الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

ميدان : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

قسم : العلوم الاجتماعية.

الشعبة: علم الاجتماع.

التخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل.

رقم التسجيل: 33052752

الرقم التسلسلي:

العنوان:

دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة Spa Oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

إعداد:
- **بوعود مروة**

إشراف:
أ. د. مسواكة حنان

نوقشت بتاريخ: ../06/2026 **أما اللجنة المتكونة من السادة**

د. محمل غرابي	**جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج –**	**رئيسا**
د. مسواكة حنان	**جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج**	**مشرفا ومقررا**
د. شرغال فيروز	**جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2025 / 2026

... يَرْفَعِ اللهُ الذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ .

[سورة المجادلة: الآية 11]



شكر و تقدير

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله حبا وشكرا و إمتنانا

أنا لم لأنل ما نلت إلا بالذي فطر السماء وسخر الأسباب

ما كنت لأفعلها لولا فضل الله عز وجل فالحمد الله عند البدء والحمد لله عند الختام

قال رسول الله (صلى الله على آله وسلم)

" من لم يشكر الناس لا يشكره الله "

أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذتي المشرفة الفاضلة الدكتورة: مسواكة حنان

على كل النصائح والتوجيهات التى قدمتها لي , كما أشكر جميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي بنصائحهم وتقديم المعارف العلمية كل الإحترام والتقدير لهم ,كما نشكر جميع عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مروة

دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة Spa Oxxo Algerieبعين تاغروت ولاية برج بوعريريج

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة مؤسسة Spa Oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج، بإضافة الى معرفة الفروق في مستوى القيادة والنزاهة المهنية، انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة؟ وللإجابة عليه تم افتراض فرضية الرئيسية والتي مفادها يساهم المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة.

وفي إطار ذلك تم اعتماد المنهج الكمي بالإضافة للمنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة على عينة 60عامل، بواسطة أداة الاستمارة حيث قمنا بتطبيقها وتوزيعها على الموظفين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، و طبقت الدراسة على عينة من عمال شركة oxxo باستخدام العينة الطبقية وعرض وتحليل البيانات باستعمال برنامج الإحصائي.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ وجود تأثر إيجابي للقيادة التنظيمية الأخلاقية في تعزيز التماثل التنظيمي .
- ✓ اهتمام المؤسسة بالمناخ الأخلاقي موجود لكنه متوسط ويحتاج إلى دعم أكبر.
- ✓ تطبيق العدالة والمساواة يساهم من رفع انتماء العمال وتحفيزهم داخل المؤسسة.
- ✓ وجود بعض النقائص مثل ضعف العدالة في الترقية وتوزيع الحوافز مما يؤثر سلبا على رضا العمال.
- ✓ العلاقة جيدة بين العاملين والتعاون داخل المؤسسة تعزز الانتماء والاستمرار في العمل.

الكلمات المفتاحية: المناخ الأخلاقي , القيادة التنظيمية ,النزاهة المهنية ,التماثل التنظيمي.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

The Role of Ethical Climate in Enhancing Organizational Identification A Field Study at Oxxo Algeria SPA in Ain Taghrout, Bordj Bou Arreridj Province.

Abstract:

his study aimed to identify the role of the ethical climate in enhancing organizational identification within Spa Oxxo Algeria, located in Ain Taghrout, Bordj Bou Arreridj. It also sought to examine differences in the levels of leadership and professional integrity according The study was based on the main research question: What is the role of the ethical climate in promoting organizational identification within the organition? Accordingly, a main hypothesis was formulated to test the impact of the ethical climate on strengthening organizational identification

- The study yielded several results, :

- There is a positive effect of ethical organizational leadership on enhancing organizational identification.
- The organization shows some interest in the ethical climate; however, it remains at a moderate level and requires further support.
- The application of justice and equality contributes to increasing employees' sense of belonging and motivation organization.
- There are some shortcomings, such as weak fairness in promotion and incentive distribution, which negatively affect employee satisfaction.
- Good relationships and cooperation among employees enhance belonging and continuity at work.

Keywords: Ethical Climate, Organizational Leadership, Professional Integrity, Organizational Identification

فهرس المحتويات

الرقم	فهرس المحتويات	الصفحة
01	**الآية الكريمة.**	
02	**شكر وتقدير.**	
04	**الملخص باللغة العربية.**	
05	**الملخص باللغة الإنجليزية.**	
06	**فهرس المحتويات.**	
07	**قائمة الجداول.**	
08	**قائمة الأشكال.**	
09	**قائمة الملاحق.**	
	مقدمة.	أ–ب
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
01	أسباب اختيار الموضوع.	16
03	أهمية موضوع الدراسة.	16
04	أهداف الدراسة.	16
05	إشكالية الدراسة.	17
06	فرضيات الدراسة.	18
07	تحديد مفاهيم الدراسة.	20
08	الدراسات السابقة.	24
09	المقاربة النظرية.	32
	الفصل الثاني: الإطار النظري	
	المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي	
	تمهيد	
	أولا: المناخ الأخلاقي	
01	أنواع المناخ الأخلاقي.	38
02	مبادئ المناخ الأخلاقي.	39
03	مكونات أخلاق الأعمال.	40
04	أهمية المناخ الأخلاقي.	40
05	نظريات دراسة المناخ الأخلاقي.	41

ثانيا: التماثل التنظيمي.		
01	المفاهيم المشابهة التماثل التنظيمي.	42
02	أهمية التماثل التنظيمي.	43
03	أنواع التماثل التنظيمي.	44
04	مبادئ التماثل التنظيمي.	47
05	العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي.	48
06	قياس التماثل التنظيمي.	50
خلاصة		
الفصل الثالث: أخلاقيات القيادة والنزاهة المهنية		
تمهيد		
أولا القيادة التنظيمية.		
01	أنواع القيادة التنظمية.	52
02	أهمية القيادة التنظمية.	53
03	تصنيف القيادة التنظمية.	53
04	أبعاد القيادة الأخلاقية.	54
05	أساليب القيادة الأخلاقية.	55
ثانيا: النزاهة المهنية .		
02	قيم النزاهة.	58
03	مؤشرات النزاهة.	58
خلاصة.		
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة		
تمهيد.		
أولا: الإجراءات المنهجية		62
01	منهج الدراسة	62
02	مصادرجمع البيانات	62
ثانيا: مجالات الدراسة		64

01	المجال الجغرافي لميدان الدراسة	64
02	المجال الزمني لميدان الدراسة	65
03	المجال البشري لميدان الدراسة	66
04	عينة الدراسة	66
خلاصة.		
الفصل الخامس: النتائج والمناقشة.		
	أولا: عرض وتحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة	
01	عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الأولى	73
02	عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الثانية	86
	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	100
01	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	100
02	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	103
	ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	106
	رابعا: النتائج العامة للدراسة	107
	خاتمة	• 110
	• **قائمة المراجع.**	• 112
• **قائمة الملاحق.**		

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجدول	الصفحة
.1	يوضح كيفية اختيار العينة	67
.2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
.3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
.4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	69
.5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	69
.6	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	69
.7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأجر	70
.8	يوضح العلاقة بين تعامل المدير مع العامل وتفاعله مع الأزمات والتحديات التي تواجه العامل وبيئة عمله	73
.9	يوضح العلاقة بين الراتب الشهري وانتماء العامل للمؤسسة	75
.10	يوضح العلاقة بين نوعية الإتصال بين العامل والمسؤول في العمل وكيفية النظر للمستقبل المهني خلال السنوات القادمة	76
.11	يوضح العلاقة بين الفرص التى تمنحها المؤسسة للعامل من خلال التدريب والتطوير واستطاعة التميز فيها	77
.12	يوضح العلاقة بين مهام العامل في العمل وانتماءه لها	79
.13	يبين العلاقة بين اتخاذ قرارات المؤسسة وتركيز المنظمة	80
.14	يمثل العلاقة بين فرصة المناقشة في اتخاذ القرارات وتركيز المنظمة	81
.15	يوضح العلاقة بين إجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار الموظفين للترقية وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة	82

.16	يوضح العلاقة بين توزيع المهام الإدارية واذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات فإن قرارك سيكون	84
.17	يوضح العلاقة بين نوعية الرقابة في العمل وإذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات فان قرارك سيكون	85
.18	يوضح العلاقة بين الجنس وكيف ترى مستقبلك المهني في السنوات القادمة	86
.19	يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة	88
.20	يوضح العلاقة بين الأجر وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة	89
.21	يوضح العلاقة بين الأجر وعرض وظيفة بنفس الراتب والمميزات	91
.22	يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة	92
.23	يوضح العلاقة بين تشجيع مبذأ التعامل في المؤسسة ومدى توافق القيمة الشخصية وقيم المؤسسة	93
.24	يوضح العلاقة بين علاقاتك مع زملائك في العمل وهل إستطعت تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسة	94
.25	يوضح العلاقة بين هل لديك استعداد للعمل خارج أوقات العمل ان تطلب الأمر وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة	96
.26	يوضح العلاقة بين مدى التزام بالقوانين المهنية وهل استطعت النجاح والتميز داخل هذه المؤسسة	97
.27	يوضح العلاقة بين الشعور اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة	98

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أداة الاستمارة	118
02	قائمة محكمي (الخبراء) أداة الدراسة.	122
03	تقرير تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة	123

مقدمة:

شهد العالم المعاصر تحولا وتغيرات فرضت عليها عدة تحديات تنظيمية خاصة في بيئة العمل ما جعل المؤسسة تسعى إلى تعزيز استقرارها الداخلي ونجاحها الخارجي، حيث أنه جزء لا يتجزأ من تحقيق نسق إجتماعي ناجح الذي يساهم في توجيه سلوك العمال وترسيخ قيم النزاهة والشفافية بها، فالمناخ الأخلاقي معيار في رسم منظور قيمي جيد يساهم في المحاولة من التخلص من جميع السلوكيات التي تعمل على تراجع النظام الديبوقراطي .

يعد اندماج العامل مع مؤسسته وشعوره بالانتماء ووالولاء لها، لتحقيق التوازن والإلتزام، وهذا ما يجعله يحقق الاستقرار والتكامل داخل المؤسسة من خلال القيادة التنظيمية التي تساهم في وضع معايير تنظيمية تمس النظام الداخلي للمؤسسة، من خلال قدرة القائد على توجيه وتنسيق جهود العمال وتوجيههم لكنها لا تقتصر على إصدار الأوامر والرقابة فقط، بل تساهم في خلق بيئة يسودها التعاون والثقة والاحترام داخل بيئة العمل مما تشارك العمال في رسم خططها لنظام المؤسسة واتخاذ القرارات وحل المشاكل، فالقيادة التنظيمية تساهم في تعزيز المناخ الأخلاقي وتنمية التماثل التنظيمي لدى العاملين كما لا ننسى المرتكز الأساسي يقوم عليه المناخ الأخلاقي إلا وهو النزاهة المهنية، التي تشير إلى التزام العمال بالصدق وشفافية والعمل على تعزيز القيم منها الإحترام والتعاون وخلق جو عملي إيجابي يقوم على المحاباة والثقة والعدالة، يساهم المناخ الأخلاقي القائم على النزاهة المهنية في تعزيز التماثل التنظيمي بالإنصاف والانتماء مما يجعل العمال ذو إنصاف وانتماء لها، هذا ما يجعل المؤسسة تتبنى وتعمل على الدفاع عنها وتمثيلها مع باقي المؤسسات .

فعلاقة المناخ الأخلاقي بالقيادة التنظيمية والنزاهة المهنية بالتماثل التنظيمي علاقة تكاملية مما يعمل على إنتاج مؤسسة ذات طابع إجتماعي واقتصادي ناجح، ولذلك اردنا أن نسلط الضوء من خلال موضوع دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري والآخر ميداني، حيث شملت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى مقدمة للتعريف بالموضوع والخاتمة كحوصلة لما تضمنته وما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة: وتشمل دراستنا على خمسه فصول مقسمة كما التالي:

الجانب الأول للدراسة: خصص للجانب النظري للدراسة والذي تضمنه على ثلاث فصول كما يأتي:

الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة والذي تم التناول فيه أسباب اختيار الموضوع الأهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية وفرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم مع عرض الخلفية النظرية، والتطرق لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

الفصل الثاني: المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي مدخل نظري ومفاهيمي حيث اشتمله على محوريين أساسين. المحور الاول تطرقنا إلى ماهية المناخ الأخلاقي، أما المحور الثاني فقد تناولنا التماثل التنظيمي.

الفصل الثالث: بعنوان القيادة، حيث تناول هذا الفصل محوريين أساسين. المحور الاول تطرقنا إلى ماهية القيادة التنظيمية والأخلاقية، أما المحور الثاني فقد تناولنا النزاهة المهنية .

الجانب الثاني: للدراسة فقد خصص للجانب الميداني للدراسة والذي تضمنه على فصلين أساسيين كما يأتي:

الفصل الرابع: يتمثل في إجراءات المنهجية للدراسة بحيث تطرقنا لمجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي والبشري، و الزمني للدراسة الميدانية، وبعدا تناولنا الإجراءات المنهجية، المنهج، أدوات جمع البيانات، ثم العينة وخصائصها.

الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج مع عرض الاستنتاجات الجزئية للفرضيات بالإضافة إلى مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة، وتم عرض النتائج العامة للدراسة .

وفي الأخير تم ختم الدراسة بخاتمة كحوصلة شاملة لما تضمنته الدراسة .

أولا: الاطار العام للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة.
4. إشكالية الدراسة
5. فرضيات الدراسة.
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية

1.أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- إن اهتمامي الشخصي بهذا الموضوع دفعني إلى التعمق في دراسته والبحث فيه بصورة أكثر شمولًا.
- ارتباط الموضوع (يصب في قالب تخصصي) علم الاجتماع التنظيم والعمل.

أسباب موضوعية:

- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي المؤسسة oxxo، من خلال مستوى أخلاقيات الموظفين وولائهم.
- معرفة مدى التزام موظفي وعمال المؤسسة بالقيم الاخلاقية: قيم العمل، قيم العلاقات الاجتماعية.

2.أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية كبيرة، وتتمثل في ما يلي:

- تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تستهدف قطاع جد مهم إلا وهو البحث العلمي من خلال التأصيل النظري للمناخ الأخلاقي داخل المؤسسة.
- ومحاولة معرفة مدى التزام الموظفين أخلاقيا في العمل، مع البحث على مدى تحقيق الضمير العملي أثناء التنظيم المؤسسي.
- كما تساهم هذه الدراسة في رفع من الجانب الأخلاقي للموظفين.

3.أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مستوى ممارسة القيادة على مستوى التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- الكشف على مدى تحقيق القيادة التنظيمية في تعزيز مستوى التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على النزاهة المهنية السائدة في المؤسسة في رفع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

4.إشكالية الدراسة:

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الاخيرة بموضوع أخلاقيات الأعمال الذي أصبح يعول عليه للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء، خاصة في ظل انتشار الكثير من المشاكل الأخلاقية للعديد وتدنى المعايير الأخلاق المتعارف عليها من المؤسسات، وهو ما جعل بناء المؤسسة أخلاقية تتبناها المؤسسات أمرا ملحا وضرورة حتمية، وبذلك أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق وممارسة الأبعاد

الأخلاقية في مختلف أعمالها، لتوفير بيئة عمل ملائمة تسودها القيم والمبادئ الأخلاقية، أو ما يسمى بالمناخ الأخلاقي والذي حاز دورا كبيرا لدى الباحثين للأهمية البالغة لدى العالمين داخل المؤسسات بصورة خاصة وللمجتمع بصفة عامة من خلال التزامهم بالأخلاق والصفات الحميدة، و لقد أصبح المناخ الأخلاقي من المفاهيم الأساسية التي تشكل المناخ التنظيمي ضمن السلوك التنظيمي وكيان أي منظمة وهذا بداية السبعينيات لازدياد وعي الإدارة العليا بجانب الأخلاقي وانعكاسه على أداء المنظمة.

ويتحقق المناخ الأخلاقي من خلال معيارين هما القيادة والنزاهة لدى العاملين في إنجاز مهامهم داخل العمل، تتميز القيادة في العمل بالعدالة والمصداقية بين الإداريين والعمال فيها بينهم، وكذلك من خلال تقديم الترقيات راجع ذلك إلى تحفيزهم نفسيا وجسديا على المزيد من الإنتاج والعمل بأريحية، وكذا توزيع الأعباء والمكافآت بشكل منصف، وغرس روح المسؤولية والمساعدة بين القائد والعمال وكذا بين العمال نفسهم، ويعمل المنطلق الأخلاقي أيضا من خلال المشاركة في اتخاذ القرار ودعم العمل الجماعي لتعزيز شعورهم بالانتماء والثقة للمؤسسة وتعمل المؤسسات على رفض الممارسات الغير الأخلاقية مهما كانت النتائج وتوفير بيئة آمنة للتبليغ عن التجاوزات .

ونجد النزاهة والشفافية معايير أساسية لقيام المؤسسات الجزائرية ووضوح الإجراءات و القوانين التي تعمل عليها وإظهار كل المهام دون إخفاء أو تلاعب في مقابل يجب على العامل تحمل المسؤولية المهنية والاعتراف بالأخطاء وعدم التهرب منها والالتزام بإنجاز المهام في وقتها وبالجودة المناسب .

لنجاح المؤسسة وجب المحافظة على سرية المعلومات التي تخصها وكذا حماية الوثائق والبيانات ووضعها جو أخلاق آمن وتجنب تضارب المصالح وعدم استغلال مناصب لتحقيق مناصب شخصية يعمل ذلك على احترام القيم الأخلاقية والأمانة، بهدف الحفاظ على كرامة الزملاء والعاملين بالمؤسسة، ومن هنا جاءت دراستنا لمحاولة معرفة المناخ الأخلاقي، ولفك تجليات هذا الموضوع تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي :

- **ما هو دور المناخ الأخلاقي في التماثل التنظيمي في المؤسسة ؟**

التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تؤثر القيادة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسة ؟
- كيف تؤثر النزاهة المهنية في التماثل التنظيمي في المؤسسة ؟

5. فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات الدراسة وللإجابة عليها تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر القيادة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسة.

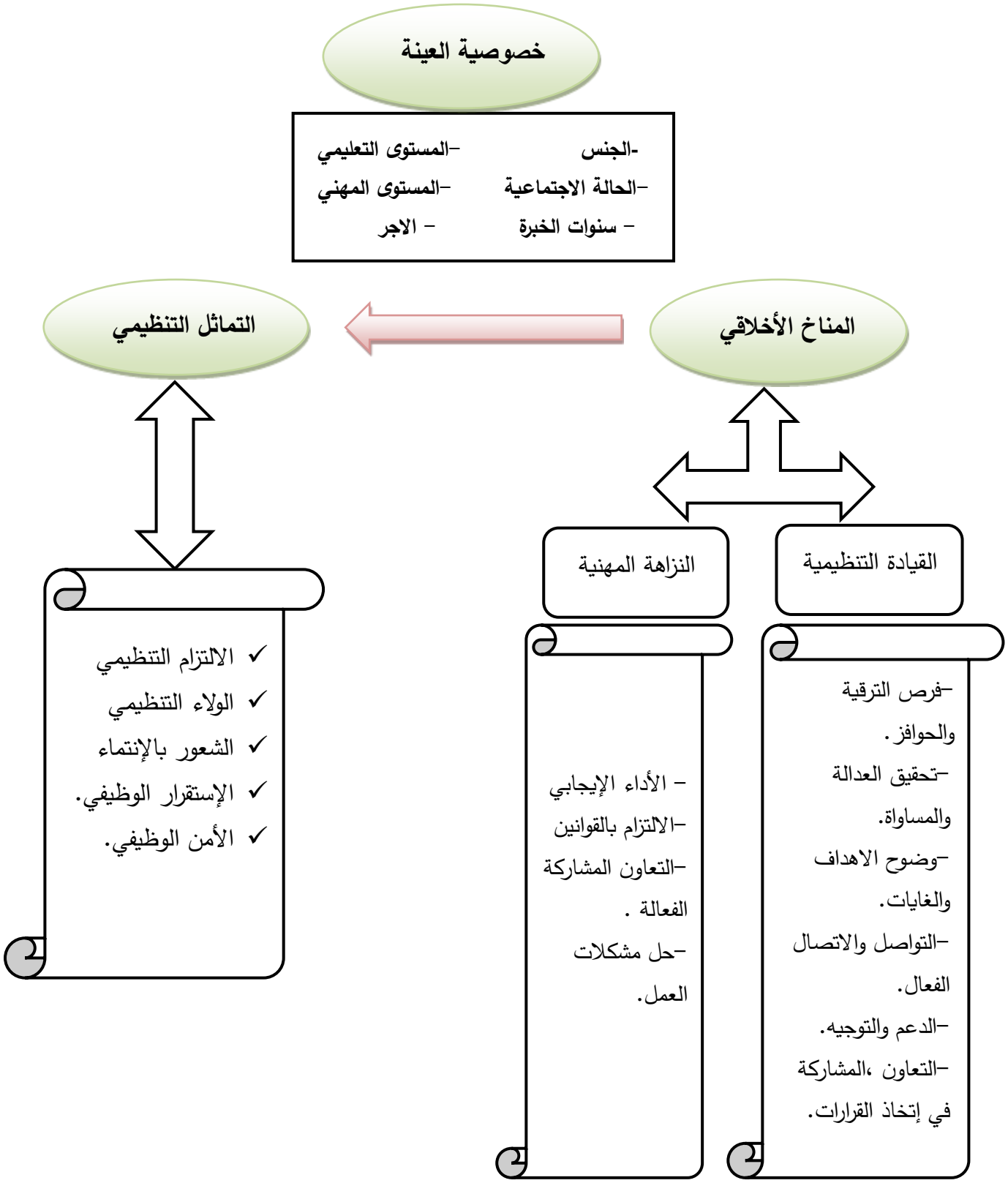
مؤشراتها:

- فرص الترقية والحوافز.
- تحقيق العدالة والمساواة.
- وضوح الأهداف والغايات.
- التواصل والاتصال الفعال.
- الدعم والتوجيه.
- التعاون، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفرضية الثانية: تؤثر النزاهة المهنية في التماثل التنظيمي في المؤسسة.

مؤشراتها:

- الأداء الإيجابي.
- الالتزام بالقوانين.
- التعاون المشاركة الفعالة .
- حل مشكلات العمل.



شكل رقم (01): يوضح مخطط الدراسة بمتغيراتها

من إعداد الطالبة

6. تحديد مفاهيم الدراسة :

1.6 المناخ الأخلاقي:

عرف الباحثان فيكتور وكولن المناخ الأخلاقي على أنه "مجموعة من التصورات والإدراكات المشتركة للسلوك الصحيح. وكيفية معالجة القضايا الأخلاقية والتعامل معها حول ما يعتبر سلوكا أخلاقيا ,وكيفية حل القضايا الأخلاقية **(العنزي، الهرشاني، 2017، ص40)**.

وعرفه سيمز بأنه فهم مشتركا ومجموعة من الإدراكات والاستنتاجات عن السلوك الصحيح وكيف تؤثر في القضايا الأخلاقية.

وأيضا عرف شنايدر وريتشك :بأنه مجموعة من التفاهمات المشتركة حول السلوك الصحيح وكيف تم التعامل مع القضايا الأخلاقية **(أحمد ذيب، 2017، ص20)**.

عرف بأنه نوع أو جزء من المناخ التنظيمي داخل المنظمة ,وهو مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعكس الإجراءات التنظيمية, والسياسات والممارسات داخل المنظمة في سياق أخلاقي **(P33,2008,Shafer)**

ويغزي مناخ العمل الأخلاقي إلا الكيفية التي يدرك بها أعضاء المنظمة، ويصفون النوايا الأخلاقية، والنتائج ذات الصلة بسياسات المنظمة واجراءاتها **(46 p,2003, victor,Cullrn)**.

كما عرفه في نفس السياق MERTIN على أنه: "مجموعة من المناخات الإلزامية التي تعكس الإجراءات والممارسات التنظيمية ذات عواقب أخلاقية وادراك ما يشكل السلوك الصحيح, لاعتباره كآلية لحل القضايا الأخلاقية للمنظمة, وتأثر في عملية صنع القرارات السلوكية اللاحقة ,كما يحدد المعايير الأخلاقية التي تستخدمها المتنظمة لفهم وحل القضايا الأخلاقية تترجمها فيما بعد لقيم تنظيمية وإجراءات تأثر بها في أداء المنظمة **(2006,147, CULLEN&Martin,K,)**.

التعريف الإجرائي للمناخ الأخلاقي:

المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة نتاجا مباشرا لسلوك القيادة ومستوى النزاهة التي تتحلى بها ,حيث تلعب القيادة دورا محوريا في ترسيخ القيم الأخلاقية وتوجيه سلوك العاملين. فكلما اتسمت القيادة بالنزاهة والعدالة في تعاملاتهم مع العمال ساهم في خلق مناخ أخلاقي إيجابي يقوم على الثقة والشفافية والالتزام بالقوانين في محيط المؤسسة.

2.6 التماثل التنظيمي:

التماثل التنظيمي يتشابه مع مفهوم التوافق المهني ويتضمن المفهوم الرضا عن العمل, وإرضاء الأخرين فيه ويتمثل بالاختيار المناسب للمهنة والاقتناع الشخصي والاستعداد لها **(الشواورة، 2015)**.

ويمكن تعريفه بأن: هو العملية التي من خلالها تتكامل وتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد (بوزيان، 2023).

أما أشفورت –مال : فقد أشار إلى أن أفراد يميلون إلى تقسيم أو تصنيف انفسهم وآخرين إلى مجموعات اجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من تماثل إجتماعي التي من خلالها يعرف الأفراد انفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة، وأشارا كذلك إلى أن الأفراد يستطيعون ان يعززوا من احترامهم الذاتي ويكونوا جزء من نجاح الذي تحققه المجموعة **(طلعت، 2017، ص21)**.

التعريف الإجرائي للتماثل التنظيمي: هو نظام يعمل على جعل العامل يشعر بالانتماء للمؤسسة من خلال تكيفه مع طبيعة سير نظامها، ويتبنى قيمها وأهدافها ببساطة دون تكلف مما يجعله شعر بالثقة والاندفاع للعمل بها ,ويرتبط بها معنويا وماديا، فتصبح هويته من هوية المؤسسة فيفتخر بها ويعمل على تحسين صورتها في مجال تخصصها.

3.6 تعريف القيادة:

مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها يتم تحضير الأفراد لأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم وإثارة حماسهم للعمل وإنجاز أهداف المنشأة فالقيادة لا تختص بمستوى دون الوحدات التنظيمية الإدارة الوحدات الأقسام، فرق العمل والقيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز للأهداف **(طلعت، 2007، ص77)**.

فالقيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدى عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة **(عويسات، 2009، ص115)**.

ويري ليكرت القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة **(ثاني، 2021، ص11)**.

أما مفهوم القيادة االتنظيمية: فهي "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة المجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا اتجاه الأهداف المرسومة (عدلوني، 2000).

وتعرف **القيادة الأخلاقية** بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالمجاهين واتخاذ القرار(**p21, Cyril H & Tennakoon2009,Ponnu**).

كما عرفتها **(نسيمة و حدير، 2015، صفحة (147)** بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح."

وعرفها **(الكبير وأحمد 2016 صفحة (125))** بأنها: "التأثر على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات مهارات، أنماط قيادية وقدرات موقفية ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية."

بأنها: "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات,(**Ponnu & Tenakoone 2009، 21ص)** وعرفها الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالمجاهين والتخاذ القرار **(الشاعر، 2017، ص41)**.

التعريف الإجرائي للقيادة: هي قدرة المسؤولين في التحكم وتوجيه سلوك العاملين والتأثير في مدى تحقيق الإنتاج داخل المؤسسة من خلال ممارسات إدارية وأخلاقية تقوم على النزاهة والعدالة مما تحقق التماثل في التنظيم داخل المؤسسة، ويعزز شعور العمال بالولاء والانتماء وتطبيق أهداف المؤسسة.

4.6 النزاهة:

النزاهة هي عامل يساهم في تنمية الضمير الشخصي حيث أن الضمير هو القوة المحركة للإنسان نحو دوافع الخير والبعد عن الشر وتنمية الضمير يمكن ان يكون بالإرادة التي تنبعث على الفعل وتستخدم قرارات ومهارات لغرض صياغة موقف ما محدد وتبدأ بشعور الفرد نحو قضية أو مسائلة محددة بمرحلة التفكير ثم التصميم فالتنفيذ الذي يعبر عنه بالسلوك الخارجي لمواجهة أي امر فان تنمية الضمير الأخلاقي يكون من خلال السلوك الأخلاقي والذي يكون باعثه نفسيا أو اجتماعيا أو سياسيا أو حضاريا أو بسبب سيادة قوة القانون وهذا يتطلب الشعور بالمسؤولية وادراك ضرورة الواجب الملقى على عاتقه **(جودة، حسني، 2005، ص42)**.

والنزاهة المهنية: هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة

عليا على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم، كأن يجمع الشخص بين الوظيفة الحكومية ومصالح في القطاع الخاص إذ قد يخلق ذلك تعارضاً (تضاربا) في المصالح في مجالات عديدة، كالمناقصات أو العطاءات أو المواصفات أو الضرائب أو الرسوم الجمركية، مما يؤدي إلى احتمال حسم هذا التعارض، بما يتماشى مع مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة. وتشمل هذه المجموعة من القيم، أيضاً، منع تلقي الموظف العام أي مقابل مالي (الرشوة) من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة، أو يؤدي إلى هدر المال العام. بكلمات أخرى تتطلب النزاهة من الذين يخدمون في الشأن العام أو العمل العام أن لا يضعوا أنفسهم تحت إغراء الأموال، أو أي التزامات الأفراد أو مؤسسات من الممكن أن تؤثر في أدائهم المهام وظيفتهم الرسمية، كما تشمل أيضاً احترام وقت العمل والأموال العامة وعدم استخدامها للمنافع الخاصة. **(رام الله، 2016، ص53)**.

ويقصد بمفهوم النزاهة أن يتم القضاء على الفساد الذي يحصل نتيجة سوء استخدام الإدارة والوظيفة، وذلك عن طريق وضع أسس وقواعد تعمل على ترسيخ مبادئ السلوكيات العالية، واتباع الأخلاق الحميدة في ممارسات العمل، التي تعكس الأهداف الإيجابية للمؤسسات في الدولة جراء تطبيق قواعد ومبادئ النزاهة **(دليل التنمية، 2014)**.

وتعرف **النزاهة التنظيمية** بأنها: "سياق تنظيمي، يتميز بالأمانة، والجدارة بالثقة والشرف"**(أبو طبيخ، 2019، ص145)**.

وكما يصل مفهوم النزاهة التنظيمية إلى فكرة النزاهة التي تعود أصولها إلى علم السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يشير إلى أن النزاهة التي تعتمدها المنظمة تعمل على تحسين صورتها الإيجابية وتكون فعالة في تحقيق أداء ممتاز يتوافق مع العمل وتعمل على تحقيق الشعور بالانتماء والولاء، وعلى المستوى التنظيمي العام، ينظر إلى النزاهة التنظيمية على انه من السلوكيات الإيجابية التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة في العمل. ولقد حاول العديد من العلماء والباحثين تعريف النزاهة التنظيمية، إلا أنه لا يوجد اتفاق محدد النطاق على تعريف واحد، وهذا الغموض يظهر لكونه غالباً ما يكون مرادفا للقيم والمبادئ الأخلاقية **(2026, Ponomarenko)**.

التعريف الإجرائي للنزاهة المهنية:

هي التزام الأفراد بقيم أخلاقية في المهنة من خلال الشفافية والوضوح والعدل والعمل على تحقيق المسؤولية بما فيها الأقوال والأفعال معا، تعمل على تحقيق الثقة وتقوية شعور الانتماء بين أفراد المؤسسة وهذا ما يسعاهم في تحقيق التماثل التنظيمي في المؤسسة.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:" الدور الوسيط الأخلاقي في العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء النتظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني في تحليل الفيزيائية والكميائية الكرابسي (شرماط، بلحاج، 2022).

من إعداد الباحثين مسعود شرماط، طارق بلحاج (2022)، والهدف من هذه الدراسة إبراز دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي، وتتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي: ما هو دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والمناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي؟
- ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي بمركز البحث العلمي الكرابسي محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والمناخ الأخلاقي بمركز البحث العلمي الكرابسي محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي بمركز البحث العلمي كريسبي محل الدراسة؟

أما فرضيات الدراسة فتتمثل الفرضية الرئيسة:

المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي بمركز البحث العلمي الكرابسي

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات البحث العلمي والمناخ الأخلاقي بمركز البحث العلمي الكرابسي.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي بمركز البحث العلمي الكرابسي.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي بمركز البحث العلمي الكرابسي.

كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي عشوائية طبقية ولجأ في عينته إلى 128 فرد حيث جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية بناءا على الاستبيان الإلكتروني بالاعتماد على GOOGLE FORMS بسبب جائحة كورونا.

أما نوع العينة فاختاروا عشوائية طبقية تمثلت في باحثي ومستخدمي دعم البحث بمركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية وقد قدرت عينة الدراسة بـ (128) فرد، حيث تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية بناءا على استبيان إلكتروني تم إعداده بالاعتماد على FORMS GOOGLE.

ومن أهم النتائج التي المتحصل عليها:

1–يجب على مديرية مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية الكرابسي الاهتمام بدعم وتعزيز المناخ الأخلاقي المناسب الذي يساعد على تحسين أكثر لأخلاقيات البحث العلمي لذي مستخدمي المركز (الباحثين ومستخدمي دعم البحث) مما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للمركز.

2–ضرورة دعم مديرية المركز لتبني ثقافة تنظيمية أخلاقية مبنية على الالتزام بمعايير أخلاقيات البحث العلمي وضمن مناخ أخلاقي صحي وأداء تنظيمي مرتفع .

3– ضرورة تشكيل وتفعيل دور لجنة الأخلاقيات بالمركز

4– يتوجب إعداد مدونة أخلاقية ملزمة لجميع مستخدمي المركز وفقا لقواعد السلوك الأخلاقي والسياسات المتعلقة والمواصفات والصفات التي يجب أن يتحلى مستخدمي المركز (الباحثين ومستخدمي دعم البحث).

5– تنظيم ونشر اللوائح الأخلاقية وإطلاع مستخدمي المركز عليها لتعريفهم بالسلوكيات الأخلاقية التي تعزز المناخ الأخلاقي بالمركز.

6– القيام بدراسة الدور المعدل للمناخ الأخلاقي للتعرف على العلاقة بين الأداء التنظيمي وأخلاقيات البحث العلمي.

الدراسة الثانية: أثر المناخ الأخلاقي في تعزيزي الالتزام التنظيمي دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "دباخ أيمن" المغير –بسكرة–(مباركي و خان، 2024).

من إعداد الباحثة ايمان مباركي، أحلام خان (2024) وهدفت هذه الدراسة: التعرف على أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية –دباخ أحمد–المغير بسكرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد اعتمد الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 65استمارة على موظفي المؤسسة العمومية الصحية االجوارية كعينة عشوائية، وتم استرجاع 59 استمارة صالحة لتحليل، وبعد التحليل الإحصائية للبيانات من خلال برنامجSPSS ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى مناخ العمل الأخلاقي في المؤسسة العمومية العمومية للصحة الجوارية جاء بمستوى متوسط، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطا كذلك. الفرضيات تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ أحمد دباخ أحمد –المغير بسكرة– ويتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ احمد بالمغير بسكرة–؟

الأسئلة الفرعية :

– ما أثر مناخ القانون في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير –بسكرة؟.

– ما أثر مناخ الرعاية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير– بسكرة؟.

– ما أثر مناخ الاستقلال في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير بسكرة؟.

–ما أثر مناخ المنفعة في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير– بسكرة؟

الفرضيات الفرعية:

– وجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ أحمد المغير بسكرة.

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الرعاية في تعزيز الالتزام التنظيمي –بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ أحمد –المغير بسكرة.

النتائج:

_أكدت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مناخ العمل الأخلاقي جاء متوسطا .وهذا بناء على درجة موافقة للمستجوبين ,بمتوسط حسابي قدره (3.305) والانحراف المعياري (1.0798) وهذا يدل على وجود أنظمة وتعليمات ومدونات عمل أخلاقية ينبغي أن يلتزم بها العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير.

_ أكدت التنائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطا وهذا بناء على درجة موافقة المستجوبين. بمتوسط حسابي قدره (3.3152) وانحراف المعياري (1.2367) .وهذا يدل أن العمال لديهم رغبة نوعا ما في البقاء والاستمرار في المؤسسة .الأمر الذي قد يرجع إلى امتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها. أو إلى أن العمال على دراية بأهداف والمؤسسة ويرغبون في المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.

–أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية دباخ أحمد بالمغير. بسكرة ,وهذا يدل على التزام العاملين بتطبيق القوانين والتعليمات ومراعاة إجراءات العمل فهذا يدل على اهتمام المرؤوسين بالعاملين ورعايتهم وتوفير أفضل الخدمات لهم .

الدراسة الثالثة: أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصري (جبريل، 2017).

من إعداد الباحث هيثم محمد عبد العزيز جبريل مدرس مساعد بكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات جامعة بورسعي (2017–2018)، هدفت هذه الدراسة إلى ستهدف هذا البحث دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية محل البحث.

تم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (241) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد، 77% وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية) (SPSS24 V.) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث.

الفرضيات التي اعتمد عليها:

1– يوجد تأثير إيجابيي للوعي بالأفراد على التماثل التنظيمي .

2– يوجد تأثير إيجابيي للعدل على التماثل التنظيمي .

3-يوجد تأثير إيجابيي لمشاركة السلطة على التماثل التنظيمي

4- يوجد تأثير إيجابيي للتوجه نحو المستدامة على التماثل التنظيمي..

5- يوجد تأثير إيجابيي للتوجه الأخلاقي على التماثل التنظيمي.

6- يوجد تأثير إيجابيي لوضوح دور الأفراد على التماثل التنظيمي .

7-يوجد تأثير إيجابيي للنزاهة على التماثل التنظيمي.

النتائج:

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو الدلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضا من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت)3.5(فوق المتوسط . وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، كما أوصي البحث أيضا بأهمية اتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي لأفراد، كذلك ضرورة الاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي.

الدراسة الرابعة: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الأخلاقي للعاملين لدى الإدارة العمومية دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة **(ورقلي، 2018)**.

دراسة الطالب ورقلي بلخير2018هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على اثر المناخ التنظيمي على السلوك الأخلاقي لعينة من عمال المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة وعددها 157عامل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث طرح الباحث الإشكال التالي:

- إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك الأخلاقي للعاملين لدى الإدارة العمومية ؟

وتندرج تحته *الاسئلة الفرعية:*

- ما هو واقع السلوك الأخلاقي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة .
- ما مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة.

ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و السلوك الأخلاقي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

كما طرح الباحث *الفرضيات التالية:*

للإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- هناك مستوى جيد من السلوك الأخلاقي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة .
- مستوى جيد من أبعاد المناخ التنظيمي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة.
- يتوافر هناك علاقة ارتباطيه طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الأخلاقي في المديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

مجتمع الدراسة عبارة عن عمال المديرية الجهوية لمسح الأراضي و المديريات الولائية للناحية وهي: ورقلة، غرداية، الوادي، تمنراست، اليزي و عددهم (242 عامل).

لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2-مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

6-تحليل التباين الأحادي) (ANOVA Way One) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واستعمل في أدوات جمع المعلومات بالاستبيان.

نتائج الدراسة:

- اهتمام المديرية بالسلوك الأخلاقي جيد لكن يتطلب مجهود أكثر.
- اهتمام المديرية بالمناخ التنظيمي اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي .
- العلاقة الارتباطية بين العوامل المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والسلوك الأخلاقي كمتغير تابع علاقة طردية؛

- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.

من بين أهم العوامل التي أثرت على فعالية السلوك الأخلاقي هو نمط القيادة.

الدراسة الخامسة: "أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية". (السليمان، 2016).

من إعداد الطالب الطالب **أيهم السليمان (2016)** .هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل .ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية. حيث طرح الباحث ***التساؤل الرئيسي:***

- ماهو أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل؟

أما التساؤلات الفرعية:

- ما هي استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد في المنظم؟.
- ما هي مستويات الالتزام التنظيمي التي عبر عنها أفراد العينة؟ .
- ما هي مستويات نية ترك العمل التي عبر عنها أفراد العينة؟
- ما هو أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي؟ .
- ما هو أثر المناخ التنظيمي في نية ترك العمل؟.

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية، واعتمد العينة ذات 300.

وتوصل للنتائج التالية :

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، الاستقلالية والانسجام) في الالتزام العاطفي في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم) .

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الثقة، والتقدير) في الالتزام الاستمراري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، الانسجام، العدالة والإنصاف، الدعم)

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع والاستقلالية) في الالتزام المعياري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد الانسجام، التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم
3. يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الدعم والعدالة والإنصاف) في نية ترك العمل في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، الانسجام، التقدير، الثقة)

-التعقيب على الدراسات السابقة في ضوء موضوع الدراسة :

بعد عرض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة: دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي سواء كانت بمتغير مستقل والمتمثل في القيادة الأخلاقية أو المتغير التابع المتمثل في التماثل التنظيمي ومتغيرات فرضيات الدراسة مناخ العمل الأخلاقي، مع التركيز أكثر في الأبعاد التي تم تبنيها في دراستنا والأهداف المرتبطة بكل دراسة والنتائج المتحصل عليها وعليه نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب واختلفت عنها في جوانب أخرى ولكن وجدنا بعض المتغيرات التي تخص موضوعنا.

بحيث تختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة من ناحية الاهتمام بالموضوع حيث معظم الدراسات لم تتناول موضوعنا بالتحديد ولكنها مشابهة لإحدى متغيرات التي أدرجناها نحن في دراستنا منها دراسة الأولى الباحثين مسعود شرماط، طارق بلحاج المتمثل في الدور الوسيط الأخلاقي في العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي من خلال معرفة الوسيط الأخلاقي على الأداء التنظيمي من خلال دراسات المتغيرات المتغير المستقل(المناخ الأخلاقي) والتابع (التماثل التنظيمي) التي ساعدتنا في تبسيط موضوعنا .

أما دراسة الباحثة ايمان مباركي أحلام خان استفدنا منها في موضوع بحثنا من خلال أن طبيعة الموضوع المشابه لبحثنا هدفت إلى التعرف على أثر مناخ الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال نفس المتغيرات والتي ساعدتنا في تحديد العينة والتي كانت عينتنا مقاربة لبعضها واختلفت مع دراستنا في مكان الدراسة .

الدراسة الثالثة التي قام بها الباحث هيثم محمد عبد العزيز جبريل، والتي تمحور موضوعنا في القيادة والتي ساعدتنا في موضوع بحثنا من خلال الفرضية الأولى وهي القيادة والتي حاولت معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى المرؤوسين ومعرفة مدى التزامهم بمهامهم الإدارية وسعييهم لتحقيق التماثل التنظيمي من خلال القانون العام للمؤسسة واختلفت عن دراستنا من حيث العينة وتعتبر دراسة عربية، أما الدراسة التي أجراها الطالب ورقلي بلخير المشابهة للمتغير المستقل المتمثل في واقع السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة تأثير المناخ الأخلاقي على السلوك الأخلاقي في المؤسسة والاعتماد على الإحصاء الوصفي واختلفت من ناحية حجم العينة ومكان الدراسة.

مثلها مثل دراسة أيهم السليمان ركزت على المتغير الثاني ألا وهو الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي واشتركت مع دراستنا في المتغير التابع واختلافها مع المتغير المستقل، واختلفت مع دراستنا من حيث العينة التي قدرت ب300 فرد وعدم تشابهما في مكان الدراسة.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال طريقة اختيار العينة والمنهج، وتقنيات الدراسة، كما هو معظم الدراسات استعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات واطلاعنا على أنسب المراجع التي تتناسب مع دراستنا الحالية، وإذن جاءت الدراسة الحالية لتكملة النقائص الموجودة في الدراسات السابقة وإبراز أهمية المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة.

8. المقاربة النظرية:

النظرية إطار فكري ,يشكل رؤية منظمة في نسق علمي مترابط للظواهر عن طريق تحديد العلاقة بين متغيرات الداخلة فيها بهدف تفسير هذه الظواهر أو التنبؤ بها **(بركات، 2015، ص27)**.

و تعرف بأنها: "تفسير مؤقت لمجموعة من الظواهر الواقعية، وتتدرج من حيث الشمولية من تفسير عدد قليل من الظواهر إلى تفسير عدد كبير من الظواهر. بعبارة أخرى هي صياغة مؤقتة طبيعي محتمل، ولم تصل إلى مرحلة الاستقرار، فالنظرية لا تزال موضع اختبار، ولكنها أكثر رسوخا من الفرضية لأنها اجتازت الاختبار مرة أو مرات متعددة وربما فشلت في أخرى قليل.**(صيني، 1994، ص53)**.

وانطلاقا من دراستنا: **دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على مؤسسة Spa Oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج** و وبعد تفكيك متغيراتها, ومؤشراتها المرتبطة بموضوع الدراسة تبين أن هذه الدراسة تفسر وفقا للمقاربتين النظرية البيروقراطية لماكس فيبر و نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: (1864-1920): يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية، رائد لهذه النظرية وكان هدفه من وصفها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل من **المنظمات** الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية الضخمة, تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وأحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان للتطبيق السيء لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها، والنظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريئة من هذه الأزمات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة: من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة من الأجهزة الحكومية(عباس، 2009).

وقد ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يوحي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل بسهولة وسرعة ويسر وعدم الاختلاف في كيفية أداء العمل الواحد (النعيمي، 2008، ص56). نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة، وتتلخص الأليات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في:

- التقسيم الواضح للعمل: حيث يتم تقسيم الأعمال بشتى النشاطات ومهمات كل عمل بشكل واضح ومحدد.
- القواعد والإجراءات: تكون مكتوبة وموثقة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلزم ا المديرين والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتم.
- هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولة لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومندرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية.
- العلاقات غير الشخصية: الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز.
- الاستحقاق على أساس المهنة: حيث يتم اختيار وترقية العاملين مهنيا وفق لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.

نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

ركز تالكوت على النسق الاجتماعي و الاعتقاد بأن الفعل الاجتماعي هو الموضوع الحقيقي لعلم الاجتماع واهتمامه بالنظم التي يعرفها بأنها مركب الأنماط التنظيمية الملائمة للتنظيم كوحدة في النسق الاجتماعي اذ اعتبر تالكوت بأن النسق الاجتماعي يوجد بذاته بمعن أن المجتمع يملك واقعا وحقيقة اجتماعية مستقلة كنسق اجتماعي عند وجود الأفراد.

اذ يؤكد بأن المكانة والدور هما وحدات في النسق الاجتماعي لا تنسب إلى الفاعل ولكن إلى النسق . على الرغم أن مكانة معنية قد يتم التعامل معها على أساس نسيتها إلى أن هذا الاعتبار لا يلغي الفاعل وجوديا فهو يمثل بالنبة لبارسونز وحدة عليا تمثل مركب المكانة – الدور ولكنه لا يمثل الشخصية كنسق حيث يحاول بارسونز حفظ الشخصية كنسق بعيد عن أي اختزال إلى مستوى أدنى.

ويوضح بارسونز بهذا الخصوص: أن هناك ثلاث وحدات في الأنصاف الاجتماعية تعزه إلى الفرد الفاعل ويمكن ترتيبها من الأبسط إلى الأكثر تركيبا على النحو التالي:

الأولى: التصرف الاجتماعي: وهي تشكل من قبل الفاعل وتوجه نحو واحد أو أكثر من الفاعلين كموضوعات اجتماعية.

الثانية :المكانة الدورو نسق فرعي: منظم لتصرفات الفاعلين يحتلون مكانات ذات علاقات تبادلية معنية.

الثالثة: الفاعل نفسه كوحدة اجتماعية: فهو المنظم لجميع المكونات والأدوار التي تنسب اليهم كموضوع اجتماعي.

إذا يتألف النسق الاجتماعي بالنسبة لبارسوتر من عدة أفردا يتفاعلون مع بعضهم في موقف يتضمن على الأقل نواحي طبيعية أو بيئية وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق أقصى كمالات إشباعهم ونسق الرموز المشتركة المبنية ثقافيا والتي تتوسط علاقتهم بموقفهم. بعبارة أخرى فإن الموقف بالنسبة إلى بارسونز تكوين الموضوعات التوجيه بمعنى أن توجيه الفاعل يختلف نسبيا حسب الموضوعات التي تشكل موقفه وترتيبها في الموقف والموضوعا المشكلة للموقف ثلاث طبقات الاجتماعية والطبيعية والثقافية فالاجتماعي هو الفاعل الآخر مقابل الأنا وقد يكون مجموعة والطبيعة هي إمبريقة لا تتفاعل مع الأنا و ا تستجيب له أما الثقافية فهي العناصر الرمزية من أفكار ومعتقدات أو رموز تعبيرية أو أنماط قيميه تعامل كموضوعات ظرفية من قبل الفاعل الأنا ولم تستدرج كعناصر مؤسسية في شخصية حيث يتجه النسق الاجتماعي لتوضيح مستلزمات وظيفية منها التكيف.

- **التكيف** يعمل على إقامة العلاقات بين النسق وبيئته الخارجية والتي تحتوي الفاعلين والعناصر المادية ويكون عن طريق حشد وأخذ المصادر التي يحتاجها النسف.

- **تحقيق الهدف:** تتضمن أفعال والتي تعمل على تحديد أهداف النسق وتتحكم في الموارد وتستغلها من أجل أهداف النسق.

- **التكامل:** يمثل جملة الأفعال التي تحافظ على التنسيق بين الأجزاء المختلفة بين النسق وكف الميول المنحرفه وحماية النسق من التغيرات الفجائية والاضطرابات الخطيرة.

المحافظة على النسق وادارة التوترات: تتضمن الحفاظ على مستوى مناسب من الحافزية مثقفة مع القيم الثقافية ومكافأة الامتثال وضبط سلوك المنحرف وإدارة توتراتها.

- **الفعل الاجتماعي:** يرى بارستور الفعل الاجتماعي ما هو إلا نسق معقد من السلوك يمكن تقسيمه إلى أجزاء ليمكنا تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة ويحتوي كل نسق من السلوك الفاعل والرموز والقيم التي توجهه ودراسة أي نسق من السلوك توضح لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفته. وهو يرى أن كل فعل اجتماعي يشمل ثلاث عوامل الفاعل الموقف وجهات العامل نحو الموقف.

فاعل هو دور الفاعل باعتباره الفرد الراعي الذي يقوم بأداء الفعل عن طريق استخدامه لفعله وذاته الموقف يعتبر نوع من الظروف التي يكون فيها الفاعل مجبرا للاتخاذ قرار يتم اختياره بنفسه ويترجم في مجموعة من الأدوار الوظيفية التي يقوم بها الفرد في حياته أو جماعات داخل النسق أو النظم الذي توجد فيه **(دبيش، 2024)**.

والمقاربة هنا تظهر من خلال التعرف على "دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية على مؤسسة Spa Oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج" .

-تنظر النظرية البيروقراطية لماكس فيبر إلى القيادة التنظيمية بوصفها عملية تستند إلى السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات التنظيمية أكثر من اعتمادها على الصفات الشخصية للقائد أو علاقاته مع العاملين. فالقيادة الفعالة، وفق هذا المنظور، تتحقق من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المحددة مسبقًا وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة واضحة داخل الهيكل التنظيمي.

ويرى فيبر أن القائد يستمد سلطته من المنصب الذي يشغله داخل المنظمة، وليس من خصائصه الشخصية أو نفوذه الاجتماعي، لذلك فإن نجاحه في قيادة المؤسسة يعتمد على قدرته على تطبيق اللوائح والتعليمات بعدالة وموضوعية، وضمان التزام العاملين بها. كما تؤكد النظرية أهمية التسلسل الهرمي للسلطة، حيث تنتقل الأوامر والتعليمات عبر مستويات تنظيمية محددة، مما يسهم في تحقيق الانضباط والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

وتقوم القيادة التنظيمية في ظل البيروقراطية على مبدأ الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين، بعيدًا عن المحاباة أو التحيز، إضافة إلى الاعتماد على الكفاءة والمؤهلات المهنية في التعيين والترقية وتوزيع المسؤوليات. ومن ثم فإن القائد البيروقراطي يركز على تحقيق الكفاءة والاستقرار والتنظيم الدقيق للعمل من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية التي تضمن حسن سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

– كما نجد نظرية بارسونز تعتبر المؤسسة كالمظلة التي يمكن أن ندرجها كنسق إجتماعي تضم عدة قوانين من أجل منح مناخ أخلاقي صالح داخل المؤسسة و العمال كفاعل له مكانة في المؤسسة من خلال مجموعة من القيم والمعايير التى توجه سلوك الأفراد، تنظر نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز إلى المنظمة باعتبارها نسقًا اجتماعيًا يتكون من مجموعة من الأفراد والأدوار والقيم والمعايير التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد بارسونز أن استقرار النسق واستمراره يعتمدان على مدى التزام أفراده بالقيم والمعايير المنظمة لسلوكهم، وهو ما يجعل النزاهة المهنية عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على توازن النسق الاجتماعي داخل المنظمة.

