً	0.80	4.23	1	2	6	24	27	التكرار	أتعامل بعدالة واحترام مع جميع المتعاملين
			1.7%	3.3%	10%	40%	45%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.75	4.33	1	2	5	20	32	التكرار	أحرص على أداء عملي بأمانة وإخلاص
			1.7%	3.3%	8.3%	33.3%	53.3%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.83	4.15	1	3	6	26	24	التكرار	ألتزم بالمواعيد وإنجاز المهام في وقتها المحدد
			1.7%	5%	10%	43.3%	40%	النسبة %	
إيجابي جداً	0.79	4.26							

من خلال الجدول الإحصائي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور أخلاقيات المهنة بلغ (4.26)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه "إيجابي جداً" لدى موظفي بريد الجزائر تجاه الالتزام بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة. ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة التقديرية (4.01 - 5.00) التي تُصنف ضمن مستوى "إيجابي جداً"، مما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين أثناء أداء مهامهم المهنية.

كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.79)، وهو ما يعكس وجود درجة منخفضة نسبياً من التباين بين إجابات أفراد العينة، الأمر الذي يدل على تقارب واضح في آراء الموظفين حول أهمية الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية داخل المؤسسة.

وقد سجلت العبارة المتعلقة بالحرص على أداء العمل بأمانة وإخلاص أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33)، تليها عبارة المحافظة على سرية المعلومات المهنية بمتوسط بلغ (4.32)، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية النزاهة المهنية والحفاظ على الثقة داخل بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات باقي العبارات، خاصة ما يتعلق بالالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية، وتحمل المسؤولية، واحترام المتعاملين، وتجنب استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية، مما يدل على انتشار ثقافة أخلاقية إيجابية داخل المؤسسة.

وعموماً، تؤكد هذه النتائج أن موظفي المؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام بأخلاقيات المهنة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المهني، وتعزيز الثقة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل.

4. إختبار الفرضيات

1. الفرضيات الفرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال النموذج نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية 01:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أخلاقيات العمل، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

قمنا باستخدام اختبار سبيرمان (Spearman) ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	القرار
القيم التنظيمية	0.71	0.50	0.71	7.62	0.000	وقبول H0 رفض H1

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.71)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيم التنظيمية وأخلاقيات المهنة لدى موظفي بريد الجزائر.

كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.50)، مما يعني أن القيم التنظيمية تفسر حوالي (50%) من التغيرات الحاصلة في أخلاقيات المهنة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن الدراسة.

أما قيمة (T) فقد بلغت (7.62) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أخلاقيات المهنة.

وعليه يتم:

- رفض الفرضية العدمية (H0).
- قبول الفرضية البديلة (H1).

وهذا يعني أن القيم التنظيمية تساهم بشكل فعال في تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من خلال النموذج نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية 02:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل،

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات العمل،

عند مستوى معنوية. ($\alpha \leq 0.05$)

قمنا باستخدام اختبار سبيرمان (Spearman) ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية

المتغير المستقل	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	Beta قيمة	T قيمة	Sig مستوى الدلالة	القرار
المعتقدات التنظيمية	0.76	0.58	0.76	8.41	0.000	H1 وقبول H0 رفض

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.76)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المعتقدات التنظيمية وأخلاقيات المهنة.

كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.58)، مما يدل على أن المعتقدات التنظيمية تُفسر حوالي (58%) من التغيرات التي تطرأ على أخلاقيات المهنة، وهو ما يعكس قوة تأثير هذا المتغير داخل المؤسسة.

أما قيمة (T) فقد بلغت (8.41) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات المهنة لدى موظفي المؤسسة.

وبناءً على ذلك يتم:

- رفض الفرضية العدمية. (H0)
- قبول الفرضية البديلة. (H1)

مما يدل على أن المعتقدات التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال النموذج نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية والتنظيمية على أخلاقيات المهنة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية والتنظيمية على أخلاقيات المهنة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

قمنا باستخدام اختبار سبيرمان (Spearman)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	القرار
الرقابة الذاتية والتنظيمية	0.76	0.58	0.76	8.41	0.000	H0 رفض H1 وقبول

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.76)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الرقابة الذاتية والتنظيمية وأخلاقيات المهنة لدى موظفي المؤسسة.

كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.58)، مما يعني أن الرقابة الذاتية والتنظيمية تفسر حوالي (58%) من التغيرات الحاصلة في أخلاقيات المهنة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن الدراسة.