وتتمثل النزاهة المهنية في التزام العاملين بالقيم الأخلاقية والمهنية، كالصدق والأمانة والعدالة والمسؤولية في أداء المهام الموكلة إليهم. ومن منظور بارسونز، فإن هذا الالتزام يعزز عملية التكامل داخل النسق التنظيمي، إذ يسهم في توحيد سلوك الأفراد وتقوية الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف مكونات المنظمة.

كما أن النزاهة المهنية تساعد المنظمة على تحقيق إحدى الوظائف الأساسية للنسق الاجتماعي والمتمثلة في المحافظة على النسق وإدارة التوترات، من خلال الحد من السلوكيات المنحرفة وتعزيز الالتزام بالمعايير والقيم التنظيمية. وعندما يدرك العاملون أن المنظمة تقوم على مبادئ العدالة والشفافية واحترام القواعد الأخلاقية، فإنهم يصبحون أكثر ارتباطًا بها وأكثر استعدادًا لتبني أهدافها وقيمها باعتبارها جزءًا من أهدافهم الشخصية. وعليه، تفسر نظرية النسق الاجتماعي التماثل التنظيمي باعتباره نتيجة لعملية التفاعل المستمر بين الأفراد والقيم التنظيمية داخل النسق، حيث تؤدي النزاهة المهنية دورًا محوريًا في تعزيز التكامل والاستقرار والثقة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى تماثل العاملين مع منظمتهم وشعورهم بالانتماء والولاء لها.

الإطار النظري

الفصل الثاني: المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي.

تمهيد.

أولا: المناخ الاخلاقي .

1. أنواع المناخ الأخلاقي.
2. مبادئ المناخ الأخلاقي.
3. مكونات المناخ الأخلاقي.
4. أهمية المناخ الأخلاقي.
5. نظريات المناخ الأخلاقي.

ثانيا: التماثل التنظيمي.

1. المفاهيم المشابهة لتماثل التنظيمي.
2. أهمية التماثل التنظيمي.
3. أنواع التماثل التنظيمي
4. مبادئ التماثل التنظيمي
5. عوامل التماثل التنظيمي
6. قياس التماثل التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد المناخ الأخلاقي معيارا أساسيا في تحقيق تماثل تنظيمي جيد وذلك راجع لكسب قيم ومرتكزات جيدة وخلق جو من الثقة والعدالة بين العمال هذا ما يجعل هناك إستقرار مهني مما يحفز ويكسب العامل شعور الانتماء للمؤسسة وتبنيه لتحقيق أهدافها وتطويرها ,فكلما كان المناخ الأخلاقي جيد كلما كان التماثل والارتباط بالمؤسسة إيجابي ويعم بالمنفعة على العامل كفرد المؤسسة كنسق إجتماعي.

أولا: المناخ الأخلاقي:

1. أنواع المناخ الأخلاقي :

صنف أنواع المناخ الاخلاقي كما حددها فيكتور و كولين (Victor& Cullen, 1988) ومارتن و كولين (Marten&Cullen, 2006) إلى ستة أنواع هي

- **المناخ الأداتي Instrumental Climate :**

يعمل الأفراد في ظل هذا المناخ على تلبية مصالحهم الذاتية، إذ تكون مصلحة الأفراد هي المصلحة الفضلي وأن كل فرد يعمل بما يراه مناسباً لمصلحته الشخصية، ويعتقد الأفراد أن القرارات تتخذ لخدمة مصالح العمل وليس لتحقيق فوائد شخصية، ويكون لدى الأفراد تحيز كبير للصفات التي تخدم المصلحة الذاتية، وينسبون نجاحهم إلى عوامل شخصية وإهمالهم للعمل العوامل خارجية أو ظرفية، ويستخدم الأفراد هذه المصلحة في تعزيز الذات لديهم وتقديرها.

- **مناخ الكفاءة Efficiency Climate:**

وهو الموهبة والمقدرة على إنجاز جزء معين من العمل عند مستوى محدد، وهو الفهم أو المقدرة أو المعرفة التي يتم تعلمها أو اكتسابها من الأفراد الآخرين، ويكون لدى الأفراد طريقة محددة لإنجاز مهماتهم حتى تكون في أعلى مستوى، وتكون مميزة، وتختلف مهماتهم عن بقية الأفراد في العمل وتكون الطريقة التي يتبعونها هي الأنسب للعمل بالشكل الصحيح.

- **المناخ القانوني Law Climate:**

يعتمد هذا المناخ على المبدأ الأخلاقي، وينسبه أصحاب هذا المناخ إلى البعد التصوري والإدراكي، ويلتزمون بالأنظمة والقوانين والمعايير الموضوعة لهم وهو أساس العمل ويعمل على تحديد حقوق أي شخص والتزاماته، وكل من يخالف هذه القوانين تكون له عقوبة.

- **المناخ المستقلindependent climate:**

يعمل الأشخاص في هذا المناخ وفقاً لمعتقداتهم الأخلاقية ويتصرفون وفق مجموعة من المبادئ المدروسة جيداً، ويمنح الموظف حرية كاملة للاستناد إلى مبادئه الأخلاقية الذاتية، والى القيم التي يتعامل بها مع الأفراد وهو المسؤول عن أعماله.

- **مناخ الرعاية Caring Climate:**

يسعى أصحاب هذا المناخ إلى الخير والعطاء، ويقومون بالاهتمام بالأفراد سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها، ويهتمون بسعادة بعضهم بعضاً، ويقوم الأفراد بالالتزام بالقوانين والأنظمة ويهتمون بعدم إيقاع الضرر بالأفراد.

-مناخ القواعد Rules Climate

يؤكد هذا المناخ على القواعد التي يتم تحديدها من قبل الأفراد المسؤولين في المؤسسة والتي تتعلق بجوانب العمل مثل قواعد السلوك، وتباع القرارات والتعليمات الإدارية في المنظمة التي حددتها الإدارة.

2. مبادئ المناخ الأخلاقي:

حدد كوشال (Kaushal .2006) مبادئ المناخ الأخلاقي بما يأتي:

- الصبر لتحقيق الأهداف.
- المثابرة إذ توجد معوقات يجب تجاوزها والوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- الافتخار بالنفس.
- الغرض من الموضوع والهدف منه.

وصنف السكارنة (2009) مبادئ المناخ الأخلاقي على النحو الآتي-:

1- الحيادية: يعمل الأفراد على تقديم الخدمات والنصيحة بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة بين الأفراد، والتوسط وعدم الانحياز الأفراد معينين لأي سبب كان، واتخاذ موقف وسط من قضية ما بين أي طرفين.

2- احترام القانون: خضوع الأفراد للقواعد القانونية للعمل وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل المسؤول عن العمل والالتزام بالقوانين والعمل بها، وتعمل على ضمان حقوق الأفراد وتحقيق أهدافهم واقتناعهم بأن الالتزام بالقوانين والتمسك بها يعمل على تحقيق العمل بكفاءة عالية.

3- النزاهة: أن يتحلى الأفراد بقيم عالية وأن يخدموا أفراد العمل ونيل تفتهم، والعمل مع الأفراد بكل صدق وأمانة والاستقامة في العمل، والبعد عن السوء والرشوة وترك الشبهات والمعصية، وهي ظاهرة إنسانية تحكمها قوانين الإنسان وقيمه، وانها أوسع من مصطلح الأمانة والأخلاق لأنها تشمل قيم الكفاءة والاحترام والحفاظ على الالتزامات

3. **مكونات أخلاقيات الأعمال:**

تتكون مكونات أخلاقيات الأعمال من:(عريقات والصالح، وجرادات، 2011).

- **العدالة** : عكس الظلم، وهي الاستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، وعدم الانحياز لأي أمر وتحقيق التوازن بين جميع الأفراد الذين يجب أن يعملوا بالقوانين والأنظمة بعدالة ومساواة وصدق، وأن الإسلام لا يقبل بالظلم، وقد حرم الله عز وجل الظلم فإذا لم تتحقق العدالة في العمل فإن الظلم سيؤثر في الأفراد بشكل سلبي، ويؤدي لحدوث مشكلات وجرائم.
- **الأمانة** : هي طمأنينة النفس وزوال الخوف، وهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق، وهي قيم عليا وخلق رفيع يتحلى بها الناس، وأكد النبي عليه الصلاة والسلام على خلق الأمانة، فإذا فقدت الأمانة تكثر الخيانة ويصبح سلوك الأفراد خاطئاً و سيئاً.
- **السرية** : هي حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي الأمر الذي يزيد من ثقة رؤسانه به والعمل على حل المشكلات التي تحصل في العمل بسرية تامة مما يزيد من فاعلية العمل. (أحمد ذيب، 2017، ص24).

4. أهمية المناخ الأخلاقي:

ليس من السهل على المؤسسة أن تحقق التطابق مابين قيم العاملين والمعايير الأخلاقية للمؤسسة لعدة اعتبارات منها اختلاف المرجعية للفرد مما يخلق تصادما بين المعايير الشخصية للعاملين ومبادئهم مع القيم الأخلاقية للمؤسسة, ومن أجل تخطي هذه المعضلة تعمل المؤسسة على تشكيل بناء أخلاقي ضمن واقع تنظيمي توضح فيه الأعمال والتصرفات ذات البعد الأخلاقي والحكم عليها مشكلة ثقافة تنظيمية ومناخا أخلاقيا له تأثير على أخلاقيات العمال ومن هنا نحدد الأهمية الضرورية الأخلاقي كالاتي:

-حصر القضايا ذات المحتوى الأخلاقي .

-تحديد ووضع المؤشرات والمعايير التي يرجع الهيا لتقييم والحكم على قضايا أخلاقية ومعالجتها.

-نشر السلوك والتصرف الأخلاقي في جميع مواقف التي تصادف العامل .

-تحقيق المصداقية بين العامل ومؤسسته من جيهة وبيئتها.

-التأثير الإيجابي على الرضا العامل وزيادة أداءه.

-دعم وتعزيز الأداء العالي للمؤسسة والعاملين وانعكاس ذلك على جودة مخرجات المؤسسة.

-الاعتماد على الأخلاق كمحددات للسلوك . **(أحلام وبريشان، 2020، ص670).**

5.نظريات المناخ الأخلاقي:

لقد وضع وطرح الباحثون والفلاسفة عدة نظريات ومداخل لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة التفسير السلوك الأخلاقي للإدارة في المؤسسات قد يستند المدراء والأفراد العاملين على نظرية واحدة أو توليفة معينة في تطبيقها على قراراتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ضمن مواقف أخلاقية متباينة، وفيما يأتي عرض لبعض لهذه النظريات:

1) النظرية النفعية:

تم ظهور النظرية على يد فلاسفة القرن التاسع عشر بالعصر الأخلاقي الحديث المتوسط لاحظ الجدول رقم (12) إذ ينظر للسلوك الأخلاقي وفقا للنظرية النفعية أنه يكون مقبولا أخلاقيا إذ حقق أكبر منفعة وفائدة لأكبر عدد من الأفراد بالمؤسسة وأقل ضرر للمتأثرين به الدوري و صالح ما يميز هذه النظرية أنها تركز على النهايات وليس على الوسائل المطلوبة لتحقيقها و السلوك يقيم على أساس المنفعة النهائية.

2) النظرية الفردية:

تم بناء فلسفة هذه النظرية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي يحقق أقصى تعظيم المصلحة الفرد على المدى الطويل على اعتبار ان الفرد الذي يسلك سلوكا غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى الطويل لأن بدايته كانت غير أخلاقية بريطل ورحمون (2015) فهنا الفرد يفاضل بين المنفعة التي تتحقق على الأمد البعيد.

ما يميز هذه النظرية الجانب الأخلاقي فيها يركز ويدعم ويشجع السلوكيات التي تحقق مصالح ومنافع على المدى البعيد للفرد.

3) نظرية الحقوق

ترتبط وتستمد نظرية الحقوق مبادئها من حماية حقوق الإنسان وضرورة صيانتها، فهي ترى أن لكل فرد حقوقا أساسية يجب عدم انتهاكها **(راضي وحسن، 2014)**. والتعدي على خصوصياته و أن السلوك الأخلاقي يجب أن يحقق أقصى قدر من التوافق بين المبادئ الأخلاقية والحقوق.

فنظرية الحقوق تتميز بتركيزها على عدم انتهاك الحقوق الأساسية للأفراد، وأن السلوك والقرار الأخلاقي هو الذي يصون ويحمي حقوق المتأثرين به.

4) نظرية العدالة:

تأسست نظرية العادلة على حقيقة مفادها أن معاملة الأفراد بوصفهم بشرا بعيدا عن أي تمييز مهما كان أساسه و السلوك الأخلاقي يتصف بعدم التحيز والعدل عند التعامل مع الأفراد وفقا لقواعد قانونية واضحة ومعروفة، فالمؤسسة تسعى هنا إلى تحقيق العادلة للفرد وليس الرفاهية الكلية من خلال **(طاهر، 2009)**:

-**عدالة أجرائية:** وتخص وضوح صياغة السياسات والقواعد بالمؤسسة ومدى استقرارها وحيادها واستقامة تطبيقتها على جميع افراد المؤسسة دون تمييز.

-**عدالة توزيعية:** وتخص كيفية ونسب توزيع موارد ومخلاجات المؤسسة بين موردها البشرية دون تمييزها.

-**عدالة تفاعلية:** وتركز على حسن المعاملة للجميع بكرامة واحترام وتقدير ونزاهة.

ثانيا: التماثل التنظيمي:

1. المفاهيم المشابهة التماثل التنظيمي:

1) المناخ التنظيمي :

ان المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها على قيمهم واتجاهاتهم وإدراك تهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتقصد بمجموعة الخصائص في هذا البحث بالهيكل التنظيمي ,ونمط الاتصالات، ونظم الاجراءات العمل .الحوافز ,تنمية الموارد البشرية ,طرق اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى الإحباطا وتحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .

2) الثقافة التنظيمية:

هي تقييم جماعي من قبل المنظمة ,وتشمل القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها في المنظمة، والتي تحدد كيفية وعي وتفكير وعمل أعضاء المنظمة القيم والافتراضات دائما غير شعورية.

3) الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن خارطة رسمية للتنظيم، ويتم من خلالها وصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، ويجدد من خلاله العلاقات الرسمية

4) الحوافز : ويقصد بها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم وترشدهم إلى سلوك معين. فالحوافز تدفع العامل لا داء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تمييز مادي أو معنوي.

5) التدريب: هو عبارة عن وسيلة يتم من خلالها اكتساب الإفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما

يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريق جديدة. **(الهاشمي، 2013، ص24).**

2. أهمية التماثل التنظيمي بالآتي:

- يميل التماثل التنظيمي إلى تقديم موارد وقدرات أكثر توازنا ونفعا، فقد يساعد المنظمة إلى امتلاك موارد البشرية ومعرفية ومالية فضلا عن القدرات التكنولوجية، لكي تتفوق على المنظمات الأخرى وتكون لها القدرة على إحداث تأثير في المبادرات الإيجابية بطريقة فاعلة على الرغم من الغموض في تفسير مصالح المنافسين.

- يؤثر المنظمة بشكل كبير على الموارد البشرية وقدرتها على توفير بيئة نشطة والمساعدة في تحقيق أهدافها، كما أن المنظمات عرفت تحقيق التشابه والتطابق فيما بينها ومواردها البشرية من شأنه أن يزيد من ازدهارها وانتشارها وتقدمها، وتحقيق نتائج إيجابية بسبب ملكيتها لأفرادها.

- يعد انعكاس الاستراتيجية المنظمة عندما يكون ساندا لدى قيادات المنظمة من أجل الاستقرار والوئام وزيادة رفاهية المنظمة وتجنب الأزمات والمشاكل. تعد التغذية القائمة على الحوار من أكثر الاستراتيجيات فاعلية في التواصل مع الموظفين وقد تميز هذا اتصال بالفهم والتعاون والاستجابة وإنشاء علاقات طويلة التبادل المنفعة في المنظمات واعتبره تواصل مثالي.

- يؤثر التماثل التنظيمي على القيم والمبادئ الذاتية فهو أداة فاعلة لفهم هيكل المنظمة ووظائفها للتقليل من التعقيد المؤسسي بما يحافظ على حدود المنظمة المختلف.

- غالبا ما يتضمن الاستفادة من الفرص والجمع بين المهارات الداخلية والأصول لدعم التطورات الجديدة التي تعطي قيمة عالية لتنظيم المشاريع في المنظمات.

- يمكن للتماثل التنظيمي أن يحسن التعلم والمهارات ويتيح العمل في الاضطرابات البيئية وخاصة في المنظمات الناشئة فضلا عن تطوير العديد من الأنظمة والقيادة وتجارب المحاكاة.

- أصبح التماثل التنظيمي مقبولا على نطاق واسع عن طريق تركيزه على الثقة في العلاقة بين المنظمات والتعاون في الأعمال التطوعية والمرونة والتمكين والابتكار والتقليل من الصراعات والتوترات داخل المنظمة.

- المساهمة في نقل الأنشطة التنظيمية نحو الحالة الإيجابية ومعالجة المشكلات في ظروف المنافسة ويعزز الإدراك المعرفي في المجالات المختلفة.

- ومما تقدم أن التماثل التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه كونه من الأصول غير الملموسة التي تسهم في تهيئة مناخ من الثقة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي للموظفين ويعمل على تقليل التباين في الخصائص الجوهرية للأفراد والمنظمات. **(الشريفي، 2009، ص115)**.

3. أنواع التماثل التنظيمي :

أوضح (Elsbach, 1999) في نموذجه أن للتماثل التنظيمي أربع حالات يمكن اعتبارها كأنواع له نقلا وهي)Carlin,Letal,2010:75-76).

- **التماثل القوي** بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماما مع المنظمة التي ينتمون إليها. لذلك فالتماثل في هذه الحالة يرتبط بشكل إيجابي في إنجاز المسؤوليات المتوقعة والتحفيز والأداء وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحيازة بشكل يحقق الفائدة للفرد والمنظمة.
- **التماثل المتناقض** هو حالة موازنة التوتر حيث أن الفرد في آن واحد يتقبل مجموعة من الجوانب أن)kreinger Ashforth, 2004(فقد أوضح)Ashforth, 2001 الخاصة بالمنظمة ويرفض الأخرى هناك صراع في الأدوار وتناقض في الهويات التنظيمية وتناقضات نفسية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي المتناقض.
- **عدم التماثل:** وهي الحالة التي يعرف الفرد فيها نفسه من خلال معارضته لشيء ما Elsbach) (Bhattacerya 2001 حيث أن الجوانب المهمة في تحديد هوية الفرد هو معارضته لبعض أو كل الخصائص المميزة لمنظمته (Ashforth 2001) عدم التماثل يرتبط يتناسب بشكل طردي مع بعض السلوكيات السلبية كإساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر. (صالح، 2015، ص250).

إن الحاجة للتماثل بين المشتركين في التفاعل الاجتماعي قوية كما رأينا وتأثيرها عميق. فهناك مثلا تراكم للأدلة المشيرة إلى أن الناس يحبون من هم على شاكلتهم. وينطبق هذا المبدأ بصورة طيبة فيما عدا الحالة المثيرة للاهتمام بالنسبة للأشخاص قليلي الاعتبار للذات. ويبدو أنه من الصعب أن تحب

حقيقة شخص يحبك إذا كانت لك شكوك قوية في قيمتك أنت، فكأن الشخص قليل الاعتبار لذاته يسأل نفسه: ما هو نوع التعقل الذي يملكه هو إذا كان يستطيع أن يحب شخصا حقيرا مثلي) وهناك أيضا أدلة جيدة على أن الأشخاص حسني المنظر ينجذبون إلى الأشخاص حسني المنظر. وفي الاتصالات الاجتماعية التي يوجد بها مشاركون من الجنسية الذين يتنوعون في درجات الجاذبية، فإن الأشخاص غير حسني المنظر ينحون إلى اختيار بعضهم البعض.

لكن المرء يستطيع التشكك في القيم الاجتماعية الكامنة خلف هذه النتائج، وفي التركيز الذي يبديه الناس على عدم التماثل. فهل من الضروري أن تكون العلاقات القائمة على أساس التشابه صادقة وعميقة وبناءة وقيمة؟ هل هو عرض اجتماعي صحي لو قام الناس، كما في دراسة نيوكومب، إما بتشويه مشاعرهم الحقيقية أو بقصم عرى الاتصالات الاجتماعية التي يثبت قيامها على عدم التماثل في الآراء أو على نسب غير مجدية للعائد التكلفة ويجري الآن استكشاف نظرية مضادة مهمة من جانب المتشككين في القيم المنسوبة للتماثل. ويعتقد ماسلو Maslow وإيزارد Izard مثلا أن الأشخاص المستقلين أو المحققين لذاتهم يجدون في عدم التماثل بينهم وبين أصدقائهم ما يثير اهتمامهم، لا ما يهددهم. ويقول ليفنجر Levinger إن التفاعل البشري الناضج والمثمر يقوم على التكامل قدر قيامه على التماثل في الحاجات، والقيم، وأساليب الشخصية. وقد طبقت هذه الفكرة المهمة أيضا على التفاعل في الأنظمة الاجتماعية الكبيرة المعقدة مثل المؤسسات الصناعية، وذلك على يد زيلر Ziller روابك Weick وهما يقولان أن إحساسا بالأهمية والقيمة الشخصية ينشأ في الارتباطات الإنسانية عندما يظهر الناس ما الذي يمكن أن يقوموا به كأفراد مستقلين. وبدلا من تكرار أدوار الآخرين، فإنهم يحتاجون إلى التمكن في التعبير عن فرديتهم، وعن اختلافاتهم. والفحوى هي أن الناس حاجات متعارضة في التفاعل الاجتماعي حاجات للتماثل كوسيلة للانتماء، وحاجات لعدم التماثل كوسيلة للحفاظ على الفردية، وأحد تحديات الحياة هو تعلم كيفية التوافق مع كلا هاتين القوتين. ويبدو أن مشكلة التوافق مع مطالب هاتين القوتين نطبق على عمل الجماعات غير الرسمية والمنظمات المعقدة المكونة من أقسام بقدر انطباقها على عمل الفرد **(وليام، الامبرت، 1993، ص168-169)**.

- **التماثل المحايد** وهي الحالة التي تمثل عدم الاهتمام بالمنظمة (Elsbach,1999) والذي ينتج عن فشل في عملية الاتصال (Pratt 2000) التماثل المحايد يكون له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة عدم الشعور بالرضا وأشار كل من **(kreiner Ashforth, 2004)** إلى أن

التماثل المحايد يؤدي إلى حالة عدم التماثل محذرين من أن المستويات العليا من انعزال الموظف عن المنظمة يؤدي إلى إعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء(صالح، 2015).

وعليه فإن الهوية الفردية و الهويات التنظيمية ترتبط ارتباطا تبادلها من حيث تماثل الفرد مع المنظمة، كما ترتبط الهوية الاجتماعية الهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تتماثل فيها الجماعة مع المنظمة، وعلى هذا يمكن تميز نوعين من التماثل الوظيفي أيضا:

التماثل الفرد للمنظمة من أنا؟ : يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة الشعور بالهويات الفردية في السلوك الفردي مثل: الولاء، الانتماء والتماثل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة ففي حالات مختلفة تتم تصنفهم كالتالي:

الحالة الأولى : أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى دورة التنظيمية، أو أثناء اتخاذ القرار معين، أن القيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بها بالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية **(الرشيد، 2003، ص32)**.

الحالة الثانية : يظهر من منظور المنظمات أنه قد لا يتماثل الفرد طوعا وإنما استجابة بما يفرضه أرباب العمل، فيكسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد من احتمال أن يكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في غياب الإشراف أو الرقابة.

الحالة الثالثة: إن الفرد في إطار المنظمات تتواجد هناك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتماثل التنظيمي قد يحدث صبغة متعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدد جماعات، فالفرد قد يكون عضوا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم . وكل هذه العضويات تعني احتمال تشكيل هويات فيها، رغم اختلافهم في المستوى.

الحالة الرابعة : تحدث الهوية التنظيمية على مستوى الفردي من حيث معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل فيها ومن خلال الهوية التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة، حيث يحدث الفرد هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما:

تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة.

عندما يتطابق مفهوم الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة الجماعة تماثل الأفراد للمنظمة من نحن؟ تشير الهوية التنظيمية إلى حالات تتجلي فيها الهوية الاجتماعية في اكتساب السلوك.

السلوك الجماعي في الحالات التالية:

الحالة الأولى: إن تماثل الأفراد الجماعة من خلال العلاقات العميقة لأعضاء المنظمة، بخصائص الأساس حيث تتمثل هذا الخصائص على العديد من الأبعاد ومثل القيم المعتقدات المبادئ القيادة أو أي عناصر أخرى تعدد ذات معنى للأفراد أو المجموعات المعينة **(مرابط 2015، ص49)**.

لهذا الأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة هم من يكتسبون إحساس التضامن والدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع الأعضاء الجماعة **(الرشيد، 2003، ص 26)**.

–الحالة الثانية: أن أفراد يهدفون إلى تأكيد الإلزام الذاتي، وعلى ذلك يتماثلون بقوة مع منظمات بها الخصائص بالنسبة للمجموعات الأخرى، أن الفرد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى تماثل مع منظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، وان الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل، والتقدير الجماعي يقوي التماثل **(مرابط، 2015، ص50)**.

كما تختلف الخصائص الاجتماعية من خلال المعتقدات الفردية وقيم الأفراد وإدراكهم المفهوم الهوية التنظيمية وهذا الإجابة عن السؤال من أنا؟ وان الإجابة عمن نحن؟ تتعدد لها الإجابات وقد تكون في أي كيان من خلال تعدد الهويات، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا لربط العاملين بالمنظمة.

4. مبادئ التماثل التنظيمي :

- التماثل هو مفهوم إدراكي، ولا يرتبط بالضرورة بسلوكيات معينة أو حالات عاطفية.
- المجموعة التماثلية يعني تجربة نجاحات المجموعة أو إخفاقاتها على المستوى الشخصي.
- التماثل يختلف عن الاستيعاب التماثل يعني الإشارة إلى الذات من منظور فئة اجتماعية، بينما يعني الاستيعاب دمج مواقف المجموعة أو قيمها كمبادئ توجيهية لسلوك الفرد. قبول فئة اجتماعية كتعريف للذات لا يعني أيضا قبول قيم ومواقف المجموعة. علاوة على ذلك، فإن التعريف خاص بكل منظمة قد لا يكون الاستيعاب والالتزام كذلك، لأن العديد من المنظمات قد تشترك في أهداف وقيم مشتركة.

- تشبيه مجموعة التماثل بتحديد الهوية مع الفرد، بمعنى أن الفرد يعرف نفسه من حيث المرجع الاجتماعي. فمن خلال هذه المبادئ، قاموا اشفور تو مابيل (1992) Ashforth et Mael بإعداد مقياس المؤسسات المعاصرة بفاعلية الأفراد في تطوير مؤسساتهم وتوافقهم مع مهنهم**(مصباحي، 2023، ص113)**.

5. العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي:

بعد البحث في مفهوم التماثل التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين التماثل التنظيمي داخل التنظيم. وستحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم:

1) **الثقافة التنظيمية** بالرغم من الجدل الكثير في أدبيات التنظيم الإداري حول تعريف الثقافة التنظيمية إلا انه يمكننا القول ببساطة إنها "القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم، والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم وأيضا هي " نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل العاملين **(الطراونة 2014، ص17)**.

2) **جماعة العمل:** تؤثر الجماعة التي يعمل الفرد ضمنها على مستويات متماثلة مع الآخرين ومع المنظمة، وتستمد الجماعة تأثيرها من خلال الخصائص التي تمتلكها كعلاقة اعتمادية متبادلة، ومهارات تكاملية، ومشاركة فاعلة من الجميع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والحجم، والمكانة المميزة والتشابه بين أفرادها والتماسك.

إن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتماسكين والمتعاونين مع بعضهم البعض، والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام، مع التأكيد على أنها كعوامل ترتبط بتكوين الجماعة قد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي التفاعل ضمن الجماعة التوحد، التشابه التقارب في الأهداف التهديدات الخارجية والتاريخ المشترك.

كما تعرف جماعة العمل على أنها مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضا ويقتمون اهتمامات مشتركة ويجتمعون لإنجاز بعض النشاطات الوظيفية ويتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تمتلكها المجموعة **(الرشيد، 2003، ص 25)**.

3) **الاتصالات التنظيمية** يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

إن عملية الاتصال تعنى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، فهي ضرورية للتواصل والترابط بين الأفراد والمنظمة، إذ أنها تساعد العاملين على فهم أهداف المنظمة وواجباتها، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق تلك الأهداف، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عدها، كانت ترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة، وزاد ذلك من الرضا عن المنظمة فالفرد هنا يشعر

بالأهمية والمشاركة بشكل أكبر، وهو يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجعه على التعاون والتنسيق لقد كان الاتصال التنظيمي ومازال عملية حيوية في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، يتم من خلاله إنجاز الأعمال، وبالتالي هو عنصر هام من عناصر التوجيه داخل التنظيم، ويربط جميع العاملين مع كافة أقسام المنظمة إن تعدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتوى الاتصال تؤثر في التماثل التنظيمي فكلما زاد عدد مرات الاتصال مع الآخرين كانت أكثر عمقا زاد احتمال الماثل الفرد مع المنظمة **(حريم، 1997، ص33)**.

4) **المشاركة في عملية اتخاذ القرار** تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وتساعد على تحسين نوعية القرار حيث تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى وتجعل القرار المتخذ أكثر ليانا وقبولا لدى العاملين على تنفيذها بحماس شديد ورغبة صادقة، وبناءا على ما سبق يعتبر التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن تعمل المنظمة على تفعيل عملية المشاركة من اجل التوصل إلى القرار والحل السليم.

وأكد بعض العلماء على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وابعد عن الخطأ، إذ إن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الواحد الذي كثيرا ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى، **و** تعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار من العوامل المهمة والمؤثرة في مستوى التماثل التنظيمي إذ إنها ترتبط ارتباطا قويا بالتماثل التنظيمي، فكلما زادت درجة مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زد ذلك من تماثله معها وذلك لشعوره بأنه مشارك في صنع القرارات التي تخص وتعبر عن رغباته وأهدافه **(الطراونة، 2014، ص 17)**.

5) **الصراع التنظيمي:** تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعله، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهر من فعاليته فانه ينعكس على فعالية المنظمة، يرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد حيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من خلال انضمامه للتنظيم وان هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم.

من هنا فانه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، الأمر الذي ينشأ عنه بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد أو بين الأفراد والتنظيم فتفرز آثار متباينة تنعكس على مستوى الأداء التنظيمي، وإن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي علاقة سلبية فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك أن التماثل ينبني على توحد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية في المنظمة وتشابهها وتطابقها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد. وأهداف المنظمة، وبوجود هذه العلاقة السلبية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي يمكن القول انه كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي يقل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح **(حريم، 1997، ص37)**.

6. قياس التماثل التنظيمي:

تحتم وذلك من خلال قياس تماثل الفرد والجماعات حيث أعد مقياس التماثل التنظيمي الباحث شيني، (1982) Cheneyوعدله في صيغة سنة عبارات الباحثان " اشفورت ومابيل (1992) Ashforth et Mael.

وتتحدث العديد من الأدبيات المعاصرة إلى إن أكثر مقياس شويعا لقياس التماثل التنظيمي هو قياس اشفورت ومابيل (1992) Ashforth et Mael حيث يتصف هذا المقياس بأنه قصير وسهل الإدارة مستخدم على نطاق واسع، العديد من النتائج التي تثبت موثوقيته وصلاحيته، يبدو أنه أفضل مقياس للتماثل التنظيمي متاح حتى الآن.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل وبعد التطرق إلى الجانب النظري من دراستنا قدمنا في هذا الفصل نظرية عامة عن" دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي " وعلاقة كل منها بالأخر وأهمية كل منها للمؤسسة ,حيث نجد أن المناخ الأخلاقي هو المعيار الأساسي الذي يؤثر على التماثل التنظيمي ويجعل من النظام الداخلي نظاما إيجابيا يسعى لتحسين أوضاع المؤسسة وتحسين جودة عمل العمال بها وكسب ثقتهم من خلال تأثيره عليها، كما لا يمكن تجاهل دور التماثل التنظيمي الذي يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: أخلاقيات القيادة والنزاهة المهنية

تمهيد.

أولا: .القيادة التنظيمية.

1.أ نواع القيادة التنظيمية.

2.أهمية القيادة التنظيمية.

2.تصنيف القيادة التنظيمية.

3.أبعاد القيادة الأخلاقية.

4. أساليب القيادة الأخلاقية.

ثانيا: النزاهة المهنية.

1. قيم النزاهة.

2. مؤشرات النزاهة.

خلاصة.

تمهيد:

يعد المناخ الأخلاقي معيارا أساسيا في تحقيق تماثل تنظيمي جيد وذلك راجع لكسب قيم ومرتكزات جيدة وخلق جو من الثقة والعدالة بين العمال هذا ما يجعل هناك إستقرار مهني مما يحفز ويكسب العامل شعور الانتماء للمؤسسة وتبنيه لتحقيق أهدافها وتطويرها ,فكلما كان المناخ الأخلاقي جيد كلما كان التماثل والارتباط بالمؤسسة إيجابي ويعم بالمنفعة على العامل كفرد المؤسسة كنسق إجتماعي.

أولا: القيادة التنظيمية.

1-أنواع القيادة االتنظيمية:

فهي " عملية تتألف من الإرشاد والإدارة المجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا اتجاه الأهداف المرسومة (العدلوني، 2000، ص18).

1.1-القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالمجاهين، والمخاذ القرار **(Ponnu,2000، P 21)**.

كما عرفتها (نسيمة و حدير، 2015، ص 147) بأنها : " تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح."

وعرفها(الكبير وأحمد، 2016، ص 125) بأنها: "التأثر على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات مهارات، أنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية."

بأنها: "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات ,Ponnu & Tenakoone( )21 ,2009وعرفها الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالمجاهين والتخاذ القرار **(الشاعر، 2017، ص41)**.

1.2-القيادة الإدارية :

أن القيادة الإدارية هي :" القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (خيري، 2013، ص16).

وأنها أيضا تلك: "العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى **(لحم، 2012، ص21)**.

2.أهمية القيادة التنظيمية :

تتمثل أهمية القيادة في الآتي:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- .العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- .مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- .مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- .توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- .العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمراها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- . مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع. **(حسانين، 1989، ص441-444)**.

3.تصنيف القيادة التنظيمية :

3.1-القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهمة من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

3.2-القيادة غير الرسمية : وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاءه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه

قائدا ناجحا فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمة (**الربيعي، 2018**).

4.أبعاد القيادة الأخلاقية:

- **العدالة:** ينظر إلى العدالة على أنها شكل من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، إذ يتصرف القادة الأخلاقيون بعدالة ويعاملون الآخرين بإنصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية، ويتمكن أن القائد واعيا ومتوازنا في سمانه ويتخذ القرارات ويميل إلى المرونة الضمنية من خلال تقبل الأفكار والمعلومات غير المتوافقة مع الجوانب الأخلاقية، فعندما يتصرف القائد بشكل أخلاقي فانه يتخذ قرارات متماثلة وفي ظروف متماثلة وبالتالي يعاملون الموظف بشكل أكثر عدالة.

- **النزاهة:** واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي ضعف السلوك الأخلاقي وعدم وجود القيادة الأخلاقية النزيهة في العمل، أما النزاعة الشخصية هذا التصور مشابه المفهوم الشخص الأخلاقي لديه صفات أخلاقية ولكنه لا يبذل جهد لغرس هذه الصفات في الأتباع فقد يركز على الأخلاق الذاتية، لذلك فان النزاهة تقدم سببا منطقيا جدا للثقة بشخص ما ويوفر الشعور بالعدالة أو الشخصية الأخلاقية نوعا من القدرة على التنبؤ الذي يساعد الأفراد في التعامل مع ظروف عدم اليقين، لذلك فقد ينظر للقائد على أنه مرتبط بشكل إيجابي بالنزاهة، ويستند على علم النفس الاجتماعي عندما يظهر الشخص مجموعة من السمات الإيجابية والعمل المهني

- **توجيه السلوك:** إن السلوك الأخلاقي قد يسبب الضرر بأداء الموظفين، والسؤال من الذي يجعل القادة الأخلاقيون يبتعدون عن المسار الأخلاقي ولماذا يفعل الناس أشياء غير أخلاقية، فإن البيئة الأخلاقية تساهم في تقوية أو تدمير النسيج الأخلاقي، وأضاف لقد أصبحت هناك حاجة ملحة للسلوك الأخلاقي في المنظمات الريادية إذا كانت تريد تحقيق الهدف المشترك هو الرفاء للإنسان (الرفاء الشخصي والتنظيمي والاجتماعي) والمناج الأخلاقي هو الذي يعكس الواقع الأخلاقي بعيدا عن التشنج اللاإرادي، والقيادة الأخلاقية صاحبة تأثير على ثقافة وتصورات الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم ينبغي الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم لدفع المنظمات نحو أهدافها وتكون مسؤولة عن ضمان وجود خط واضح بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول أثناء قيادة المنظمة فان الموظفين يرغبون في محاكاة شخص ذو نوعية أخلاقية وقيمية مناسبة، وقد يحفز سلوك القادة السلوك الأخلاقي للمرؤوسين من خلال التواصل والتشجيع الاجتماعي.

- **توضيح الدور:** عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية يوضح للقادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء بحيث يعرف المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة.

لذا فهو يؤكد على دور القائد الأخلاقي ويظهر القادة الأخلاقيون سلوكيات أخلاقية في مكان العمل يعتبرها الإتباع مناسبة من الناحية المعيارية ويسمح القادة الأخلاقيون لأتباعهم في أداء هذه الأدوار والإجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على أساس أخلاقي غير متحيز من خلال معالجة المعايير الأخلاقية من أجل القيام بأدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية والمعرفة والمشاركة، أما الغموض فإنه عدم اليقين الذي ينطوي على حل المسائل الأخلاقية التي تم إنشائها عند تنفيذ المهمة ويميل إلى انخفاض أداء العمل لأنهم لا يستطيعون أداء المهام المتوقعة من قبل المنظمة والغموض الأخلاقي هو في عدم القدرة على إدراك سلوكيات العمل الأكثر ملائمة أخلاقيا **(علي، 2021، ص76-77)**.

5.أساليب القيادة الأخلاقية :

لقائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلائم مع طبيعة الموقف أو الظرف الذي يواجهه، وتبعا تنوع استخدامات القائد سلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقية في خمس مستويات من التدخل في أفعال وأحكام مرؤوسيه وهي:

1. الإلهام: وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، وبعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

2.التسهيل دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

3. الإقناع وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق الإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

4. المناورة نقص الالتزام لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

5. الإكراه أو الإجبار ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يسهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد السلطنه في التدخل في أعمال مرؤوسيه.

ويتضح من خلال هذه المستويات أنه كلما توافر مستوى مرتفع من الالتزام لدى المرؤوسين ودرجة عالية من القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، كلما قلل ذلك من استخدام القائد السلطنه للتدخل في أداء المرؤوسين للمهام، مما أن يعني السلوك الداعم للقائد يكون في أعلى درجاته والسلوك التوجيهي له يكون في أدنى درجاته، والعكس صحيح **(الحلواني، مروة، 2022، 180-286)**.

ثانيا: النزاهة المهنية:

1-قيم النزاهة تتمثل القيم التي تدل على سيادة مبدأ النزاهة في أي مؤسسة في: (أمان، 2026).

- تعامل الأفراد في العمل على مبدأ الصدق والأمانة.
- سيادة السلوك السليم الذي يرفض تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- رفض الرشوة بهدف القيام بأعمال مخالفة للقانون والذي قد يسبب أضرار في المصلحة العامة والمال العام.

2-المؤشرات التي تدل على سيادة قيم النزاهة:

تتعدد المؤشرات التي تدل على تطبيق قيم النزاهة في المؤسسات، منها:

-لالتزام بمنشورات مدونة السلوك ومقاييس الأخلاق المذكورة في قوانين المؤسسات لترسيخ مبدأ النزاهة.

- توفر ضمانات وقواعد مكتوبة كدليل للعاملين في المؤسسات عن طبيعة عملهم، وتعاملهم مع بعضهم ومع المواطنين المراجعين، رافضة للمزاجية والواسطة.

- الاجتهاد والمثابرة في العمل بهدف الحفاظ على المال العام وعدم إلحاق الأضرار بالمصلحة العامة **(امان، 2026)**.

-وجود مدونة السلوك:

تتميز المدونات عن النصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي من قبل الدوائر والموظفين العموميين، حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة. وإلى جانب ذلك يحق للدوائر المختلفة، ومن باب تعزيز الأداء السليم للوظيفة العامة، أن تصوغ رسالتها وقيمها الخاصة بناء على القيم الأساسية.

ان وجود مدونة سلوك تتضمن ما تفرضه نصوص القانون على الموظفين من قواعد ملزمة.

والتزامات أخرى أخلاقية وطوعية، فإن ذلك يعني أن تكون هذه المدونة بمثابة المرشد الموظفي المؤسسة في عملهم، تحدد سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه المواطنين، والأطراف. المستفيدة من عمل المؤسسة، وتعتبر مدونات السلوك واحدة من أكثر الأدوات استخداما اليوم في مجال مكافحة الفساد.

إذ لا تكاد تجد مؤسسة تتبنى مفهوم الحوكمة إلا وتجد فيها مدونة سلوك خاصة بها أو منطبقة عليها وبغض النظر فيما إذا كانت هذه المؤسسة عامة أم تتبع القطاع الأهلي أم تتبع القطاع الخاص فإن هنالك سمات وأحكاما مشتركة تتفق عليها غالبية مدونات السلوك، تتمثل بالآتي:

_الالتزام باحترام أحكام القوانين المحلية والمعايير والاتفاقيات الدولية ذات العلاقة وتنفيذها.

_الالتزام بإبلاغ الجهات المختصة بالطرق القانونية، عن أي شخص بغض النظر عن منصبه. يقوم بنشاط غير قانوني أو غير أخلاقي، أو أي سلوك يمكن أن يوصف بالفساد، أو سوء المعاملة، أو الغش، أو الرشوة، أو غيرها من الانتهاكات للقانون، أو للقواعد الأخلاقية.

_رفض قبول الرشوة والإبلاغ عن الراشي.

_الالتزام بإتاحة المعلومات العامة المتعلقة بالشؤون المالية والهيكل التنظيمي والأنشطة، وقوائم الموظفين والشركاء، وتيسير الاطلاع عليها للجمهور، وبذل الجهود كافة الإحاطة الجمهور بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومصادر مواردها، وأوجه صرف تلك الموارد. واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين، بشكل يسهل وصولهم إليها، والمحافظة على الخصوصية والسرية وفقا للقانون.

_تبني سياسات وسلوكات تضمن الحفاظ على حقوق المواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات.

_استقبال شكاوى المواطنين، والتحقيق فيها بجدية، وفقا لقواعد السلوك الواردة في المدونة، وعلى الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى مخاطبة صاحب الشكوى، بما تم التوصل إليه في عملية التحقيق، خلال وقت محدد ومناسب.

- وجود نظام خاص بالذمم المالية للموظفين :

يقتضي هذا النظام ضرورة وجود إقرار يلتزم كل موظف بتعبئته عند التحاقه بالوظيفة. وأثناء وجوده على رأس عمله وبعد انقطاع علاقته بالوظيفة، وذلك للكشف عن أي كسب غير مشروع قد يحصل عليه الوظف نتيجة استغلال صلاحياته ونفوذه الوظيفي، ويشمل إقرار الذمة المالية كل ما لدى الموظف العام أو من في حكمه وزوجه وأبنائه القصر من أموال منقولة، وغير منقولة، بما في ذلك الأسهم والسندات والحصص في الشركات، والحسابات في البنوك، والنقود والحلي والمعادن والأحجار الثمينة، ومصادر دخلهم وقيمة هذا الدخل.

وجود نظام خاص بالهدايا والعطايا والإفصاح عنها :

إقرار نظام أو تعليمات خاصة ببين كيفية تصرف الموظف في حال الخدمات به هدايا وإحراميات أثناء قيامه بمهامه الوظيفية، ويشمل ذلك التخفيضات والدعوات التي يمكن تقديمها للموظف العام وذلك للحيلولة دون تأثيرها على نزاهته وحياده الوظيفي.

- وجود نظام خاص بتضارب المصالح والإفصاح عنها :

تعرف حالة تضارب المصالح بأنها مرحلة سابقة لأشكال الفساد، وغالبا ما تؤدي إلى الوقوع به. ويعرف هذا المفهوم على أنه الوضع الذي يكون فيه الموقع الوظيفي أو المنصب العام مكانا لتغليب أو احتمالية تغليب مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة، ومن الأمثلة على هذه الحالة وجود أحد المسؤولين في موقع اتخاذ القرار بشأن تعاقد تود المؤسسة العامة التي يعمل فيها إجراءه مع شركة خاصة يملك أسهما فيها، وكذلك الحال في وجود أحد الموظفين في جهة رقابية عامة تتولى مسؤولية الرقابة على شركة أو مؤسسة خاصة. مملوكة لأحد أقربائه من الدرجة الأولى أو الثانية... ويندرج ضمن هذا العنوان أيضا، مسألة ضبط عملية انتقال الموظفين العاملين في جهات رقابية أو إشرافية للعمل في المؤسسات التي كانت تخضع لرقابتهم أو إشرافهم، سواء أثناء خدمتهم من خلال عقود استشارية أم عقود بدوام جزئي أو خلال الإجازات، أو حتى بعد تركهم الوظيفة.**(أمان، 2000، ص17)**.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد تطرقنا إلى الجانب النظري من دراستنا قدمنا في هذا الفصل نظرة عامة عن القيادة التنظيمية والنزاهنة المهنية التي تعكس سلوك القائد وتعامله مع العمال والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ,ومن سمات القائد النزاهة والقيادة والعدالة التي تبني قاعدة تنظيمية متينة سواءا مع العمال أو المشاكل التي يمكن أن تتصادم في محيط العمل ,ولكن تأثير المناخ الأخلاقي الإيجابي على العمال وتبنيه القيم المهنية واحترام مبادئ القائد تجعل من المؤسسة ذات طابع أخلاقي وقيادي وتحكمه معايير مهنية معينة ,وتعد القيادة التنظيمية والنزاهة المهنية همزة وصل بين المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي القائم على نجاح المؤسسة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإطار الإجرائي للدراسة

أولا: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة
2. مصادر جمع البيانات
3. التعريف بميدان الدراسة.

ثانيا: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي لميدان الدراسة
2. المجال الزمني لميدان الدراسة
3. المجال البشري لميدان الدراسة
4. عينة الدراسة.

أولا: الإجراءات المنهجية:

1. منهج الدراسة:

المنهج: مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف **(موريس، 2006، ص98)**.ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج المناسب والغالب هو المنهج لكمي بالاستعانة بالمنهج المنهج الوصفي ويمكن تعريف المنهج الوصفي :هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا وكيفيا **(سلمان، 2019، ص126)**.والمنهج الكمي: الذي يعبر على الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجدول والمتعلقة بالإجابات المبحوثين على شكل أرقام ونسب مئوية**(أحمد، 1998، ص140)**.

2. مصادر جمع البيانات:

اعتمدنا على عدة مصادر للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وتتمثل في:

أولا: مصادر جمع المادة النظرية:

لقد اعتمدنا على مجموعة من المصادر لتثمين بحثنا من خلال:

- الكتب والمراجع التي تصب في موضوع بحثنا، وذلك لتكوين خلفية نظرية جيدة لتحليل وتفسير ومناقشة موضوعنا جيدا من خلال دراسة المفاهيم والمعطيات التي تبنى البحث العلمي.
- مجتمع المجلات التي تصب في موضوعنا، اكتساب لمحة، أو مراجعة مفهوم نظري أخذ فكرة عن موضوع الدراسة.
- مراجع أجنبية التي تناول الموضوع محل الدراسة.
- استخدام المواقع والأنترنت من خلال المواقع المتخصصة للحصول على معلومات ضرورية.

ثانيا: مصادر جمع المادة الميدانية:

تعد أدوات جمع البيانات من أهم المراحل في أي بحث علمي, حيث يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والمعطيات اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وتتنوع هذه الأدوات على حسب المنهج المعتمد, وطبيعة الموضوع وتسهل في جمع المعلومات والبيانات" متغيرات ومؤشرات الإجرائية من ميدان الدراسة بدقة مما يساهم في تحليل النتائج بطريقة علمية سليمة ,وبما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي اخترنا لموضوع دراستنا:

01-الاستمارة:

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعه في استمارة ترسل لأشخاص المعينين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها(ابراهيم، 2009، ص269).اعتمدنا في دراسة على الاستمارة كأداة أساسية لكونها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث قمنا بإعداد استبيان دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية عنية من عمال شركة Spa oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج وقسمناه إلى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

-**المحور الأول** :مخصص للبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويضم 6الأسئلة الخاصة ب: الجنس ,المستوى التعليمي ,الحالة الإجتماعية ,المستوى المهني ,سنوات الخبرة المهنية، الأجر .

-**المحور الثاني** : خصص للأسئلة الخاصة بالقيادة التنظيمية والذي يتضمن 15 سؤال.

-**المحور الثالث:** خصص للأسئلة الخاصة بالنزاهة المهنية والذي يضم 16 سؤال.

وتم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة من طرف الطالبة وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي تبديها هذه العينة والإجابة عليها في حينها.

وتم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للعينة من أجل الإجابة عليها، مع التأكد من عدم وجود أية استفسارات.

02- **الملاحظة:**

تعريفها: هي النشاط الفعلي للمدركات الحسية في المشاهدة المقصودة والغير مقصودة وهي تفيدنا في العرف على كلمات العميل المسموعة والغير مسموعة(عبد الخالق، 2001، ص247).

نوعها الملاحظة بالمشاركة:

يقوم الباحث من خلال هذه الطريقة بالاشت ارك المباشر في إطار عملية الملاحظة(جودة، 2007، ص28).

حيث يقوم بدور العضو المشارك في حياة العينة التي ينوي ملاحظتها ويعيش معهم ويشاركهم في كافة نشاطاتهم ومشاعرهم، ومن ضروريات هذا النوع من الملاحظة ألا يكشف الباحث عن نفسه حتى يظل سلوك العينة عفويا طبيعيا (نجد هذا في بحوث علم الاجتماع الوثائقيات للقبائل

البدائية مثلا أو بحوث علم الإجارم، أو بحوث عن السجون والمستشفيات) وكذلك يستطيع الملاحظ في العلوم الإنسانية أن يستخدم الطرق الحديثة والتقنية للملاحظة دون أن يشعر الطلاب بذلك.(محمد، 200، ص146_147).

هدفت الملاحظة إلى التعرف على دور المناخ الأخلاقي السائد داخل المؤسسة في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العمال، وذلك من خلال متابعة سلوكهم المهني ومدى التزامهم بالقيم والأخلاقيات في بيئة العمل. وقد أظهرت الملاحظة أن وجود مناخ أخلاقي إيجابي ينعكس على سلوك العاملين من خلال احترام القوانين والأنظمة، والالتزام بمواعيد العمل، والتعاون مع الزملاء، وتحمل المسؤولية أثناء أداء المهام. بين من خلال الملاحظة أن الالتزام الأخلاقي لا يقتصر على الالتزام بالقواعد الرسمية فقط، بل يشمل أيضاً التعامل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء والعمل بروح الفريق. وعليه، فإن المناخ الأخلاقي يعد عاملاً مهماً في تعزيز التماثل التنظيمي وزيادة ولاء العاملين وانخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
حيث أن الملاحظة بالمشاركة تمثل من خلال عدة زيارات للميدان أثناء العمل وفي أوقات زمنية مختلفة.

- **تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة:**

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها إحصائيا سواء كانت بسيطة أو مركبة، ويرمز له ب spss طبعة. 2027.

ثانيا: مجالات الدراسة:

1.المجال الجغرافي (المكاني): ويقصد به مكان إجراء الدراسة الذي يتماشى وموضوع دراستنا المعنيون هم العمال بمؤسسة oxxo , حيث طبقت الدراسة في المؤسسة صناعية بولاية برج بوعريريج بدائرة عين تاغروت ,هي مؤسسة صناعية جزائرية هي رائدة في صناعة النوافذ والأبواب ذات الجراري والصوت العالي من الpvc إفتتاحها كان 23جويلية 2013 , تحتوى على 600 عامل.

وقد تم اختيار هذا المركز :

-القرب المسافة وسهولة الوصول له.