أما قيمة (T) فقد بلغت (8.41) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية والتنظيمية على أخلاقيات المهنة.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الذاتية والتنظيمية على أخلاقيات المهنة لدى موظفي المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أُجريت على عينة من موظفي بريد الجزائر، تبين أن الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً من القيم والمعتقدات التنظيمية الإيجابية، وهو ما انعكس بشكل مباشر على مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين أثناء أداء مهامهم المهنية.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن القيم التنظيمية، مثل النزاهة، والشفافية، والعمل الجماعي، واحترام القوانين، تُساهم بدرجة معتبرة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز التزامهم بأخلاقيات المهنة. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن المعتقدات التنظيمية الإيجابية، كالثقة المتبادلة، والافتتاع بأهمية الأخلاق في نجاح المؤسسة، والتعاون بين الموظفين، لها تأثير واضح في رفع مستوى الأداء المهني وترسيخ السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل.

وقد أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات المهنة، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لا تُعد مجرد إطار نظري، بل تمثل عنصراً عملياً ومؤثراً في تشكيل السلوك المهني داخل المؤسسة.

إدارياً، تعكس هذه النتائج أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بالإمكانيات المادية أو الجوانب التقنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة داخلها. فكلما كانت الإدارة قادرة على ترسيخ قيم النزاهة، والعدالة، والثقة، والاحترام المتبادل، كلما ارتفع مستوى الالتزام المهني لدى الموظفين، وتحسن الأداء التنظيمي بشكل عام.

كما تُظهر النتائج أن الإدارة داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في بناء بيئة عمل أخلاقية من خلال دعم السلوك الإيجابي، وتفعيل القوانين والأنظمة.

وعليه، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة يُعد ضرورة إدارية واستراتيجية لضمان الاستقرار التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المهني.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أخلاقيات المهنة، باعتباره من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير في مجال الإدارة والتنظيم، لما له من دور أساسي في توجيه سلوك العاملين وتحقيق فعالية المؤسسات. وقد هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، وبيان مدى تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل.

ومن خلال الجانب النظري، تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تشكل الإطار المرجعي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما تُعد أخلاقيات المهنة عنصراً أساسياً لضمان النزاهة والانضباط وتحقيق الثقة والاستقرار داخل التنظيمات الإدارية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المنجزة على موظفي بريد الجزائر وجود مستوى مرتفع نسبياً من القيم والمعتقدات التنظيمية الإيجابية، وهو ما انعكس بشكل مباشر على مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة لدى الموظفين. كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية على أخلاقيات المهنة، مما يؤكد صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على الإمكانيات المادية أو الجوانب التقنية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على النزاهة، والشفافية، والثقة، والعمل الجماعي، واحترام القوانين والأنظمة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة تعزيز القيم الأخلاقية داخل المؤسسات من خلال التكوين المستمر .
- ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية .
- تشجيع القيادة الإدارية الأخلاقية داخل بيئة العمل .

-
- تطوير آليات الرقابة والمتابعة للحد من السلوكيات غير المهنية .
 - تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية .

وفي الأخير، يبقى موضوع الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة من المواضيع المتجددة التي تستحق المزيد من الدراسات والأبحاث، خاصة في ظل التحولات الإدارية والتكنولوجية الحديثة، لما لها من دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
3. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001 .
4. عمار عوابدي، نظرية القرار الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004 .
5. عبد الرحمن تيشوري، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار الفكر، دمشق، 2010 .
6. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008 .
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004 .
8. سامي جمال الدين، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002 .
9. سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996 .
10. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003 .
11. محمد الصيرفي، أخلاقيات المهنة والإدارة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007 .
12. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم، الجزائر، 2010 .
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
14. مصطفى كامل السيد، الإدارة والأخلاق المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 .

ثانياً: المجلات العلمية والملتقيات

15. محمد سعيد أوكسيل وأعاشور فني، الطباعات الثقافية وأبعادها الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003 .
16. أحمد بوشناقة وأحمد بوسمعين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن ملتقى دولي، جامعة المسيلة، 2005 .
17. صراب نور الدين، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، مجلة علمية، جامعة البليدة، 2016 .
18. مهديد فاطمة الزهراء، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2015 .