-لوجود نسبة كبيرة من العاملين

-قياس الخصائص السيكومترية للاداة(الصدق والثبات).

-المؤسسة تخدم موضوع بحثنا .

يعتبر مكان بحثنا في مؤسسة Spa Oxxo Algerie مؤسسة صناعية تجارية بولاية برج بوعريريج بلدية عين تاغرروت، نشأت في 23/جويلية/2013، تضم 600عامل من جنس (ذكر وأنثى) تقسم إلى عمال تنفيذ الذي قدر عددهم ب400عامل وعمال اتحكم ب200 عامل منهم 580ذكر، و20 انثى، منهم 393 متزوج، و2 أرمل، و195عازب، 10مطلق.

2- المجال الزماني للدراسة:

يمثل المجال الزماني المدة التي استغرقتها عملية جمع المعلومات الخاصة بالدراسة والوصول إلى نتائجها، وقد انقسم إلى مرحلتين أساسيتين:

أولاً: المرحلة الاستطلاعية:

امتدت هذه المرحلة من 11 نوفمبر 2025 إلى 03 فيفري 2026، وشملت مجموعة من الإجراءات التمهيدية التي ساهمت في إعداد الدراسة، وتمثلت فيما يلي:

1. اختيار موضوع الدراسة وتحديد أبعاده.
2. الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
3. اختيار ميدان الدراسة والتعرف عليه.
4. صياغة فرضيات الدراسة وتحديد أهدافها.
5. التعرف على أدوات جمع البيانات المناسبة.
6. الوقوف على أهم الصعوبات المحتمل مواجهتها أثناء إنجاز الدراسة.
7. إعداد الاستمارة الأولية خلال الفترة الممتدة من 27 ديسمبر 2025 إلى 03 فيفري 2026.
8. عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة وإدخال التعديلات اللازمة عليها بتاريخ 13 جانفي 2026.

ثانياً: المرحلة الميدانية:

تمثلت هذه المرحلة في النزول إلى الميدان وجمع البيانات، وقد مرت بالمراحل التالية:

1. القيام بزيارة استطلاعية للمؤسسة والحصول على تصريح إجراء الدراسة واستكمال الإجراءات اللازمة بتاريخ 08 ديسمبر 2025.
2. التوجه إلى المؤسسة وإجراء مقابلة مع مديرها والتعرف على مختلف أقسامها من خلال جولة ميدانية بتاريخ 15 فيفري 2026.
3. توزيع الاستمارات على العمال بتاريخ 02 مارس 2026.

4. جمع الاستمارات بتاريخ 02 أفريل 2026.

5. تفريغ بيانات الاستمارات وتحليلها خلال الفترة الممتدة من 08 أفريل 2026 إلى 21 أفريل 2026.

3.المجال البشري" مجتمع الدراسة":

ويقصد به عدد العاملين, حيث أنها المكان الذي جرت فيه الدراسة وقد بلغ عدد العمال 600عامل وذلك لسنة2025-2026والتى وزعت كالآتي:

الإداريين:250. أعوان التنفيذ:200. أعوان التحكم:150.

4.عينة الدراسة :

تعد العينة من أهم شروط البحث العلمي والدراسة الميدانية فهي نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج او الجزء يعني الباحث عن الدراسة كل وحدات المجتمع ومفراداته وخاصة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات (محمد، 2009، ص231).هي اختيار جزء من الكل، وهو مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا

للمجتمع، من حيث خصائصه وصفاته, حتى نقول إنها تكفي القائم بالبحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع الذي يراد دراسة النظم الإعلامي ، أو حرية الإعلام فيه، وهي عينة الدراسة ، وبعد ذلك قد تكون العينة هي دراسة برنامج إخباري ثقافي سياسي، أي عدد محدود من المفردات ودراستها، ومن ثم استخراج النتائج وتعميمها على الكل، وهي التي يتعامل معها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للقيام ببحثه (منعم، 2023، ص121) .

عينة الدراسة إحتمالية : نوع من المعاينة يكون فيها احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة **(موريس، 2006، 301)**.

نوعها طبقية: هي صنف من العينة الاحتمالية، أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة **(موريس، 2006، ص305)**.

تم اختيارها لأنها تلائم مع مجتمع الدراسة و موضوعنا دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة ميدانية بشركة oxxo بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج وبلغت عينة البحث 60 مفردة بنسبة بالمئية 10من مجموع مفردات مجتمع البحث .

$$X=\frac{(\text{المختار الحجم})\text{العينة}\times\text{البحث مجتمع}}{100}$$

$$X=\frac{600\times10}{100}=60$$

الجدول رقم(01)يوضح كيفية اختيار العينة:

الطبقات	مجتمع البحث	النسبة 10
إداري"إطار"	250	25
عون تنفيذ	200	20
عون تحكم	150	15
المجموع	**600**	**60**

تم توزيع 60إستمارة لكن تم إسترجاع 53إستمارة.

1) إداريين:25

2) عون تنفيذ:17

3) عون تحكم:11

جدول رقم (02): يوضح جنس المبحوثين :

الفئات	التكرار	النسبة
ذكر	48	%90 ،6
انثى	5	%9 ،4
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

يمثل لنا الجدول رقم02 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت النسبة العالية في فئة الذكور بـ 90,6 %، مقابل فئة الإناث بنسبة 9،4%، ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع نسبة الذكور العاملين بشركة oxxo راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة بحيث يحتاج العمل فيها إلى جهد عضلي وهذه الميزة تتوفر عند الذكور أكثر من الإناث .أما بالنسبة للإناث في العينة فمجال عملهن متخصص في تسيير العمل الإداري داخل المؤسسة وهذا ما لوحظ في الدراسة الاستطلاعية المتكررة فالعنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي .

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية:

الفئات	التكرار	النسبة
متزوج	31	**%58 ،5**
مطلق	1	**%1 ،9**
أعزب (ة)	21	**%39 ،6**
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

يمثل لنا الجدول رقم03 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية حيث أن أعلى نسبة هي 58.5%، تليها فئة العزاب بنسبة 39،6%، و آخر فئة مطلق بنسبة 1.9%، من خلال النتائج يمكن تفسير ذلك أن فئة المتزوجين هي غالبة بسبب ارتباطاتهم الأسرية وتوفير حاجياتهم المادية والمعنوية .

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة
متوسط	6	**%11 ،3**
ثانوي	10	**%18 ،9**
تقني سامي	5	**%9 ،4**
جامعي	32	**%60 ،4**
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 المستوى التعليمي أن نسبة **60.4%** من المجموع الإجمالي تمثلت في المستوى الجامعي ثم تليها نسبة **18,9%** للمستوى الثانوي ثم تليها نسبة **11.3%** والتي تمثل متوسط وأخيرا نسبة **9.40%** والتي تمثل مستوى تقني سامي .

ومنه يمكن استنتاج أن المؤسسة تهتم بالمستوى الجامعي وذلك راجع للأهمية والمرتبة العليا لديهم من خلال الكفاءات الأكاديمية لهم وتحسين الأداء التنظيمي .يملك قاعدة معرفية وعلمية في حل مشاكل المؤسسة كما أنه يشعر بالمسؤولية ويقدر العمل ويساعد على اتخاذ القرارات .إلى جانب ذلك يتمتع الجامعي بدافعية عالية للنجاح وتحقيق الذات.

جدول رقم (05): يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية:

الفئات	التكرار	النسبة
إداري "إطار"	25	**%** 47.2
عون تنفيذ	17	**%** 32.1
عون تحكم	11	**%**20 ،8
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

يمثل الجدول رقم 05 توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية حيث بلغت أعلى نسبة 47.2 % لفئة الإطارات ثم تليها نسبة 32.1% مثلت فئة عون تنفيذ ، ثم تليها نسبة 20.8**%** لعون تحكم.

ومنه نستنتج أن الإطارات هيا أكبر نسبة وذلك راجع إلى أن المؤسسة ذات مسؤولية توفر الإداريين الذين يقمون بأعمالهم من خلال المراقبة والاطلاع على مشاكل واحتياجات العمال .

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الفئات	التكرار	النسبة
[3_1]	8	**%**15 ،1
[6_4]	11	**%**20 ،8
[9_7]	11	**%**20 ،8
10]فاكثر[	23	**%**43 ،4
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

يمثل الجدول رقم 06 توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة وبلغت أعلى نسبة 43.4**%** التى مثلت فئة من[10فأكثر] ثم تليها نسبة 20.8**%** لكلا الفئتين [4_6] و [7_9] بنسبة متساوية ثم تليها نسبة 15.1**%** والتي مثلت فئة الذين خبرتهم تقدر بين[1_3] سنة، و يمكن تفسير ذلك ، حيث يعود أكبر

الفئة هم ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر هذا راجع إلى أن المؤسسة توفر استقرارا مهنيا قائما على القوانين الواضحة، وتقسيم العمل، وتحديد الأدوار بدقة، وهذا ما يجعل الموظف يشعر بالانتماء الوظيفي في المؤسسة من خلال تقديم الكفاءات بالإضافة إلى ذلك تعوده على الروتين والتنظيم الرسمي الصارم في بيئة العمل يخلق نوعا من التكيف والاعتياد لدى العامل مما يجعله يفضل الاستقرار على التغيير و يساهم في بقائه طويلا في المؤسسة.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر:

الفئات	التكرار	النسبة
[25000_34000]	1	1،9 %
[35000_44000]	20	37 ،7 %
[45000_65000]	10	18 ،9 %
[أكثر من 70000]	22	41 ،5 %
المجموع	**53**	**% 100**

التعليق الإحصائي:

يمثل الجدول الرقم07 توزيع أفراد العينة حسب الأجر حيث بلغت اكبر نسبة 41.5**%** لفئة الذين أجرهم الشهري [أكثر من 70000] ، تليها الفئة الثانية بنسبة 37.7**%** مثلت فئة الذين يترراوح تجيهم شعري بين [35000_44000] ثم تليها فئة [45000_65000] والتى قدرت نسبتهم ب18.9**%**، وأخيرا فئة [25000_34000] بنسبة 1.9**%** .

ان ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول أن 41.5**%** هي نسبة أعلى فئة التي يتقاضى أجرها أكثر من 70000 دج ، حيث تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية مثل الأقدمية التي نلاحظها في الجدول السابق رقم (6) فكلما طالت مدة بقاء العامل داخل المؤسسة، فكلما زادت خبرته ومعرفته بالإجراءات والنظام الداخلي للمؤسسة كلما كان الكيف داخل بيئة العامل أسهل فيحقق أكثر كفاءة وفعالية وهو ما

يبرر حصوله على هذا المبلغ ، فالاستحقاق المهني والحوافز يهدف إلى تحفيز العامل على انضباطه والحفاظ على عمله.

في الختام، يتبين أن اعتماد منهجية علمية مناسبة واستخدام أدوات المتنوعة تساهم في جمع المعلومات والبيانات بدقة، مما تساهم في فهم العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

تمهيد:

أولا: عرض وتحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الأولى

2. عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الثانية

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

4. مناقشة نتائج الفرضية الأولى

5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعا: النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد :

يعد عرض وتحليل وتفسير بيانات على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، تعتبر مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تنظيم البيانات المتحصل عليها بطريقة سهلة وواضحة، وتعمل على الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات والنتائج المتحصل عليها، من خلال تفسير النتائج وربطها بمتغيرات الدراسة وربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة، للوصول لنتائج الموضوع المدروس.

أولا: عرض و تحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة:

1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى:

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين تعامل المدير مع العامل وتفاعله مع الأزمات والتحديات التى تواجه العامل وبيئة عمله:

تعامل المدير مع العامل / تفاعل العامل مع تحديات العمل	تعزيز التواصل الدعم والتحفيز	يمثل نموذج صدق ونزاهة	عادل في تعامله مع الجميع	المجموع
أبادر للدفاع عنها وتوضيح الحقائق	4 1%، 57	7 5%، 87	19 50%	30 6%، 56
ألتزم الصمت وأنتظر ما ستفعله الادارة لحل المشكلة	2 6%، 28	- -	15 5%، 39	17 1%، 32
لا أهتم بالأمر أو ربما أنتقدها	1 3%، 14	1 5%، 12	4 5%، 10	6 3%، 11
المجموع	**7** **100%**	**8** **100%**	**38** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف "**أبادر لدفاع عنها وتوضيح الحقائق** "بنسبة **56.6%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن تعامل المدير " **يمثل نموذج صدق ونزاهة**" بنسبة **% 87.5** ثم تليها نسبة **57.1 %** في الفئة الذين أجابوا ب "**تعزيز التواصل الدعم والتحفيز**" ثم فئة " **عادل في تعامله مع الجميع**" بنسبة **50%**

لتنخفض النسبة إلى **32.1 %** في فئة" **ألتزم الصمت وأنتظر ما ستفعله الإدارة لحل المشكلة**" بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة "**عادل في تعامله مع الجميع**" **بـ 39.5 %**، ثم فئة "**تعزيز التواصل الدعم والتحفيز**" بنسبة **28.6 %**.

أخر نسبة من المجموع الكلي **11.3 %** في صنف "**لا أهتم بالأمر أو ربما أنتقدها**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **تعزيز التواصل الدعم والتحفيز**" ب **14.3 %**، ثم فئة "**يمثل نموذج صدق ونزاهة** "بنسبة **12.5 %** ثم الفئة الأخيرة "**عادل في تعامله مع الجميع**" بنسبة **10.5 %**.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين تعامل المدير مع العامل وتفاعله مع الأزمات والتحديات التى تواجه العامل وبيئة عمله، حيث يوضح لنا الجدول أن تفاعل العامل مع الأزمات والتحديات التى تواجه العامل وبيئة عمله بنسبة **56،6 %**، منهم من أجابوا أن تعامل المدير "**يمثل نموذج صدق ونزاهة**" بنسبة **87،5%** تليها بالنسب المتقاربة **57،1%** فئة "**تعزيز التواصل الدعم والتحفيز**"، ونسبة **50%** بأن المدير عادل في تعامله مع الجميع، **ويمكن تفسير ذلك** بأن المدير يقوم بتسيير العمل وفق قواعد موضوعية ومعايير واضحة مثل العدالة والمساواة ليس على حساب العلاقات الشخصية وتحقيق التوازن والانضباط والعلاقات الإنسانية وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء والكيف مع الأزمات، ويساهم المدير في رفع معنويات العمال ودعمهم في مواجهة هذه الأزمات مما يشجع العامل على مواجهة التحديات مما يخلق الشعور بالثقة والانتماء الوظيفي وهذا يساهم في خلق نمط قيادي فعال.

جدول رقم (09):يمثل العلاقة بين الراتب الشهري وانتماء العامل للمؤسسة:

الراتب الشهري / انتماءك للمؤسسة	يتناسب	لا يتناسب	المجموع
المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين	20 74 ،1%	18 69 ،2%	38 71 ،7%
تمنحني المنظمة راتبا أعلى من الشركات المنافسة فقط	6 22 ،2%	8 30 ،8%	14 26 ،4%
تكون المهام الموكلة الي سهلة ولا تتطلب جهدا كبيرا	1 3 ،7%	– –	1 1 ،9%
المجموع	**27** **100%**	**26** **%100**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في صنف "**المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين** "بنسبة **71،1%** وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لصنف "**الراتب الشهري يتناسب مع المبذولة الجهود** " بنسبة**74،1 %**، وتليها نسبة **69،2%** التى تمثل فئة" **الراتب الشهري لا يتناسب** " ويليها صنف "**تمنحني المنظمة راتبا أعلى من الشركات المنافسة فقط**" بنسبة**26،4 %** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى فئة "**لا يتناسب** "**بنسبة30،8%** ثم تليها فئة "**تتناسب**" بنسبة**22،2 %**، ونجد صنف" **تكون المهام الموكلة سهلة ولا تتطلب جهدا كبيرا" بنسبة 1.9% بالمواظبة على نفس الإتجاه نجد ان فئة "يتناسب" بنسبة 3.7 %.**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح **العلاقة بين الراتب الشهري وانتماء العامل للمؤسسة،** حيث وضح لنا الجدول أن "**المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين** "بنسبة **% % 71،1**وكذا فئة "**يتناسب مع الجهود المبذولة** "بنسبة **74،1%**، وتليها نسبة **69،2%** التي تمثل فئة

"**الراتب الشهري لا يتناسب**"، ويمكن تفسير ذلك بأن نسبة متعبرة من المبحوثين ترى بأن الأجر الذي يتقاضاه متوازن من الجهود المبذولة وهذا ما يساهم في خلق إنسجام واستقرار داخل المؤسسة .

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين نوعية الإتصال بين العامل المسؤول في العمل وكيفية النظر للمستقبل المهني خلال السنوات القادمة :

نوعية الاتصال بين العامل والمسؤول / المستقبل المهني	محادثات ولقاءات داخل العمل	تقديم اقتراحات أو شكاوي	رسمي في اطار العمل فقط	المجموع
أسعى لتطور وتقليد مناصب أعلى	26 76 ،5%	5 71 ،4%	5 41 ،7%	36 67 .9%
أبقى هنا أذا كانت الحوافز جيدة	4 11 ،8%	2 28 ،6%	3 25 ،0%	9 17 .0%
أنتقل لمكان آخر إذا وجدت الفرصة	4 11 ،8%	– –	3 25 ،0%	7 13 .2%
أسعى لمغادرة في أقرب فرصة ممكنة	– –	– –	1 8 ،3%	1 1.9%
المجموع	**34** **100%**	**7** **100%**	**12** **100%**	**53** **%100**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف "**أسعى لتطور وتقليد مناصب أعلى** "بنسبة **67،9%** ، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد ان النسبة العالية كانت للذي أجابوا بأن "**محادثات ولقاءات داخل العمل**" بنسبة **76،5%** ثما تليها النسبة المتقاربة **71،4%** في فئة الذين أجابوا بأن نوعية الإتصال بين العامل ومسؤوله "**محادثات ولقاءات داخل العمل**"، وتليها فئة رسمي في إطار العمل بنسبة 41،7%.

لتنخفض النسبة إلى **17%** في صنف "**أبقى هنا أذا كانت الحوافز جيدة** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد ان أعلى نسبة في فئة "**تقديم إقتراحات او شكاوي** "بنسبة **28،6%**، ثم تليها فئة **رسمي في اطار العمل فقط** بنسبة 25% وتليها فئة **محادثات ولقاءات** بنسبة 11،8%.

لتنخفض النسبة أيضا إلى **13،2%** ، في صنف" **أنتقل لمكان آخر إذا وجدت الفرصة**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد ان النسبة العالية في فئة الذي أجابوا بأن الإتصال بين العامل والمسؤول "**رسمي في اطار العمل فقط**" بنسبة **25%.**

أما الصنف الأخير فبنسبة منخفضة إلى**1،9%** في صنف" **أسعى لمغادرة في أقرب فرصة ممكنة** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة الذين أجابوا بأن التعامل "**رسمي في اطار العمل فقط**"

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال الجدول اعلاه إلى توضيح **العلاقة بين تعامل العامل مع مسؤوله وكيفية النظر للمستقبل المهني من خلال السنوات القادمة في المؤسسة.** حيث يوضح لنا الجدول أن نوعية الاتصال بين العامل ومسؤوله لدى المبحوثين "**يسعون لتطور وتقليد مناصب أعلى** "بنسبة **67،9%**، ومنهم من أجابوا "**محادثات ولقاءات داخل العمل**" **76،9%** ، ومقابل نسبة **71،4%** في فئة الذين أجابوا "**تقديم اقتراحات او شكاوي**". **ويمكن تفسير ذلك ب** :كلما اسمت علاقة العامل مع المدير بالوضوح والمصداقية كلما كان الإحترام مبني على القواعد الرسمية، مما يزيد شعور العامل بالاستقرار والسعي لتقديم الأفضل فيعمل على تحسين مهاراته وتقليد النماذج الناجحة للوصول إلى مناصب عليا، أما من أجابوا بأن المحادثات ولقاءات داخل العمل مرتبط بالعلاقات الرسمية التي تعتمد على العمل فقط دون وجود حافز معنوي الذي يعزز العلاقة بين العامل ومسؤوله فجودة التعامل لها دور في تشكيل الطموح لدى العامل .

الجدول رقم(11):يوضح العلاقة بين الفرص التي تمنحها المؤسسة للعامل من خلال التدريب والتطوير واستطاعة التميز فيها:

فرص التدريب / استطاع العامل النجاح والتميز	تزيد من بقائي فيها طويلا	تطور مهاراتي دون التفكير في بقائي	فرص غير عادلة وتخفض من جودة عملي	المجموع
نعم	18 56 ،3%	9 69 ،2%	2 25 ،0%	29 54 ،7%
لا	1 3 ،1%	- -	2 25 ،0%	3 5 ،7%
الى حد ما	13 40 ،6%	4 30 ،8%	4 50 ،0%	21 39 ،6%
المجموع	**32** **100%**	**13** **100%**	**8** **%100**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا **ب"نعم"** بنسبة **54،7%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **المؤسسة تطور مهاراتي دون التفكير في بقائي** "بنسبة **69،2%** ثم تليها نسبة **56،3 %**في الفئة الذين أجابوا ب " **تزيد من بقائي فيها طويلا** "، ثم تليها فئة "**فرص غير عادلة وتنخفض من جودة عملي" بنسبة 25%** لتنخفض أخر نسبة% **39.6**في صنف "**إلى حد ما** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **فرص غير عادلة وتخفض من جودة عملي** " بنسبة **50%، ثم تليها فئة "تزيد من بقائي فيها طويلا" بنسبة 40.6%، وتليها فئة "تطور مهاراتي دون التفكير في بقائي "بنسبة 30.8 %.**

لتنخفض النسبة إلى 5،7% في صنف الذين أجابوا " بنعم أنهم استطاعوا تحقيق النجاح والتميز" بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة " فرص غير عادلة وتخفض من جودة عملي" بنسبة 25 %، تليها فئة" تزيد من بقائي فيها طويلا" بنسبة 3.1 % .

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة " **بين الفرص التي تمنحها المؤسسة للعامل من خلال التدريب والتطوير واستطاعة التميز فيه** "حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **بنعم** "إستطاعة العمال النجاح التميز فيها بنسبة **54،7%**، منهم من أجابوا أن "**تطور مهاراتي دون التفكير في بقائي** " بنسبة **69،2%**تليها بالنسب المتقاربة **56،3%** تمثلها فئة " **تزيد من بقائي فيها طويلا** "، وتليها فئة "**فرص غير عادلة وتخفض من جودة عملي** "بنسبة**25 %.ويمكن تفسير ذلك** :أن التدريب تهدف إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية الذين يرون أن التدريب يساهم في الدمج المهني والتكيف في المحيط العمل من خلال الشعور بالانتماء الوظيفي ورفع الثقة في تأدية العمل .أما بالنسبة للذين يرون أنهم يتميزون بالنجاح والتميز إلى حد ما وذلك راجع لاغترابهم الوظيفي نوعا ما ونقص التدريب في المؤسسة.

الجدول رقم(12):يوضح العلاقة بين مهام العامل في العمل وإنتماءه لها:

مهام العامل في العمل / إنتماء العامل للمؤسسة	تتناسب مع الأداء	لا تتناسب	المجموع
المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين	34 79 ،1%	4 40 ،0%	38 71 ،7%
عندما تمنحني المنظمة راتبا أعلى من الشركات المنافسة	8 18 ،6%	6 60 ،0%	14 26 ،4%
عندما تكون المهام الموكلة الي سهلة ولا تتطلب جهدا كبيرا	1 2 ،3%	- -	1 1 ،9%
المجموع	**43** **100%**	**10** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا **ب**" **المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين** "بنسبة **71،7%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **تتناسب مع قدراتك الذاتية في الأداء** "بنسبة**79،1 %** ثم تليها نسبة **40 %**في الفئة الذين أجابوا ب " **لا تتناسب**" .

لتنخفض النسبة **26،4%** في صنف الذين أجابوا " **عندما تمنحني المنظمة راتبا أعلى من الشركات المنافسة** " بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة " **لا تتناسب**" بنسبة 60%، وتليها فئة تتناسب مع الأداء بنسبة 18.6%.

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى **1،9%**بنسبة في صنف " **عندما تكون المهام الموكلة الي سهلة ولا تتطلب جهدا كبيرا** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **تتناسب مع قدراتك الذاتية في الأداء** " بنسبة **2،3%**.

التحليل السوسولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين مهام العامل في العمل وانتماءه لها** "حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين** " بنسبة **71،7%**منهم من أجابوا أن " **تتناسب مع قدراتك الذاتية في الأداء** "بنسبة **79،1%**تليها بالنسبة المقابلة**40 %** تمثلها فئة " **لا تتناسب** "، ويمكن تفسير ذلك :

المؤسسة ذات طابع بيرقراطي عقلاني وذلك من خلال تطبيقها للقواعد والقوانين الداخلية للمؤسسة تطبق على الجميع دون استثناء مما تمارس العدالة الشكلية من خلال تكيف والقضاء على الفروق الفردية والشخصية لدى العمال. مما يجعل نوعا من الشعور بالرضا الوظيفي .

الجدول رقم (13): يبن العلاقة بين أتخاذ قرارات المؤسسة وتركيز المنظمة:

إتخاذ قرارات المؤسسة / تركز المنظمة	يتم إعلامكم	لا تهتم بإعلامنا	المجموع
على تحقيق المكاسب الشخصية	17 33 ،3%	1 50 ،0%	18 34 ،0%
مصلحة الشركة كأولوية قصوى	22 %43،1	1 50 ،0%	23 43 ،4%
كليهما معا	12 23 ،5%	– –	12 22 ،6%
المجموع	**51** **100%**	**2** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الاحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا **ب" مصلحة الشركة كأولوية قصوى** "بنسبة **43،4 %**و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **لا تهتم بإعلامنا** "بنسبة،**50%** ثم تليها نسبة 43،1**%**في الفئة الذين أجابوا ب " **مصلحة الشركة كأولوية قصوى** " .

لتنخفض النسبة**34 %**في صنف الذين أجابوا " **على تحقيق المكاسب الشخصية** " بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة " **لا تهتم بإعلامنا** " **بنسبة50 %**، ثم تليها فئة "يتم إعلامكم" بنسبة 33.3%.

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى بنسبة **22،6%**في صنف " **كليهما معا** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **يتم إعلامكم** " بنسبة**23،5% .**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين أتخاذ قرارات المؤسسة وتركيز المنظمة** ".حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **مصلحة الشركة كأولوية قصوى** " بنسبة **43،4%**منهم من أجابوا أن " **قرارات المؤسسة لا تهتم بإعلامنا** "بنسبة 50 **%** تليها بالنسبة **43،1%**فئة " **يتم إعلامكم** "، ويمكن تفسير ذلك :

يروا العمال بأن المؤسسة تقوم بتحقيق الأهداف من خلال الاندماج والتنسيق بين علاقات العمال للحفاظ على هوية المؤسسة ، وأن المؤسسة بمثابة المرآة العاكسة للعمال من خلال ما تحقيقه المؤسسة لهم من كفاءات وتدريبات وحوافز بالرجوع للجدول رقم 09 وكذا تعامل المدير مع العمال بنزاهة وصدق يخلق نوعا من الحب للعمل والشعور بالثقة اتجاه المؤسسة مما تساهم العدالة والتواصل والتحفيز من تعزيز تفاعل العمال مع قرارات المؤسسة وتحقيق فعالية تنظيمية.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين فرصة المناقشة في اتخاذ القرارات وتركيز المنظمة:

المناقشة في قضايا المؤسسة / تركز المنظمة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
على تحقيق المكاسب الشخصية	12 44 ،4%	3 50 ،0%	3 44%4 ،	18 34 ،0%
مصلحة الشركة كأولوية قصوى	9 33 ،3%	3 50 ،0%	11 55 ،0%	23 43 ،4%
كليهما معا	6 22 ،2%	- -	6 30 ،0%	12 22 ،6%
المجموع	**27** **100%**	**6** **100%**	**20** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا **ب" مصلحة الشركة كأولوية قصوى** "بنسبة **43،4%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **أحيانا** "بنسبة **55%**ثم تليها نسبة**50 %**في الفئة الذين أجابوا بـ " **لا**" المؤسسة من تمنحهم فرصة المناقشة في قضاياها.ثم تليها فئة نعم بنسبة 33،3 %.

لتنخفض النسبة **34%**في صنف الذين أجابوا " **على تحقيق المكاسب الشخصية** " بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة " **لا** " **بنسبة50%**، ثم فئة نعم بنسبة 44،4%، ثم تليها فئة أحيانا بنسبة 15%.

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى بنسبة **22،6%**في صنف " **كليهما معا** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **أحيانا** " بنسبة**30%، لتليها فئة نعم بنسبة 22،2%.**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين فرصة المناقشة في اتخاذ القرارات وتركيز المنظمة** ".حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **مصلحة الشركة كأولوية قصوى** " بنسبة **43،4%**منهم من أجابوا أن " **أحيانا**" بنسبة**55%** تليها النسبة **% 50**، .فئة " **لا**"، ويمكن تفسير ذلك :

أن العمال يرون بأن مصلحة المؤسسة من مصالحهم وذلك راجع إلى النسق الاجتماعي الذي يسعى إلى تحقيق الاستقرار والتوازن، فالعامل لا يعمل بمعزل على مجموعة عمله ولذلك تعتبر الجماعة حافزا في تقديم العامل كل ما يملكه من خبرات في المجال ومقابل ذلك المؤسسة تمنح لهم الكفاءات والحوافز أي أن هنا علاقة تكاملية بين العامل والمؤسسة

.كما أن العامل يمكن أن يشارك في قضايا المؤسسة من خلال السلطة الهرمية ، كما يمكن للعامل أن يشارك في القضايا التي تخص المؤسسة في إطار محدد مثلا إبداء الرأي في حدود وذلك من أجل تحقيق التوازن والتكامل داخل النسق ، يعتبر العامل جزء من الكل المشاركة في إطار محترم .

الجدول رقم (15):يوضح العلاقة بين إجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار الموظفين للترقية وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة

إجراءات اختيار الموظفين للترقية / علاقة العامل بالمؤسسة	عادلة جدا الشعور بتقدير المنظمة وزيادة اخلاصي لها	مقبولة الى حد ما,ولكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء	غير عادلة, ألشعور بالانفصال من هذه المنظمة	المجموع
انتماء كامل	11 50,0%	11 50,0%	3 33,3%	25 47,2%
ارتباط مادي	11 50,0%	8 36,4%	6 66,7%	25 47,2%
اغتراب وظيفي	– –	3 13,6%	– –	3 5,7%
المجموع	**22** **100%**	**22** **100%**	**9** **%010**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنفين الذين أجابوا **ب "انتماء كامل و ارتباط مادي** "بنسبة **متساوية % 47،2** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **غير عادلة، الشعور بالانفصال من هذه المنظمة** "بنسبة **66،7%**ثم تليها نسبة **50 %**في الفئة الذين أجابوا ب " **عادلة جدا الشعور بتقدير المنظمة وزيادة إخلاصي لها** "وكذا فئة" **مقبولة الى حد ما، ولكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء**" بنسبة **% 50**

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى بنسبة **% 5،7**في صنف " **اغتراب وظيفي** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **مقبولة الى حد ما، ولكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء** " بنسبة**13،6%**.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين إجراءات التى تتبعها الإدارة في اختيار الموظفين للترقية وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة"**

حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **انتماء كامل و ارتباط مادي** " بنسبة **47،2%** منهم من أجابوا أن " **غير عادلة، الشعور بالانفصال من هذه المنظمة** "بنسبة **66،7%** تليها النسبة **50 %**، .فئتي" **عادلة جدا الشعور بتقدير المنظمة وزيادة إخلاصي لها و مقبولة إلى حد ما، ولكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء** "، ويمكن تفسير ذلك : شعور العمال بالانتماء داخل المؤسسة رغم وجود نسبة معتبرة من العمال الذين يرون أن إجراءات الترقية غير عادلة وهذا ما يدل على خلل في تطبيق القوانين والعلاقات غير الرسمية، رغم ذلك يسعون للحفاظ على الاستقرار والتكيف ، لكن يجب العمل بشفافية أكثر لتعزيز العدالة والوصول إلى الشعور بالانتماء الكامل لدى العمال .

الجدول رقم (16): يوجد وضوح في توزيع المهام الإدارية داخل المؤسسة ورؤية العامل للبقاء في المؤسسة الحالية حتى عند توفر فرصة عمل أخرى بنفس الراتب والمزايا:

توزيع المهام الإدارية / عرض من طرف شركة أخرى	بصورة عادلة	بصورة غير عادلة	المجموع
الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة	19 42 ،2%	1 12 ،5%	20 37 ،7%
التفكير في الامر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين	25 55 ،6%	7 87 ،5%	32 60 ،4%
الموافقة فورا لأنك لاتشعر باي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي	1 2 ،2%	- -	1 1 ،9%
المجموع	**45** **100%**	**8** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا بـ " **التفكير في الامر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** "بنسبة**60،4%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **بصورة غير عادلة** "بنسبة **% 87،5**ثم تليها نسبة **55،6%**في الفئة الذين أجابوا ب " **بصورة عادلة** "، ثما يليها صنف "**الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة**" بنسبة **37،7%** ، بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أعلى فئة "**بصورة عادلة**"، وبالنسبة **42،2%**بالمقابلة نجد نسبة **12،5%**" لفئة "**بصورة غير عادلة**".

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى بنسبة**% 1،9** في صنف " **الموافقة فورا لأنك لا تشعر باي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "**بصورة عادلة** "بنسبة **2،2%**.

التحليل السوسويولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين توزيع المهام الإدارية وإذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات فان قرارك سيكون**".حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** " بنسبة **60،4%** منهم من أجابوا أن "**بصورة غير عادلة** "بنسبة **87،5%**تليها النسبة فئة " **بصورة عادلة** " بنسبة **55،6%** ويمكن تفسير ذلك : تظهر نتائج الجدول أن أغلبية العمال يدركون أن توزيع المهام يكون بصورة غير عادلة وهذا راجع لنظام الداخلي للمؤسسة الذي فيه انحراف ويعبر على وجود خلل وظيفي يهدد الانسجام الداخلي ويؤدي إلى تراجع النسق وعدم تحقيق الانتماء والدافعية للعمل .

الجدول رقم (17): يوضح علاقة تؤثر فعالية الرقابة في العمل وقرار العامل ما إذا عرض عليه عمل بشركة أخرى:

نوعية الرقابة / عرض من طرف شركة أخر كيف يكون قراراك	تزيد من رغبتي في البقاء	تزيد من رغبتي في المغادرة	تضبط العمل	المجموع
الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة	9 47 ،4%	- -	11 40 ،7%	20 37 ،7%
التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين	9 47 ،4%	7 100%	16 59 ،3%	32 60 ،4%
الموافقة فورا لأنك لا تشعر باي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي	1 5 ،3%	- -	- -	1 1 ،9%
المجموع	**19** **100%**	**7** **100%**	**27** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف الذين أجابوا ب " **التفكير في الامر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** "بنسبة **60،4%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة الذين أجابوا بأن " **تزيد من رغبتي في المغادرة** "بنسبة **100%**ثم تليها نسبة **59،3%** في الفئة الذين أجابوا ب " **تضبط العمل** " وتليها نسبة **47،4%** لفئة "**تزيد من رغبتي في البقاء بالمنظمة**"، ثم يليها صنف "**الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة**" بنسبة **37.7%**، بالمواظبة على نفس الإتجاه نجد أن أعلى فئة "**تزيد من رغبتي في البقاء**" بنسبة 4، 47% ثم تليها فئة " تضبط العمل"بنسبة 40،7%.

لتنخفض أخر نسبة من المجموع الكلى بنسبة**% 1،9** في صنف " **الموافقة فورا لأنك لاتشعر باي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي** "بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " **تزيد من رغبتي في البقاء بالمنظمة** "بنسبة **5،3%**.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة" **بين نوعية الرقابة في العمل وإذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات فإن قرارك سيكون**". حيث يوضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين" **التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين**" بنسبة **60،4%** ومنهم من أجابوا بأن" **تزيد من رغبتي في المغادرة** " بنسبة **100%** تليها فئة الذين أجابوا أن **نوعية الرقابة "تضبط العمل** "بنسبة**59،3%** تليها النسبة**47،4%** فئة " **تزيد من رغبتي في البقاء بالمنظمة**""، **ويمكن تفسير ذلك** :أن إجابة المبحوثين كانت متمثلة في المقارنة بين الشركتين ذلك من خلال ما تقدمه في حوافز والمميزات في مجال عملهم ، ونلاحظ ان الإعمال يروا ان نوعية المراقبة تزيدهم في الرغبة من المغادرة ونرجع ذلك لنقص الرقابة ووجود خلل في التوازن الوظيفي رغم ثقتهم في الأجر والمحفزات، وأن الرضا الوظيفي لا يرتبط بالحوافز المادية فقط (بالأجر والحوافز) ، والبعد المعنوي (الإحساس بالأمان والانتماء للمؤسسة الشعور، عدم الاغتراب الوظيفي).

2. عرض و تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

يوضح الجدول رقم (18):العلاقة بين الجنس وكيف ترى مستقبلك المهني في السنوات القادمة:

الجنس / المستقبل المهني في السنوات القادم	ذكر	انثى	المجموع
أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى	32 66 ،7%	4 80 ،0%	36 67 ،9%
قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة	8 16 ،7%	1 20 ،0%	9 17 ،0%
أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل	7 14 ،6%	- -	7 13 ،2%
أسعى لمغادرة فى اقرب فرصة ممكنة	1 2 ،1%	- -	1 1 ،9%
المجموع	**48** **100%**	**5** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف " **أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** "بنسبة **67،9%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة" الإناث " بنسبة **80 %** ثم تليها نسبة 66، 7%في الفئة " **الذكور**".

لتنخفض النسبة إلى **17 %**في صنف "**قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة** "بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة في فئة "**الأنثى" ب20%**.وتليها نسبة **13،2%**، في صنف" **أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة " "**ذكر**" بـ**14،6%.**

ونجد آخر نسبة **1،9%**تمثلها فئة "**أسعى لمغادرة فى اقرب فرصة ممكنة**"، وبالمواظبة في نفس الاتجاه نجد فئة "**ذكر**" بنسة **2،1%.**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال الجدول أعلاه إلى توضيح "**العلاقة بين الجنس وكيفية النظر للمستقبل المهني من خلال السنوات القادمة في المؤسسة**". حيث يوضح لنا الجدول أن المبحوثين "**يسعون لتطور وتقليد مناصب أعلى** "بنسبة **67،9%** . وأكبر فئة منهم من أجابوا "**الأنثى** "" بنسبة **80%**، ومقابل نسبة **17%** في صنف الذين أجابوا " **قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة** ".**ويمكن تفسير ذلك ب** :الأنثى بطبيعتها دائما تسعى للوصول إلى أعلى المراتب الأعلى أكثر من الذكور، وتعمل على إثبات الذات وكسر قواعد المخلفات القبلية التي رسمت عن الأنثى في العصور أو السنوات القديمة وكسر قاعدة المجتمع الذكوري في المهنة وأن مهام المرأة مقتصرا على الأسرة ، لذلك تسعى جاهدة إلى فرض نفسها في مجال عملها من خلال تقديم شهادات، أداء، الخبرة .وكذا ارتفاع المستوى التعليمي للأنثى أعلى من الذكر جعل من طموحهن المهني الأعلى وهذا ما يجعلها تطمح في توليها مناصب قيادية ومكانة تليق بها.

الجدول رقم (19):يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وكيفية رؤية المستقبل المهني

سنوات الخبرة / المستقبل المهني	[3_1]	[6_4]	[9_7]	10]فاكثر[	المجموع
أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى	5 62 ،5%	9 81 ،8%	5 45 ،5%	17 739 ،%	36 67 ،9%
قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة	3 37 ،5%	– –	4 36 ،4%	2 8 ،7%	9 17 ،0%
أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل	– –	2 18 ،2%	2 18 ،2%	3 13 ،0%	7 13 ،2%
أسعى لمغادرة فى اقرب فرصة ممكنة	– –	– –	– –	1 4 ،3%	1 1 ،9%
المجموع	**8 100%**	**11 100%**	**11 100%**	**23 100%**	**53 100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف " **أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** "بنسبة **67،9%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة" **[6_4]**" بنسبة**81** ، **8%** ثم تليها نسبة**% 9، 73**، الفئة "**[10فاكثر]**". ثم تليها نسبة **62،5%** وتمثلها فئة **[3_1]** وأخيرا فئة **[9_7]** بنسبة**45،5%**.

لتنخفض النسبة إلى **17%**في صنف "**قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة** "بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة **37،5%** في فئة **[3_1]**".وتليها بنسبة 36،4**%** في فئة [9_7] تليها نسبة **8،7%** فئة **[10فاكثر]**".في صنف" **أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئتي " **[6_4]** "**[9_7]**"ب **18،2%**.

ونجد آخر نسبة **1،9%**تمثلها فئة "**أسعى لمغادرة فى اقرب فرصة ممكنة**"، وبالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أعلى فئة " **[10فاكثر]**"بنسبة **4،3%**.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح **العلاقة بين الجنس و وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة حيث وضح لنا الجدول أن رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة** تعكس هدفهم نحو "**السعي لتطور وتقلد المناصب أعلى** " بنسبة **67،9%**، ومنهم من كانت سنوات خبرتهم **[4_6]** نسبة81،8% وتليها فئة**[10فاكثر] بنسبة% 9، 73، الفئة ويمكن تفسير ذلك ب:**

أن زيادة سنوات العمل تساهم في تحسين فرص الترقية والاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ، فكلما زادت الخبرة ، واكتساب المهارات والتقنيات ، والمعرفة التنظيمية كلما زاد التكيف وفرص المهنية مما يخلق الكفاءات وتحمل المسؤوليات أكبر مما يؤدي به إلى اكتساب مناصب اعلى وتطويرها ، كما نجد أيضا الاستمرارية تخلق نوعا من الاندماج في النسق الاجتماعي وهذا ما يعزز الفرد في استمراره أكثر في المؤسسة وتأثيره على إيجابية عمله.

الجدول رقم (20):يوضح العلاقة بين الأجرو كيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة:

الأجر / المستقبل المهني	[25000_34000]	[35000_44000]	[45000_65000]	أكثر من 70000]	**المجموع**
أسعي للتطور وتقليد مناصب أعلى	– –	10 50 ،0%	7 70 ،0%	19 86 ،4%	36 67 ،9%
قد ابقى إذا وجدت حوافز جيدة	1 100%	4 20 ،0%	2 20 ،0%	2 9 ،1%	9 17 ،0%
أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل	– –	5 25 ،0%	1 10 ،0%	1 4 ،5%	7 13 ،2%
أسعى للمغادرة في أقرب فرصة ممكنة	– –	1 5 %	– –	– –	1 1 ،9%
المجموع	**1 100%**	**20 100%**	**10 100%**	**22 100%**	**53 100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف " **أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** "بنسبة **67،9%** و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة" **[أكثر من 70000]**بنسبة **86،4%** ثم تليها نسبة**% 70**الفئة " **65000]-[45000** ثم تليها نسبة **50%**وتمثلها فئة**[44000-35000]** .

لتنخفض النسبة إلى **17%**في صنف "**قد ابقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة** "بالمواظبة على نفس الاتجاه أعلى بنسبة **100%** في فئة" **[34000- 25000]**"**وتليها فئتا [44000_35000] و[65000_45000] بنسبة 20%، ثم فئة أكثر من 70000 بنسبة 9،1 %.**

في صنف" **أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل** " بنسبة **13،2%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة **25%** في فئة[**44000-35000] ثم فئة [45000_65000 بنسبة 10% ثم فئة أكثر من 70000 بنسبة 4،5%.**

ونجد آخر نسبة **1،9%**تمثلها فئة "**أسعى لمغادرة فى اقرب فرصة ممكنة**"، وبالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أعلى فئة " **44000 -35000]** بنسبة **05%** .

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح **العلاقة بين الأجر وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة حيث وضح لنا الجدول أن رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة** تعكس هدفهم نحو صنف "**السعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** " بنسبة **67،9%**، و تليها فئة **[أكثر من 70000]** بنسبة **86،4%**، ثم تليها نسبة**% 70الفئة ["45000 - 65000] ثم** تليها نسبة **50%**وتمثلها فئة**[44000-35000] .ويمكن تفسير ذلك ب:** يعتبر الأجر عنصر أساسي من العناصر التي تحقق التناسق الاجتماعي والتوازن ، حيث يساهم في استقرار العامل واندماجه، مما جعلهم يبادر أكثر ويصبح أكثر إنتاجية من السابق وتحقيق مستقبل مهني جيد خلال السنوات القادمة، فيجعل الإنسان أكثر ثقة وحافزيه ودافعية ويجعله طموح للوصول إلى أعلى المناصب مما يجعله يأخذ أجر جيد في مسيرته المهنية ، كلما زادت الكفاءة والاستحقاق داخل النظام البيروقراطي كلما كان الأجر مناسبا، وزادت عقلانية العامل ومحاولة العمل على بقاءه وتخطيطه لسير العمل بشكل جيد وضمان مستقبل جيد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21):يوضح العلاقة بين الاجر و عرض وظيفة أخرى بنفس الراتب والمميزات:

الأجر / عرض وظيفة أخرى بنفس الراتب والمميزات	[25000_ 34000]	[35000_4 4000]	[45000_ 65000]	]أكثر من 70000 [	المجموع
الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة	1 100%	6 30%	2 20%	11 50%	20 37 ،7%
التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين	– –	13 65%	8 80%	11 50%	32 60 ،4%
الموافقة فورا لأنك لا تشعر باي ارتباط بمكان عملك الحالي	– –	1 5%	– –	– –	1 1 ،9%
المجموع	**1** **100%**	**20** **100%**	**10** **100%**	**22** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف" **التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** "بنسبة **60،4%**و بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة"**[45000_65000]** بنسبة **80%** ثم تليها نسبة**% 65**الفئة **[35000 44000]** ثم تليها نسبة **50%**وتمثلها فئة **[أكثر من 70000].**

لتنخفض النسبة إلى 37،7%في صنف "**الرفض القاطع لأنك تشعر انك جزء من هوية المنظمة " 100% في فئة" [34000– 25000]"، ثم تليها فئة أكثر من 70000 بنسبة 50%، ثم [44000_35000[بنسبة 30%، واخيرا فئة [65000_45000] بنسبة 20%.**

في صنف" **الموافقة فورا لأنك لا تشعر باي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي** " بنسبة **19%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة **50 % في فئة[44000 –35000] .**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح **العلاقة بين الأجر وعرض وظيفة أخرى بنفس الراتب والمميزات** تعكس هدفهم نحو صنف " **التفكير في الامر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** " بنسبة**60،4%** ، ونجد أعلى فئة **[45000_65000]**بنسبة **80%** وثم تليها نسبة **65%**وتمثلها

فئة**[44000-35000]** تليها فئة **[أكثر من 70000]** بنسبة **50%.ويمكن تفسير ذلك ب:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأجر يرتبط بمبدأ الاستحقاق والكفاءة ، فيحفز العامل على تحسين لأدائه عطما في الرقي، مما يحفزه لتحسين طموحه الهمني، فالأجر يعد ألية من أليات التحفيز وتحقيق التوازن في النسق الاجتماعي اذ يساهم في الرفع من ثقة العامل وفتح مجال للرؤية المستقبلية مستقرة وواضحة وإيجابية.

الجدول رقم (22):يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و كيف تصف علاقتك بالمؤسسة :

سنوات الخبرة / علاقتك بالمؤسسة	[3_1]	[6_4]	[9_7]	10]فاكثر[	المجموع
انتماء كامل	4 50%	5 45 ،5%	6 54 ،5%	10 43 ،5%	25 47 ،2%
اريتاط مادي	4 50%	6 54 ،5%	4 36 ،4%	11 47 ،8%	25 47 ،2%
إغتراب الوظيفي	- -	- -	1 9 ،1%	2 8 ،7%	3 5 ،7%
المجموع	**8** **100%**	**11** **%100**	**11** **100%**	**23** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنفين "**انتماء كامل وارتباط مادي** "بنسبة **47،2%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة **[9_7]**بنسبة **54،5%** ثم تليها نسبة**% 50**الفئة **[3_1]**ثم تليها نسبة **45،5% 43% [6_4]%** وتمثلها فئة **[أكثر من 10]** .

لتنخفض النسبة إلى 5،7%في صنف " **اغتراب الوظيفي** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة[9_7] بنسبة **% 9،1**، ثما تليها نسبة **8،7%لفئة أكثر من 10.**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين "**سنوات الخبرة و كيف تصف علاقتك بالمؤسسة** "ونجد أكبر صنفين هما "**انتماء كامل وارتباط مادي**" بنسبة 47،2**%**، ونجد أعلى فئة **[7_9]و [4_6]**بنسبة **54،5%.ويمكن تفسير ذلك ب:**الاستمرارية داخل التنظيم البيروقراطي ، هذا مايجعل العامل ذو امتنان وامتثال لقواعد المؤسسة وتعزيز شعورهم بالاستقرار تعتبر المؤسسة نسق إجتماعي قائم على عدة خصائص ومنها الخبرة التي تكتسب كلما زادت سنوات العمل وهي مرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية معا .

الجدول رقم (23):يوضح العلاقة بين تشجيع مبدا التعامل في المؤسسة ومدى توافق القيمة الشخصية وقيم المؤسسة:

مبدأ التعامل في المؤسسة / مدى توافق القيمة الشخصية وقيم المؤسسة	مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المؤسسة	الالتزام فقط بمهامي المحددة	القيام بها مقابل حافز مادي	**المجموع**
متطابقة تماما ، وتعبر عن مبادئي الشخصية	17 38 ،6%	2 28 ،6%	– –	19 35 ،8%
هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى	22 50 ،0%	5 71 ،4%	2 100%	29 54 ،7%
لا يوجد أي تشابه قيمي تختلف عن قيم المؤسسة	5 11 ،4%	– –	– –	5 9 ،4%
المجموع	**44** **100%**	**7** **100%**	**2** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة.

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف "**هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى** "بنسبة **54،7%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة "**القيام بها مقابل حافز مادي** " بنسبة**100%** ثم تليها نسبة **71،4%** الفئة "**الالتزام فقط بمهامي المحددة**" ثم تليها نسبة **50%** والتي تمثلها فئة "**مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المؤسسة**"

ثم نجد صنف متطابقة تماما ، وتعبر عن مبادئي الشخصية بنسبة 35،8% بالمواظبة على نفس الإتجاه نجد مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المؤسسة 38،9% ثم فئة الالتزام فقط بمهامي المحددة28،6%.

لتنخفض النسبة إلى **9،4%** في صنف " **لا يوجد أي تشابه قيمي الشخصية تختلف عن قيم المؤسسة** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة "**مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المؤسسة**" بنسبة **% 11،4.**

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين " **بين تشجيع مبدا التعامل في المؤسسة ومدى توافق القيمة الشخصية وقيم المؤسسة:**" ونجد أكبر صنف "**هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى** " بنسبة **54،7%** ونجد أعلى فئة " **القيام بها مقابل حافز مادي** "بنسبة**100%.**

ويمكن تفسير ذلك أن السلوك داخل التنظيمات الحديثة يتسم بالعقلانية والأداتية، حيث أن العامل يلتزم بالقواعد والقوانين بدافع القناعة وتحقيق المنفعة المادية أو المهنية فالتوافق في القيم رمز من موز التزام العامل بسلوكيات إيجابيا في المؤسسة ، وتستمر في أداء وظائفها رغم وجود عوائق، وتحقيق التماثل والتكيف بالرغم من وجود مشكيلات لتحقيق النسق الاجتماعي.

جدول رقم (24): يوضح علاقة العامل مع زملائكه في العمل واستطاعت تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسة:

علاقتك مع زملائك / استطعت التميز والنجاح	تتسم بروح التعاون	النزاعات وقلة الانسجام	الأنانية وضعف التواصل	تبادل الخبرات والمساعدة	المجموع
نعم	23 60 ،5%	1 50 ،0%	1 33 ،3%	4 44 ،4%	29 54 ،7%
لا	1 2 ،6%	– –	– –	2 22 ،2%	3 5 ،7%
إلى حد ما	14 36 ،8%	1 50 ،0%	2 66 ،7%	3 33 ،3%	21 39 ،6%
المجموع	**38** **100%**	**2** **100%**	**3** **%100**	**9** **100%**	**53** **100 %**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف "نعم" بنسبة 54،9% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة " **تتسم بروح التعاون** " بنسبة 60،5% ثم تليها نسبة 50% الفئة " **النزاعات وقلة الانسجام** " ثم تليها نسبة 44،4% وتمثلها فئة "**تبادل الخبرات والمساعدة**"، ثما تليها نسبة 33،3% لفئة "**الأنانية وضعف التواصل**".