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

19. سهام شكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006 .
20. محمد قمانه، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، 2005 .
21. السعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008 .
22. حمد بن فرحان السلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2005 .
23. جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، الرياض، 2007 .
24. إيهاب فاروق العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، غزة، 2011 .

رابعاً: المراجع الأجنبية

25. Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey–Bass, 2010.
26. Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, Pearson, 2013.
27. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., Organizational Behavior, Pearson, 2017.
28. Daft, Richard, Organization Theory and Design, Cengage, 2015.
29. Luthans, Fred, Organizational Behavior, McGraw–Hill, 2011.
30. Dessler, Gary, Human Resource Management, Pearson, 2016.
31. Martin, Joanne, Organizational Culture: Mapping the Terrain, Sage.
32. Reitter et al., Culture d'entreprise, Vuibert, Paris, 1992.
33. Thévenet, M. & Vachette, J., Culture et comportements, Vuibert, Paris.
34. Laurent, J. & Bouar, V., Économie d'entreprise, Paris, 1991.

الملحق:

استبيان حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات المهنة

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة

30-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي

ليسانس

ماستر

دكتوراه

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانياً: عبارات الاستبيان

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك وفق المقياس التالي:

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

5	4	3	2	1	الثقافة التنظيمية (البعد المستقل)
					المحور الأول: القيم التنظيمية
					تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم النزاهة والشفافية.
					العدالة مبدأ أساسي في التعامل داخل المؤسسة.
					تشجع الإدارة على احترام القوانين والأنظمة.
					يتم تعزيز قيمة العمل الجماعي.
					تحرص المؤسسة على احترام جميع العاملين دون تمييز.
					تحرص المؤسسة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين.
					تشجع الإدارة على الموازنة بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية.
					تسعى المؤسسة لغرس ثقافة النزاهة في جميع مستويات العمل.
					يتم تقدير المساهمات الفردية ضمن الفريق بشكل منتظم.
					تدعم المؤسسة اتخاذ القرارات بناءً على القيم والمبادئ الأخلاقية.
					المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية
					يؤمن العاملون بأهمية الالتزام الأخلاقي في العمل.
					يسود الاعتقاد بأن الأخلاق أساس نجاح المؤسسة.
					توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين.
					يعتقد العاملون أن الأداء الجيد مرتبط بالسلوك الأخلاقي.
					تشجع الإدارة السلوك الإيجابي كنموذج يُحتذى به.
					يعتقد الموظفون أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يحسن الأداء المؤسسي.
					يسود الاعتقاد بأن الثقة المتبادلة تزيد من الولاء للمؤسسة.
					يعتقد العاملون أن التعلم المستمر جزء من الثقافة التنظيمية.
					توجد قناعة بأن التعاون بين الإدارات يعزز فعالية المؤسسة.
					يعتقد الموظفون أن الأخطاء تُستخدم كفرص للتعلم وليس للعقاب.
					المحور الثالث: الرقابة الذاتية والتنظيمية
					هل ترى أن الرقابة الذاتية تساعدك على الالتزام بأخلاقيات المهنة أثناء أداء عملك؟

				هل تشعر بأن قيمك الشخصية تؤثر في طريقة تعاملك المهني داخل المؤسسة؟
				هل تحرص على أداء مهامك بصدق وأمانة حتى في غياب الرقابة المباشرة؟
				هل تلتزم بالقوانين والتعليمات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟
				هل تعتقد أن وجود نظام رقابي واضح داخل المؤسسة يعزز السلوك الأخلاقي للموظفين؟
				هل تتلقى توجيهات أو تعليمات دورية تتعلق بأخلاقيات المهنة؟
				هل تساهم الإدارة في نشر ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسة؟
				هل تخشى العقوبات التنظيمية عند مخالفة أخلاقيات المهنة؟
				هل ترى أن الرقابة التنظيمية تقلل من التجاوزات المهنية داخل المؤسسة؟
				هل يتم تطبيق القوانين والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز؟
				المحور الرابع: أخلاقيات المهنة (المتغير التابع)
				ألتزم بالنزاهة في أداء مهامي المهنية.
				أتجنب استغلال مناصبي لتحقيق مصالح شخصية.
				أحافظ على سرية المعلومات المهنية.
				أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها في العمل.
				ألتزم بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة.
				أتعامل بعدالة واحترام مع جميع المتعاملين.
				أحرص على أداء عملي بأمانة وإخلاص.
				ألتزم بالمواعيد وإنجاز المهام في وقتها المحدد.