ثم نجد النسبة 39،9% ندرجها إلى صنف "**إلى حد ما** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة "**الأنانية وضعف التواصل**" بنسبة 66،7%، ثما تليها نسبة 50% تمثلها فئة "**النزاعات وقلة الانسجام**"، ثم تليها نسبة 36،8% لفئة "**تتسم بروح التعاون**"، وأخيرا نسبة 33،3% لفئة "**تبادل الخبرات والمساعدة**"، لتنخفض النسبة 5،7% إلى في صنف "**لا** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **تبادل الخبرات والمساعدة** " بنسبة 22،2%، وتليها نسبة 2،6% لفئة" **تتسم بروح التعاون**".

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة "**بين علاقتك مع زملائك في العمل وهل استطعت تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسة**" ونجد أكثر الذين أجابوا بأنهم استطاعوا تحقيق النجاح والتميز داخل المؤسسة هم صنف الذين أجابوا "**بنعم** "بنسبة **54،7 %**ونجد أعلى فئة الذين صرحوا أن العلاقة بين العمال " **تتسم بروح التعاون** "بنسبة **60،5%**، **ويمكن تفسير ذلك ب:** يمكن للعامل أن يتميز في مجال عمله ولكن لا نستطيع أن نلغي أهم فريق العمل والتخلي عن باقي زملائه في النسق الداخلي للمؤسسة، يعتبر تحقيق نسق إجتماعي مع خلال تفاهم واشتراك والتكامل بين أدوار الأفراد من خلال توازن واستقرار، فالعامل يتميز باندماجه في هذا النسق من خلال أداءه لدوره بتميز وكفاءاته ويعمل على تقديم يد العون في مجال عمله، التميز داخل مجال العمل لا يكون بالحيادية والتفرد بل هو إنسجام وتكامل مع فريق عمله من خلال رسم خطة جماعية تدعهم لتعزيز الانسجام الوظيفي.

الجدول رقم (25): يوضح علاقة العمل في غير اوقات العمل وعلاقته بالمؤسسة:

العمل في غير أوقات العمل / علاقة العامل بالمؤسسة	مقابل مادي مرتفع	لا وحتى بمقابل مرتفع	مجبورين على العمل	ننفذ فقط المهام المطلوبة	**المجموع**
انتماء كامل	17 44 ،7%	2 40 ،0%	1 33 ،3%	5 71 ،4%	25 47 ،2%
ارتباط مادي	19 50 ،0%	2 40 ،0%	2 66 ،7%	2 28 ،6%	25 47 ،2%
اغتراب وظيفي	2 5 ،3%	1 20 ،0%	–	–	3 5 ،7%
المجموع	**38** **100%**	**5** **100%**	**3** **100%**	**7** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في الصنفين "**انتماء كامل و ارتباط مادي**" بنسبة **47،2%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة " **ننفذ فقط المهام المطلوبة** "

بنسبة **71،4%** ثم تليها نسبة **44،7 %** الفئة " **مقابل مادي مرتفع** " ثم تليها نسبة**40%** وتمثلها فئة " **لا وحتى بمقابل مادي مرتفع** "، ثما تليها نسبة **33،3%** لفئة " **مجبورين على العمل دون تذمر**".

في المقابل نجد صنف "**ارتباط مادي** " بنفس النسبة بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة " **مجبورين على العمل دون تذمر** "بنسبة **66،7%**، ثما تليها نسبة **50%** تمثلها فئة "**مقابل مادي مرتفع** "، ثم تليها نسبة **40%** لفئة " **لا وحتى بمقابل مادي مرتفع** "، وأخيرا نسبة **28،9 %**لفئة "**تنفذ فقط المهام المطلوبة**".

لتنخفض النسبة **5،7%**إلى في صنف " **اغتراب الوظيفي**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **لا وحتى بمقابل مادي**" بنسبة **20%**، وتليها نسبة**5،3%** لفئة" **مقابل مادي مرتفع**".

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين " **بين هل لديك إستعداد للعمل خارج أوقات العمل إن تطلب الأمر و كيف تصف علاقتك بالمؤسسة**" ونجد أكبر صنفين هما "**انتماء كامل وارتباط مادي**" بنسبة**%** 47،2، ونجد أعلى فئة "**تنفذ فقط المهام المطلوبة**" بنسبة **71،4%، ويمكن تفسير ذلك ب:** أن العامل يلزم بإجراء مهامه فقط في بيئة العمل، برغم من وجود انتماء كامل وارتباط مادي هذا ما يبين أن العامل لديه إلتزام بحدوده في الالتزام التنظيمي ولا يمكن أن يتجاوزها، فالعامل يرى بانه يؤدي واجبه فقط لا يجمع بين البعد القيمي والمصلحي، وهذا امر طبيعي حسب بارسونز في تفاوت مدى اندماج الأفراد في النسق الاجتماعي.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين مدى إلتزام بالقوانين المهنية واستطاعت النجاح والتميز داخل هذه المؤسسة:

مدى التزام بالقوانين المهنية / استطعت النجاح والتميز في المؤسسة	لا	نعم دائما	أحيانا	المجموع
نعم	3 100%	23 51 ،1%	3 60%	29 54 ،7%
لا	- -	2 4 ،4%	1 20%	3 5 ،7%

إلى حد ما	– –	20 44 ،4%	1 20%	21 39 ،6%
المجموع	3 **100%**	45 **100%**	5 **100%**	53 **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في صنف "**نعم** " بنسبة **54،7 %**بالمواظبة على نفس"، الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة "**لا** " بنسبة **100%** ثم تليها نسبة **60%** لفئة " **أحيانا**" ثم تليها نسبة **51،1%**وتمثلها فئة "**نعم دائما**"، ثم نجد النسبة **39،6%** ندرجها إلى صنف "**الى حد ما** " بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **نعم دائما** " بنسبة**44،4%**، ثما تليها نسبة **20%** تمثلها فئة "**أحيانا**" لتنخفض النسبة **5،7%**إلى في صنف " **لا**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **لا** " بنسبة **20%**، وتليها نسبة**4،4%** لفئة" **نعم دائما**.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة " **مدى إلتزام بالقوانين المهنية وهل استطعت النجاح والتميز داخل هذه المؤسسة**" ونجد أكثر الذين أجابوا بأنهم استطاعوا تحقيق النجاح والتميز داخل المؤسسة هم صنف الذين أجابوا "**بنعم** "بنسبة **54،7 %**ونجد أعلى فئة الذين صرحوا أن" **لا التزام بالقوانين المهنية** "بنسبة **100% ويمكن تفسير ذلك ب:**تعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي لا يمكن أن تقوم على الصرامة بلا على تحقيق التوازن بين القواعد والأداء، الذي يجعل بالعامل يجتهد لوحده من أجل تحقيق النجاح، ولا يمكن ان نقر بأن عدم الإلتزام بالقوانين هو معيار من فشل تحقيق التميز، بل نجاح المؤسسة يقوم على من خلال تكامل بين الانضباط المهني ومرونة الأداء، يمكن القول بأن العقلانية والبيروقراطية هما عاملين أساسيين في نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (27):يوضح العلاقة بين الشعور اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول وعلاقة العامل بالمؤسسة:

كيف تشعر اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول / كيف تصف علاقتك بالمؤسسة	عادلة جدا، وهذا ما يجعلني اشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها	مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء	غير عادلة، وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة	المجموع

انتماء كامل	12 50%	11 52 ،4%	2 25%	25 47 ،2%
ارتباط مادي	12 50%	8 38 ،1%	5 62 ،5%	25 47 ،2%
اغتراب وظيفي	– –	2 9 ،5%	1 12 ،5%	3 5 ،7%
المجموع	**24** **100%**	**21** **100%**	**8** **100%**	**53** **100%**

من إعداد الطالبة

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام كان في الصنفين " **انتماء كامل وارتباط مادي** " بنسبة 47،2**%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت لفئة " **مقبولة إلى حد ما لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء** " بنسبة **52،4%** ثم تليها نسبة **50%**الفئة " **عادلة جدا وهذا ما يجعلني اشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها** " ثم تليها نسبة**25%** وتمثلها فئة "**غير عادل وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة** "، في المقابل نجد صنف "**ارتباط مادي** " بنفس النسبة بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة " **غير عادلة، وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة** " بنسبة62،5**%**، ثما تليها نسبة **50%** تمثلها فئة " **عادلة جدا، وهذا ما يجعلني اشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها** " ثم تليها نسبة**38،1%** لفئة " **مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء** "

لتنخفض النسبة **5،7%** في صنف " **اغتراب الوظيفي**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **غير عادلة، وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة** " بنسبة 12،5**%**، وأخيرا نسبة **9، 5%** لفئة "**مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء**".

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة " **بين الشعور اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة** "ونجد أكثر الذين أجابوا كيف تصف علاقتك بالمؤسسة هم صنف "**انتماء الكامل** "بنسبة 47،2**%** بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة **52،4%** لفئة

"**مقبولة الى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء**"، بالمقابل نجد كذلك صنف الدين أجابوا "**ارتباط مادي**" بنسبة متساوية مع صنف انتماء كامل بنسبة **47،2%** وتمثلت فئة الذين أجابوا " **غير عادلة، وهو ما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة** "بنسبة **62،5% يمكن تفسير ذلك ب:** مقبولة الى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء الكامل راجع لارتباط العامل بين الإنصاف والتحفيز المعنوي كما أن الحوافز والمكافآت تعمل على رفع المعنويات مقارنة بالجهد المبذول تعزز فكرة العدالة التنظيمية وتساهم من رفع الولاء لكنها لا تؤثر على الشعور بالانتماء للمؤسسة، فالارتباط المادي ما هو إلا ارتباط سطحي من أجل الحوافز والأجر مقابل الجهد أي ماديا لا معنويا وعاطفيا مما يجعل العلاقة بين العامل والمؤسسة في هشاشة وتؤدي إلى تراجع في الالتزام، أما فئة غير عادلة فيمكن تفسير ذلك ب هذا ما يرجعها إلى نقص الكفاءات والحوافز مقارنة بالجهد المبذول ويريد الانفصال عن المؤسسة، فنقص المكافآت تجعل العامل يشعر أن جهده مستنزفا مقارنة مع الحوافز لكن هذا لا يلغي أنه يشعر بالانتماء والارتباط بالعمل .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

1. **مناقشة نتائج الفرضية الاولى:**

نستنتج من خلال ما تم عرضه من نتائج جداول الفرضية الأولى أن:

–العلاقة **بين تعامل المدير مع العامل وتفاعله مع الأزمات والتحديات التى تواجه العامل وبيئة عمله،** حيث يوضح لنا الجدول أن تفاعل العامل مع التحديات التي تواجهه في العمل يعمل" **على المبادرة للدفاع عنها و توضيح الحقائق "بنسبة 56،6%،** ومنهم من أجابوا أن تعامل المدير "**يمثل نموذج صدق ونزاهة**" بنسبة **87،5%، ويمكن تفسير ذلك ب:**أن هناك علاقة واضحة بين تعامل المدير وتفاعل العمال مع التحديات التي تواجه العمل وذلك راجع لمقومات المدير التي تتمثل في الصدق والنزاهة فترجع بالإيجاب على العامل وتؤثر فيه فيعمل على المبادرة والدفاع عنها وتوضيح الحقائق المتعقلة بتلك التحديات.

– العلاقة "**بين الراتب الشهري وانتماء العامل للمؤسسة**"، حيث توضح لنا نتائج الجدول أن انتماء العامل للمؤسسة يوضح أن "**المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين**" بنسبة **71،7%،** ومنهم من أجابوا أن "**الراتب الشهري يتناسب مع المبذولة الجهود** " بنسبة **74،1%، ويمكن تفسير ذلك ب:**المؤسسة كنسق إجتماعي تتميز بالعدالة والمساواة جعلت من العامل بها يتناسق مع ما يقدمه من خاصة وهيا الراتب الشهري مما أصبح العامل راضي عنه.

–العلاقة بين" **نوعية الإتصال بين العامل** مع **المسؤول في العمل وكيفية النظر للمستقبل المهني من خلال السنوات القادمة** "، حيث يوضح لنا الجدول الذين أجابوا أن **المستقبل المهني في السنوات القادمة" يسعون لتطور وتقليد مناصب أعلى** "بنسبة **67،9%**، **ومنهم من أجابوا أن نوع الاتصال بينهم وبين المدير "محادثات ولقاءات داخل العمل** "بنسبة **76،5%**، **ويمكن تفسير ذلك ب:**نفسر أن هنا علاقة إيجابية بين جودة الاتصال داخل العمل وطموح العامل نحو مستقبله المهني، كما ان المحادثات واللقاءات داخل العمل تعزز الثقة والانخراط التنظيمي، مما يجعل العامل يشعر بالحافز في تطوير مهاراته والسعي أكثر لكسب ثقة المدير و يطمح العامل لتطوير الوظيفي لمستقبله والوصول لأعلى المناصب بها.

– العلاقة بين "**الفرص التي تمنحها المؤسسة للعامل من خلال التدريب و التطوير و استطاعة التميز فيها**"، يوضح لنا الجدول أن الذين أجابوا ب "**نعم** "بنسبة **% 54،7**استطاعوا التميز والنجاح في المؤسسة، ومنهم من أجابوا ب"**المؤسسة تطور مهاراتي دون التفكير في بقائي** "بنسبة **69،2% ويمكن تفسير ذلك ب: تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي عملت على تحقيق التطوير من خلال وضع عدة إجراءات لزيادة التماثل التنظيمي منها التدريب وتحقيق الكفاءة مما ساعدتهم على التكيف وتحقيق النجاح والتميز بها.**

– كما أن العلاقة" **بين مهام العامل في العمل وانتماءه لها**"، نجده موضحا في الجدول حيث نجد الذين أجابوا بأن انتماء العمال في المؤسسة " **المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين** "بنسبة **% 71،7ومنهم من أجابوا أن مهام العمل في المؤسسة " تتناسب مع قدراتك الذاتية في أداء** "بنسبة **79،1%**، ويمكن تفسير ذلك ب: كلما كانت المؤسسة تحقق العدل بين عمالها كلما كان للعمال حافزا في زيادة العمل وهذا ما يساعدهم في اكتساب قدرات جديدة في الأداء، كلما عملت المؤسسة بالانضباط في توزيع المهام تمنح الاستقلالية والمسؤولية وتعزز دافعية العمال وترفع من مستوى التماثل والانتماء التنظيمي.

– إن "**العلاقة بين اتخاذ قرارات المؤسسة وتركيز المنظمة**"، تمثلت إجابة العمال" **مصلحة الشركة كأولوية قصوى** "بنسبة **43،4%**، كما نجد في المقابل ان المؤسسة عند اتخاذها للقرارات "**لا تهتم بإعلام العمال** "بنسبة **50%**، **ويمكن تفسير ذلك ب:** إن اقتصار المؤسسة في تحقيق مصلحة الشركة أمر طبيعي من أجل تحقيق التزام صارم وانضباط مهني في مجالها، أما اتخاذ القرارات فيكون عن طريق السلطة الهرمية حيث تتخذ القرارات في المستويات العليا بهدف تحقيق الكفاءة ولكن لا بد من فتح المجال

للعمال في المشاركة، فالنسق المؤسساتي يقوم على تحقيق التوازن من خلال تحقيق الأهداف ودمج العمال فيها، بمصلحة المؤسسة لا تقوم على القرارات الفوقية فقط بل تجب تعزيز الشفافية مع العمال للقضاء على الاغتراب الوظيفي.

-يبين "**العلاقة بين فرصة المناقشة في اتخاذ القرارات وتركيز المنظمة**"، حيث تبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تركز على " **مصلحة الشركة كأولوية قصوى** "بنسبة **43،4%** وكذا نجد أن المؤسسة "**أحيانا ما تقدم لهم فرصة في مناقشة في اتخاذ القرارات** "بنسبة **55%**، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسة تعتمد على نمط المركزية في اتخاذ القرارات ترى أن البيروقراطية تقوم على العقلانية والسلطة الهرمية وهذا ما يجعل المؤسسة نسقا اجتماعيا، ويمكن تفسير أن أحيانا ما يشارك العمال في المناقشة في اتخاذ القرارات وهذا راجع لتهميش دور العمال مما يشعر العمال بالتهميش و تقليص فرص العمل من خلال نقص الالتزام والدافعية، فالمؤسسة نسق لا يمكن إهدار دور العمال فيها.

- يوضح **لنا الجدول "العلاقة بين إجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار الموظفين للترقية وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة"**، فأغلبية الذين أجابوا على علاقتهم بالمؤسسة تمثلت في **"انتماء كامل وارتباط مادي** "بنسبة متساوية **47،2%**، أما بالنسبة إلى الاجراءات الإدارية في اختيار ترقية الموظفين تمثلت في "**غير عادلة، الشعور بالانفصال من هذه المنظمة**" بنسبة **66،7%**، **ويمكن تفسير هذه النتائج ب:**يعكس لنا الازدواجية في العلاقة التنظيمية تحقق البعد القيمي والمصلحي في نفس الوقت وغياب العدالة في اختيار الترقية للعمال راجع لغياب التناسق بين العمال والتنظيم المؤسساتي مما يؤدي ذلك إلى تفكك العلاقة ظهور نزعة التخلي عن المؤسسة والانفصال.

- يوضح الجدول " **العلاقة بين توزيع المهام الإدارية وإذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات ، فان قرارك سيكون"، وتمثلت اكثر الإجابات ب "التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** "بنسبة60،4%، كما نجد ان الذين يرون توزيع المهام الإدارية ب" **بصورة غير عادلة** "بنسبة **87،5%**، **ويمكن تفسير ذلك ب:** يرى العامل ان البيئة العمل تلعب دورا كبير في ممارسة العمل في المؤسسة إذ ان العمال يجدون أن البيئة الجيدة عنصر من عناصر نجاح الالتزام المؤسساتي، فحين ينظر بعض العمال أن توزيع المهام غير عادل راجع إلى وجود خلل في النظام التنظيمي مما يخلق عند العامل نقص الانتماء وعدم الثقة، فتوزيع المهام يعمل على تحقيق الانسجام والتكامل بين الأدوار.

– يمكن تفسير" **العلاقة بين نوعية الرقابة في العمل وإذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات فإن قرارك سيكون"**، حيث نجد أن الذين أجابوا أن إذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات " **التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين**" بنسبة60،4**%**، كما نجد أن الذين أجابوا على نوعية الرقابة ب" **تزيد من رغبتي في المغادرة**" بنسبة **100%**، **ويمكن تفسير ذلك ب :** كلما كانت بيئة العمل جيدة وتقدم حوافز كلما كان ميل العمال لها بحثا عن الاستقرار والعمل بمعايير واضحة وشفافة نجد أن العمال يرون ان نوعية المراقبة تزيدهم في الرغبة من المغادرة ونرجع ذلك لنقص الرقابة ووجود خلل في التوازن الوظيفي رغم رضاهم على الأجر والمحفزات، وأن الرضا الوظيفي لا يرتبط بالحوافز المادية فقط (بالأجر والحوافز)، والبعد المعنوي (الإحساس بالأمان والانتماء للمؤسسة الشعور، عدم الاغتراب الوظيفي).

إذن من خلال ثنائيات بين المتغيرات" مستقل وتابع" فإن الفرضية الأولى تحققت إلى حد بعيد:

"**تؤثر القيادة الفعالة على التماثل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة**

2.مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نستنتج من خلال ما تم عرضه من نتائج جداول الفرضية الثانية أن:

–إن "**العلاقة بين الجنس وكيف ترى مستقبلك المهني في السنوات القادمة**"، حيث يوضح لنا الجدول غالبيتهم يروا أن المستقبل المهني في السنوات القادمة " **أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** "بنسبة **67،9 %** كما نجد فئة الذين أجابوا بأن "**الإناث** " بنسبة **80%**، ثم تليها نسبة **66،7 %**في الفئة "**الذكور**"، **ويمكن تفسير ذلك ب:**الأنثى بالفطرة تسعى دوما إلى اجتياز المناصب العليا وذلك من اجل إثبات نفسها في مجال الشغل .

– يوضح الجدول "**العلاقة بين سنوات الخبرة وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة**"، **أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى "بنسبة 9%، 67، ونجد أن أكبر فئة لسنوات الخبرة هي [6_4]**" بنسبة **81،8%**، ثم نسبة**% 9 73**، الفئة "**[10فاكثر]**"، **ثم تليها نسبة 62،5% وتمثلها فئة [3_1] وأخيرا فئة [9_7] بنسبة 45،4% .ويمكن تفسير ذلك ب:** كلما كانت سنوات الخبرة كبير كلما حصل العامل على ترقيات وحوافز أكثر وهذا من خلال تبنيه نظام التنظيم والالتزام .

–يمثل الجدول" **العلاقة بين الأجر وكيفية رؤية المستقبل المهني في السنوات القادمة**"، **فأغلبية الذين أجابوا "أسعى لتطور وتقلد المناصب أعلى** "بنسبة **% 67،9 أما الذين أجابوا ان أجرهم يتراوح من أكثر من 70000] بنسبة 86،4%، ثم ثم تليها نسبة% 70الفئة ["45000 65000]** ثم

تليها نسبة **50%**وتمثلها فئة**[44000-35000]** ، **ويمكن تفسير ذلك ب:**يعتبر الأجر مقوم أساسي يحقق الالتزام والتحقيق نتائج أكبر في مجاله فهو بمثابة الحافز الذي يكسب الفرد التحفيز أثناء العمل.

-يتبين من خلال نتائج الجدول "**يوضح العلاقة بين الأجر وعرض وظيفة أخرى بنفس الراتب والمميزات**"، نجد أن الذين صرحوا إذا قدمت لهم شركة أخرى نفس المميزات والراتب" **التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين** "بنسبة **60، 4%، الذين يتقاضون الأجر [65000_45000]** بنسبة **80%** ثم تليها نسبة**%** 65الفئة **[44000 35000]** ثم تليها نسبة **50%**وتمثلها فئة **[أكثر من 70000]، ويمكن تفسير ذلك ب:** الأجر في مجال العمل يعتبر شيء أساسي لكن عند اقترانه ببيئة عمل جيدة يجعل العامل ذو إنتاجية اكثر.

-يوضح الجدول العلاقة بين تشجيع مبدا التعامل في المؤسسة ومدى توافق القيمة الشخصية وقيم المؤسسة "**هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى** "بنسبة **54،7%، كما نجد الذين صرحوا بأن "القيام بها مقابل حافز مادي " بنسبة 100%** ثم تليها نسبة **71،4%** الفئة "**الالتزام فقط بمهامي المحددة**" تليها نسبة **50%** والتي تمثلها فئة "**مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المؤسسة"، يمكن تفسير ذلك ب:** يجب على العامل أن يحاول التوفيق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة على العامل أن يلتزم بقيم المؤسسة إلى أبعد الحدود لتحقيق منافعه الشخصية وحصوله على الكفاءات ومحاولة القضاء على العوائق التي يمكن أن تمس المؤسسة.

-**إن "العلاقة بين علاقتك مع زملائك في العمل وهل استطعت تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسة"، أجابوا العمال ب"نعم" استطاعوا النجاح والتمييز داخل المؤسسة بنسبة 54،7% ويرون بأن العلاقة بين زملائهم تتسم بنسبة كبيرة ب "تتسم بروح التعاون** " بنسبة **60،5%**تليها نسبة **50%** الفئة " **النزاعات وقلة الانسجام " ثم تليها نسبة 44،4%**وتمثلها فئة "**تبادل الخبرات والمساعدة**"، ثما تليها نسبة **33،3%** لفئة "**الأنانية وضعف التواصل**"، **ويمكن تفسير ذلك ب:** لا يمكن أن نلغي أن هناك علاقة بين التميز والنجاح في المؤسسة بعيد عن التعاون العملي بين العمال هذا راجع إلا وجود تناسق بين العمال وأن المؤسسة حققت نسقا إجتماعي مبني على التعاون والانسجام.

- إن **العلاقة بين هل لديك استعداد للعمل خارج أوقات العمل ان تطلب الأمر وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة، صرحوا بأن " انتماء كامل و ارتباط مادي" بنسبة متساوية 47،7%، كما نجد أن العمال صرحوا "تنفذ فقط المهام المطلوبة** " بنسبة **71،4%** ثم تليها نسبة **44،7%** الفئة " **مقابل مادي مرتفع** " ثم تليها نسبة**40%** وتمثلها فئة " **لا وحتى بمقابل مادي مرتفع** "، ثما تليها نسبة **33،3%** لفئة

" **مجبورين على العمل دون تذمر**"، في المقابل نجد **ارتباط مادي** بنسبة نفسها، **مجبورين على العمل دون تذمر** " بنسبة **66،7%**، ثما تليها نسبة **50%** تمثلها فئة " **مقابل مادي مرتفع**"، ثم تليها نسبة **40%** لفئة " **لا وحتى بمقابل مادي مرتفع** "، وأخيرا نسبة **28،6%** لفئة "**تنفذ فقط المهام المطلوبة**"، لتنخفض النسبة 5،7**%إلى** في صنف " **إغتراب الوظيفي**" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " **لا وحتى بمقابل مادي**" **بنسبة 20%**، وتليها نسبة5،3**%** لفئة" **مقابل مادي مرتفع**"، **يمكن تفسير ذلك ب:** العامل له حرية الاختيار في إن ما كان مستعد لزيادة العمل الإضافي أو يكتفي بساعات عمله فقط، نجد أنهم صرحوا بانهم ينجزون مهامهم فقط وهذا ما يسمى بمدى الاندماج في النسق الاجتماعي.

– يوضح الجدول **العلاقة بين مدى إلتزام بالقوانين المهنية وهل استطعت النجاح والتميز داخل هذه المؤسسة** نجد إجابة المبحوثين بأنهم استطاعوا تحقيق النجاح والتميز داخل المؤسسة هم صنف الذين أجابوا "**بنعم** "بنسبة **54،7%** ونجد أعلى فئة الذين صرحوا أن" **لا التزام بالقوانين المهنية** "بنسبة **100% ويمكن تفسير ذلك ب:** يتبين لنا أن العمال استطاعوا التميز والنجاح لكنهم لم يلتزموا بالقوانين المهنية هذا ما يعكس أن هنا فجوة بين قواعد الرسمية والممارسات الفعلية، في بعض الأحيان تجاوز القوانين لتحقيق الكفاءة، هذا راجع لان الفاعلين يركزون على النجاح دون الالتزام بالقوانين.

– يتبين من خلال العلاقة **بين الشعور اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول وكيف تصف علاقتك بالمؤسسة،** أكثر الإجابات تمثلت في " **انتماء كامل وارتباط مادي** " بنسبة **47،2%**، صرحوا **كيف يشعرون اتجاه المكافآت والحوافز مقارنة بالجهد المبذول** مقبولة إلى حد ما، **لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء " بنسبة 52،4% ثم تليها نسبة 50%الفئة " عادلة جد، وهذا ما يجعلني** اشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها "ثم تليها نسبة25% وتمثلها فئة "**غير عادل وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة** "، في المقابل نجد صنف "ارتباط مادي " بنفس النسبة بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "غير عادلة، وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة " بنسبة66،7**%** ، ثما تليها نسبة 50% تمثلها فئة " **عادلة جدا، وهذا ما يجعلني اشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها** "، ثم تليها نسبة38،7% لفئة " مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيرا على

شعوري بالانتماء "، لتنخفض النسبة 5،7%إلى في صنف " اغتراب الوظيفي" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن اعلى فئة " غير عادلة، وهوما يجعلني أشعر بالانفصال في هذه المنظمة " بنسبة 12،5% ، وأخيرا نسبة 5،9% لفئة "مقبولة إلى حد من، لكنها لا تؤثر كثيرا على شعوري بالانتماء"، يمكن تفسير ذلك ب: شعور العمال بالانفصال عن المؤسسة مرتبط نقص الحوافز والأجور مقارنة بالجهد

المبذول في تؤديتهم العمل، كما أن تراجع الالتزام والرغبة في الانفصال عنه راجع إلى نقص المكافاءات، يشعر العامل بالانتماء لكنه لا يلغى الإحساس بعدم رضاه عن نقص الحوافز.

إذن من خلال ثنائيات بين المتغيرات" مستقل وتابع" فإن الفرضية الثانية تحققت إلى حد بعيد: "**تؤثر النزاهة المهنية للعاملين على التماثل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة**

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة تساهم في دعم نتائج دراستنا هذه التي توصلنا إليها حيث تم الاعتماد في مناقشتها على بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية، التي كانت تتشابه معها سواءا في المترات أو الأبعاد لكنها تختلف في البعض الآخر، دور المناخ الأخلاقي وتأثيره على الالتزام و التماثل التنظيمي وكما تطرقت الدراسة الرابعة إلى أبعادها وهي القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ الأخلاقي في المؤسسة، وعلى هذا النحو سنتطرق مناقشة نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة والتي تتشابه متغيراتها مع متغيرات دراستنا .

من خلال ما توصلنا له من إطلاعنا على الدراسات السابقة سنحاول التطرق لأوجه التشابه والإختلاف في كل دراسة، أظهرت الدراسة الأولى وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي، حيث أكدت أن تعزيز القيم الأخلاقية داخل المؤسسة ينعكس على تحسين سلوك العاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراستنا التي توصلت إلى أن القيادة التنظيمية الأخلاقية تساهم في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العمال، غير أن دراستنا ركزت بشكل أكبر على جانب الانتماء والولاء التنظيمي وليس فقط الأداء.

الدراسة الثانية (إيمان مباريكي أحلام) توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المناخ الأخلاقي كان متوسطًا، مع وجود قوانين ومدونات أخلاقية توجه سلوك العاملين، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي بينت أن المؤسسة تهتم بالمناخ الأخلاقي لكن بدرجة غير كافية وتحتاج إلى تعزيز أكبر، كما يتشابه البحثان في التأكيد على ضرورة دعم القيم الأخلاقية لتحسين سلوك العاملين.

الدراسة الثالثة (هيثم محمد عبد العزيز جبريل) أكدت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمية، وتتطابق هذه النتيجة مع دراستنا التي أثبتت أن تعامل المدير

القائم على النزاهة والعدالة يعزز انتماء العاملين للمؤسسة، كما يشترك البحثان في إبراز دور القيادة في نشر المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة.

الدراسة الرابعة (ورقلي بلخير) توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي والسلوك الأخلاقي، مع وجود اهتمام متوسط بالمناخ الأخلاقي داخل المؤسسة، وتتفق دراستنا مع هذه النتائج، حيث بينت أن تحسين المناخ الأخلاقي ينعكس إيجابًا على سلوك العمال وانتمائهم، إلا أن دراستنا أضافت أن هناك بعض النقائص مثل ضعف العدالة في الترقية.

الدراسة الخامسة (أيهم السليمان) أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (مثل الإبداع والاستقلالية) على الالتزام التنظيمي، في حين لم يكن التأثير واضحًا لباقي الأبعاد. وتتقاطع هذه النتائج مع دراستنا التي بينت أن بعض العوامل (كالعدالة والقيادة) تؤثر بشكل أكبر من غيرها في تعزيز التماثل التنظيمي، مع وجود تفاوت في تأثير باقي الأبعاد، كما أن الدراسات السابقة ساهمة في تحديد إختيار المنهج الذي تبنته دراستنا، ساهمت الدراسات في إثراء الجانب الفكري والنظري لدراستنا، وتبسيط موضوع بحثنا مع أخذ فكرة على صياغة الإشكالية والفرضيات، واستخراج أبعاد الدراسة دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي، كما تسهل الأداة المستخدمة في دراسة طبيعة هذا الموضوع وإقتناء العينة والأساليب الإحصائية المعتمد عليها، أغلبية الدراسات تناولت نفس المتغيرات ومعرفة دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي، والأخذ بالتوصيات ونتائج الدراسات السابقة، كما نجد أن دراستنا اتفقت مع الدراسات السابقة من حين المنهج الوصفي وصياغة أسئلة الاستمارة. واختلافها من ناحية الزمان والمكان ونوع المؤسسة .

رابعا: النتائج العامة للدراسة:

بناءا على تحليل الجداول المقدمة، يمكن القول أن النتائج تدعم الفرضية الأولى:

القيادة التنظيمية تؤثر على التماثل التنظيمي في مؤسسة **Spa oxxo Algeri بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج، فتعامل المدير يمثل نموذج نزاهة وصدق، مما يجعل العامل يواجه التحديات ويدافع عنها**، فالمؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين العمال وتقديم الأجور لهم تتناسب مع جهودهم المبذولة، كما يسعى العمال لتطوير وكسب مناصب عليا وأن التعامل مع المدير في إطار المحادثات ولقاءات داخل العمل، إذ أن المؤسسة تمنح حوافز وتدريبات مما أصبح العمال ناجحون ومتميزون في المؤسسة، وتركز المنظمة على كسب مصلحة المؤسسة كأولوية قصوى، حيث أنها أحيانا ما تسمح لهم المناقشة باتخاذ قراراتها لكن لا يمكن أن نلغي أن قراراتهم تساهم في المشاركة، من خلال نتائج الجدول

نجد أن العامل ذو انتماء كامل وارتباط مادي بنسبة متساوية، إلا أن هنا خلل في إجراءات إختيار الترقية للعمال أنها غير عادلة مما تشعر العامل بأنه يريد الانفصال عن المؤسسة، فأغلبية العمال أجابوا إذا تم عرض شركة أخرى عليهم فرصة العمل بنفس الراتب والمميزات، يقارنون بين بيئة عملهم وبيئة عمل الشركة الأخرى، كما أن توزيع المهام الإدارية لم تكن عادلة وهذا راجع لأن هناك خلال في النظام التنظيمي، ونوعية الرقابة تزيد من البقاء في العمل أي أنها تقوم بتطبيقها بشكل جيد.

وبناء على تحليل الجداول المقدمة، يمكن القول أن النتائج تدعم الفرضية الثانية :

تمثلت النزاهة المهنية من خلال أن العمال يسعون لتطور وتقليد المناصب أعلى خلال السنوات القادمة فالأنثى أكثر رغبة وطموحا على تحصلها مناصب أكبر من الذكور وهذا ما يجعلها تتميز في عملها تعمل جاهدة على رسم إسمها في مجال عملها، إن زيادة سنوات العمل تساهم في تحسين فرص الترقية

والاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، فكلما زادت الخبرة، واكتساب المهارات والتقنيات وهنا نجد أن الأجر هو معيار يحفز العامل على زيادة الإنتاجية، وهو ما يجعله ينظر نظرة مستقبلية واضحة، وان البيئة أيضا تعتبر حافز خاصة إذا كانت تعمها المصداقية والنجاح والتعاون أفرادها مع بعضهم البعض، فتأثير علاقة العامل بالمؤسسة من خلال الانتماء والارتباط المادي كلما زادت رغبة العمال في البقاء أكثر داخل المؤسسة كان هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى بين قيم المؤسسة وقيم الشخصية على العامل أن يلتزم بقيم المؤسسة إلى أبعد الحدود لتحقيق منافعه الشخصية وحصوله على الكفاءات ومحاولة القضاء على العوائق التي يمكن أن تمس المؤسسة. كما لا يمكن أن نلغي أن هناك علاقة بين التميز والنجاح في المؤسسة بعيد عن التعاون العملي بين العمال هذا راجع إلى وجود تناسق بين العمال وأن المؤسسة حققت نسقا إجتماعي مبني على التعاون والانسجام فالعامل له حرية الاختيار.

ختاما تناولنا في هذا الفصل تحليل ومناقشة بيانات المتحصل عليها، وتحليل نتائجها مع الربط بين متغيرات الدراسة والمقاربة النظرية، مع تقديم التوصيات وأفاق الدراسة.


خاتمة

خاتمة:

لقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة العلمية، على مستوى ممارسة القيادة التنظيمية والأخلاقية، لدى العاملين في المؤسسة، والكشف على النزاهة المهنية السائدة في المؤسسة في رفع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين، حيث أن المناخ الأخلاقي يلعب دورا كبير في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العمال،

و تشمل عدة جوانب متنوعة مثل القيادة التنظيمية مما تساهم في بناء ثقة بين العاملين و ترسيخ قيم النزاهة المهنية، وهذا ما يمثل درجة انتماءهم وولائهم التنظيمي، المناخ الأخلاقي الإيجابي يخلق بيئة عمل ذو إلتزام وانسجام في تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ولا يمكن أن نلغي دور المناخ الأخلاقي والتماثل التنظيمي في نجاح المؤسسة فهما في علاقة تكاملية تعمل على فعالية الأداء وتلغى السلوكات السلبية، رغم وجود بعض النقائص المرتبطة بالعدالة في الترقية وتوزيع المهام، إلا أن هذا لا يلغي وجود تأثير إيجابي للمناخ الأخلاقي الذي يعتبر عاملا مهما في التعاون وتكامل مهام العمال في المؤسسة.

التوصيات:

-ضرورة العمل على تعزيز المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة من خلال غرس القيم الأخلاقية الجيدة، النزاهة، الشفافية، الصدق، الأمانة.....

-إقامة دورات تدريبية للعمال حول أخلاقية العمل من خلال النزاهة المهنية والقيادة التنظيمية والأخلاقية

-اعتماد على نظام رقابي فعال للحد من المشاكل الإدارية وتعزيز العمال بضمير.

-أهمية التشجيع على دراسات في المستقبل حول النزاهة المهنية والبحث في هذا الموضوع المهم وتوفير مصادر ومراجع حولها ومع العمل على بناء بيئة عمل تسودها النزاهة والقيادة.

-السعي لدراسات أكثر حول موضوع الأخلاق لتفادي المشكلات التي هي بمثابة عائق لنجاح العديد من المؤسسة.


قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1) أب "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، أمان، 2016، اطّلع عليه بتاريخ02 /2062/3.

2) إبراهيم أبراش، (2009)، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص269.

3) أبو طبيخ، ليث (2019) اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية.

4) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارية واقتصادية)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص140.

5) أسامة خيري، (2013)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 16.

6) أمان.(2000).إشكاليات الفصل بين السلطات في النظم السياسي الفلسطيني. حالة السلطة التنفيذية. رام الله: الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.أمان.ص17

7) أنوار، (2017)، أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة من العنزي سلامة أحمد، والهرشاني فاهد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية في جامعة الكويت. دراسات، العلوم التربوية. مجلد44. عدد4.

8) بركات عبد الغزيز، (2015)، مناهج البحث الإعلامي، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص27.

9) جودة عزة عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، ،2007 ص 28.

10) جودت عزة عبد الهادي وسعيد حسني، (2005)، تعديل السلوك الإنساني دليل الأباء والمرشيدين التربويون في القضايا التعليمية والنفسية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص42–45.

11) جودت عزة عبد الهادي وسعيد حسني، (2005)، تعديل السلوك الإنساني دليل الأباء والمرشيدين التربويون في القضايا التعليمية والنفسية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .

12) حسين الدين عويسات، (2009)، مبادئ الإدارة، ط2، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 115.

13) حمود داود الربيعي وآخرون، (2018)، علم الإدارة وفن القيادة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن.

14) خالد مهدي صالح (2015)، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد الإدارة العامة، المجلد21

15) دليل تنمية النزاهة 2014"، منظمة الجمارك العالمية، اطّلع عليه بتاريخ 2026/3/02. بتصرّف.

16) دليل تنمية النزاهة، (2014)، منظمة الجمارك العالمية، اطّلع عليه بتاريخ 2022/1/22. بتصرّف

17) رام الله، (2016)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. الطبعة الرابعة، القدس، دار النشر الإتلاف من اجل النزاهة والمساءلة–أمان، ص53.

18) رجاء أحمد ذيب صالح.(2017) دراسة ميدانية المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الأردن. جامعة الشرق الأوسط

19) رجاء أحمد ذيب صالح، المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجيستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

20) سعيد إسماعيل صيني، (1994)، قواعد أساسية في البحث العلمي، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، ص53.

21) سيد أبو بكر حسانين، (1989)، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، طك، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، ص 441–444.

22) الشريفي علي كاظم حسين (د.س)، توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 67، جامعة الفرات الأوسط التقنية المعهد التقني – كربلاء المجلد 17.

23) صلاح الدين محمد الحلواني حنان، ومصطفى محمد مروة(2022)، دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، المجلة لكلية التربية، الثامن والثلاثون ، 180–286

24) صلاح عبد القادر النعيمي، (2008)، الإدارة، دار المازوري، الأردن.

25) طلعت إبراهيم لطفي، (2007)، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص (76/77).

26) عبد الخالق، جلال،(2001)، العمل في الحالات الفردية، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث.

27) علي عباس، (2009)، أساسيات العمل الإدارة، دار المسيرة، ط، 4 الأردن.

28) علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد طاهر، (2021)، دراسة بعنوان دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد 1، كانون الثاني، ص76-77.

29) علي منعم القضاة، (2023)، مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط الأولى، عمان المؤلف، 202، ص121.

30) عماد سعيد محمد الشاعر، (2017)، الممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطيين في قطاع غرة رسالة ماجستير، قطاع غزة.

31) عماد سعيد محمد الشاعر، (2017)، الممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطيين في قطاع غرة رسالة ماجستير.

32) لحم عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ذ1، ص 21.

33) لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، (2013)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ص24.

34) محمد أكرم العدلوني، (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطية للإنتاج الفني، الرياض.

35) محمد أكرم العدلوني، (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطية للإنتاج الفني، الرياض.

36) محمد بكرنوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ص231.

37) محمد محمد الهادي، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1990م، ص 146

38) مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال. جامعة محمد خيضر –بسكرة (الجزائر) د مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال .جامعة خيضر –بسكرة (الجزائر)

39) مسعود شرماط، طارق بلحاج " الدور الوسيط الأخلاقي في العلاقة بين أخلاقيات البحث العلمي والأداء التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني في تحليل الفيزيائية والكيمائية الكرابسي، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة مركز الجامعي ميلة الجزائر، مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة .

40) المشهداني سعد سلمان، (2019)، منهجية البحث العلمي، ط1، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص126.

41) مطبوعة جامعية في مقياس ، د.دبيش فاتح، (2022-2023). استاذ محاضر"أ"، النظريات السوسيولوجية المعاصرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

42) موريس أنجرس، (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ص100.

43) نبيلة ثاني، (2020-2021)، القيادة التنظيمية محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لونيسي علي بليدة الجزائر.

44) هيثم محمد عبد العزيز جبريل، (2017-2018)، أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصري، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، كلية التكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات، جامعة بورسعيد.

45) وريقلي بلخير، (2018)، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الأخلاقي للعاملين لدى الإدارة العمومية دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لمسح الأراضي بورقلة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة.

46) وليم والامبرت، ووﻻس الامبرت (1993) علم النفس الاجتماعي 2 ترجمة سلوى الملاء القاهرة، دار الشروق للنشر.ص168 169.

سادسا: مراجع باللغة الفرنسية

47) Cullrn ،J.B.Parboteeach ،K.P& victor ،B.(2003).the effect of ethicl climat on organationg commitment:A Tow stady Jornal of Business Ethies ،46(2) ،127_ 141.

48) Cullrn ،J.B.Parboteeach ،K.P& victor ،B.(2003).the effect of ethicl climat on organationg commitment:A Tow stady Jornal of Business Ethies ،46(2) ،127_86 141.

49) Martin ،K ،& CULLEN ،J.(2006).CONTINUITIES AND EXTENSIONS OF ETHICAL CLIMATE THEORY:A META ANALYS REVIEW.JOURNAL OF BUSNESS ETHICS ،692) ، 175_ 194 ،DOI:10.1007/S10551-006-9084-7.

50) Martin ،K ،& CULLEN ،J.(2006).CONTINUITIES AND EXTENSIONS OF ETHICAL CLIMATE THEORY:A META ANALYS REVIEW.JOURNAL OF BUSNESS ETHICS ،692) ، 175_ 194 ،DOI:10.1007/S10551-006-9084-7.

51) Ponnu ، Cyril H & Tennakoon ، Girinda ، (2009) ، The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas Electronic Journal of Business Ethics and organization studies ، Vol. 14 ، No. 1 ، p21.

52) Ponnu ، Cyril H & Tennakoon ، Girinda ، (2009) ، The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas Electronic Journal of Business Ethics and organization studies ، Vol. 14 ، No. 1 ، p21.

53) Ponnu ، Cyril H & Tennakoon ، Girinda ، (2009) ، The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas Electronic Journal of Business Ethics and organization studies ، Vol. 14 ، No. 1 ، p

54) Ponomarenko ، A. (2016). Organizational integrity: Astrategic model for leadership (Doctoral dissertation ،Phillips Graduate University). Phillips Graduate University

55) Shafer ، W.E.(2008).Ethical climate in Chinese CPA firms Accounting ،Organizations andSociety ،33(7&8)825^835.

56) Shafer ، W.E.(2008).Ethical climate in Chinese CPA firms Accounting ،Organizations andSociety ،33(7&8)825^835.4

57) The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Intention to Leave (A Field Study on Non-profit organizations in Syria)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

الملحق رقم 01

ميدان : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل.

رقم التسجيل: 33052752

الرقم التسلسلي:

استمارة بحث بعنوان:

دور المناخ الأخلاقي في تعزيز التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة Spa Oxxo Algerie بعين تاغروت ولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

إعداد:
- **بوعود مروة**

إشراف:
أ. د. مسواكة حنان

ملاحظة هامة:

✓ *المعلومات التي تقدمونها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.*

السنة الجامعية: 2025 / 2026

المحور الاول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

3- الحالة الإجتماعية:

متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐ *أعزب(ة)* ☐

4- المستوى المهني:.....

5- عدد سنوات الخبرة المهنية: .....

6- الاجر:

(3400-2500) ☐ (4400-3500) ☐ (6500-4500) ☐ أكثر من 7000 ☐

المحور الثاني: القيادة التنظيمية

7- ما نوعية الاتصال بينك وبين مسؤولك في العمل:

- محادثات و لقاءات داخل بيئة العمل ☐
- تقديم رسائل و اقتراحات أو شكاوي ☐
- رسمي في إطار العمل فقط ☐
- محادثات جانبية فقط ☐
- أخرى:.....

8- *كيف تصف تعامل مديرك معك:*

- عادل في تعامله مع جميع الموظفين.☐
- يمثل نموذجاً الصدق والنزاهة داخل المؤسسة. ☐
- تعزيز التواصل وزيادة الدعم والتحفيز. ☐
- أخرى:.....

9- عند اتخاذ الإدارة قرار متعلق بمصالحكم

- يتم إعلامكم .☐
- لا تهتم بإعلامنا. ☐
- أخرى.....

10- **هل تقدم لك فرصة مناقشة هذه القضايا والقرارات ؟** نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

11- **تتوزع المهام الإدارية :** بصورة عادلة ☐ غير عادلة ☐

12- **نوعية الرقابة في العمل:**

- تزيد من رغبتي في البقاء بالمنظمة. ☐
- تزيد من رغبتي في المغادرة ☐
- تضبط عملي ☐
- أخرى.....

13- **كيف تشعر تجاه المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مقارنة بالجهد الذي تبذله؟**

- عادلة جداً، وهذا يجعلني أشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها. ☐
- مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيراً على شعوري بالانتماء. ☐
- غير عادلة، وهو ما يجعلني أشعر بالانفصال وعدم الرغبة في تمثيل هذه المنظمة. ☐

14- **كيف تشعر تجاه إجراءات" التي تتبعها الإدارة في اختيار الموظفين للترقية :**

- عادلة جداً، وهذا يجعلني أشعر بتقدير المنظمة لي وزيادة إخلاصي لها. ☐
- مقبولة إلى حد ما، لكنها لا تؤثر كثيراً على شعوري بالانتماء. ☐
- غير عادلة، وهو ما يجعلني أشعر بالانفصال وعدم الرغبة في تمثيل هذه المنظمة. ☐

15- **هل تركز المنظمة:**

- على تحقيق المكاسب الشخصية ☐
- مصلحة الشركة كأولوية قصوى. ☐
- كليهما معا ☐

16- **هل المؤسسة تمنح فرص التدريب والتطوير:**

- نعم تزيد من بقائي فيها طويلاً ☐
- تطور مهاراتي الشخصية دون التفكير في بقائي ☐
- فرص غير عادلة وتخفض من جودة عملي ☐
- **أخرى**.....

المحور الثالث: النزاهة المهنية للعامل

17- **هل لديك استعداد للعمل خارج أوقات العمل ان تطلب الأمر ذلك:**

- نعم اذا كانت بمقابل مادي مرتفع ☐
- لا وحتى بمقابل مادي مرتفع ☐
- مجبرون على العمل دون تذمر ☐

- ننفذ فقط المهام المطلوبة منا في أوقات العمل الفعلية ☐
- أخرى:.....

18- مهامك في العمل :

- تتناسب مع قدراتك الذاتية في الأداء ☐
- لا تتناسب ☐
- أخرى:.....

19- راتب الشهري

- يناسب مع الجهود المبذولة ☐ لا يتناسب ☐

20- ما مدى التزام بالقوانين المهنية، واللوائح الداخلية، والمعايير الأخلاقية الصارمة.

لا ☐ نعم دائما ☐ أحيانا ☐

21- هل تستطيع التكيف مع التغيرات والتقلبات الطارئة في العمل: نعم ☐ لا ☐

22- كيف تتفاعل وتتعامل مع الأزمات والتحديات التى تواجهك وتواجه بيئة عملك

- أبادر للدفاع عنها وتوضيح الحقائق لأنني أعتبر سمعتها من سمعتي. ☐
- ألتزم الصمت وأنتظر ما ستفعله الإدارة لحل المشكلة.☐
- لا أهتم بالأمر، أو ربما أشارك الآخرين في انتقادها☐
- أخرى:.....

23- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل:

- تتسم بروح التعاون ☐
- النزاعات وقلة الانسجام ☐
- الأنانية وضعف التواصل ☐
- تبادل الخبرات والمساعدة ☐
- أخرى:.....

24- كيف تصف علاقتك بالمؤسسة

انتماء كامل ☐ "ارتباط مادي ☐ اغتراب وظيفي ☐

25- إذا عرضت عليك شركة أخرى وظيفة بنفس الراتب والمميزات، فإن قرارك سيكون:

- الرفض القاطع لأنك تشعر أنك جزء من هوية هذه المنظمة ولا تتخيل نفسك في غيرها. ☐
- التفكير في الأمر والمقارنة بين بيئة العمل في الطرفين. ☐
- الموافقة فوراً لأنك لا تشعر بأي ارتباط عاطفي بمكان عملك الحالي. ☐

26- ما مدى توافق قيمك الشخصية مع القيم التي تتبناها المنظمة؟

- متطابقة تماماً أشعر أن مبادئ المنظمة تعبر عن مبادئي الشخصية.☐

- هناك توافق في بعض الجوانب واختلاف في جوانب أخرى. ☐
- لا يوجد أي تشابه قيمي الشخصية تختلف تماماً عن سياسات المنظمة. ☐

32-كيف ترى مستقبلك المهني خلال السنوات القادمة؟

- أسعى للتطور وتقلد مناصب أعلى ☐
- قد أبقى هنا إذا كانت الحوافز جيدة ☐
- أنتقل لمكان آخر إذا وجدت فرصة أفضل. ☐
- أسعى لمغادرة في أقرب فرصة ممكنة. ☐
- أخرى:.....

33-هل استطعت النجاح والتميز داخل هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

34-نجاح المؤسسة:

- يشعرك بالفخر و يقوي انتماءك ☐
- لا أهتم لأنه لا يغير من واقع عملي شيئاً. ☐
- تشعر بالرضا العادي وتعتبره نجاحاً للإدارة العليا فقط. ☐
- أخرى:.....

35-أي من الاجابات التي تمثل انتماءك للمؤسسة:

- أن المؤسسة تطبق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين دون استثناء. ☐
- عندما تمنحني المنظمة راتباً أعلى من الشركات المنافسة فقط. ☐
- عندما تكون المهام الموكلة إليّ سهلة ولا تتطلب جهداً كبيراً. ☐
- أخرى.....

36-هل تشجع مبدأ التعاون التشارك في بيئة العمل:

- مساعدة زملائي طواعية والمبادرة لتحسين صورة المنظمة ☐
- الالتزام فقط بمهامي المحددة ☐
- القيام بها مقابل حافز مادي ☐

ملحق رقم (02): قائمة محكمي (الخبراء) أداة الدراسة.

الرقم	اسم ولقب الخبير	الدرجة العلمية	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	شرغال فيروز	دكتوراه	استاذ محاضر قسم أ	علم الاجتماع التربوي	جامعة محمد البشير الابراهيمي ب.ب.ع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج

ملحق رقم (03)

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 57 /ص د/ 2025

إلى السيد(ة): مدير شركة oxxo spa

- برج بوعريريج

الموضوع: ترخيص المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد،... في إطار تشجيع البحوث في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة أنتم **مدير(ة) شركة oxxo spa - برج بوعريريج** لتفضل باستقبال الطلبة على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتها من أجل إتمام تقرير تربص.

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بوعود مروة	دور المناخ الاخلاقي في التماثل التنظيمي في المؤسسة	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل	للموسم الجامعي 2026/2025

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

الاستاذ المشرف
أ/ مسواكة حنان

برج بوعريريج: 2025/12/08
رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية
مكلف بالتدريس والتعليم في التاريخ
د. لـهـــري إلـيـــاس