

# المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين "دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية"

د. عبد العزيز على مرزوق  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

د. شوقي محمد الصباغ  
كلية التجارة – جامعة المنوفية



## المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين "دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية"

د. شوقي محمد الصباغ

د. عبد العزيز على مرزوق

كلية التجارة – جامعة المنوفية

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

### ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية بحث تأثير أنماط المناخ الأخلاقي الخمسة (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الكلي بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية قدرها 322 مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة المنوفية. وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن مستوى المناخ الأخلاقي لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية غير مرتفع. كما أن العاملين بالمصلحة أيضاً لديهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي الكلي. وأن مناخ الاستقلالية هو الأكثر أنماط الأخلاقية تأثيراً على الرضا الوظيفي ككل يليه مناخ المنفعة ثم مناخ القواعد وبعد ذلك مناخ الرعاية وأخيراً مناخ القانون. ومن ناحية أخرى كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي الكلي وبين الالتزام التنظيمي الكلي. وأن مناخ الرعاية هو أكثر أنماط المناخ الأخلاقي تأثيراً على الالتزام التنظيمي ككل يليه مناخ القانون ثم مناخ الاستقلال وبعد ذلك مناخ القواعد وأخيراً مناخ المنفعة.



## مقدمة:

أدت التصرفات غير الأخلاقية لشركات ذات سمعة كبيرة مثل WorldCom, Arthur Anderson, Enron, Global Crossing and Parmalat إلى اتساع الانتقادات لمنظمات الأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية. كما تزايدت الضغوط من جانب الأطراف ذات العلاقة مثل المستهلكين، والمستثمرين، والمجتمع على المنظمات لتتسلق سلوكاً أخلاقياً. حيث لم يعد الصمت سهلاً إزاء تلك التصرفات غير الأخلاقية (Hian, C. K. E.H.Y.Boo,2004).

وقد تزايد الحديث في دنيا الأعمال عن سبل للخروج من هذا المأزق. وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي، برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة، والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج - الاجتماعي - الأخلاقي (نجم، ٢٠٠٥)٢.

واستناداً إلى ما سبق، تزايد الاهتمام بأخلاقيات العمل في الآونة الأخيرة، حيث عقد العديد من المؤتمرات والندوات العلمية، كما نظمت العديد من المسابقات والبرامج التدريبية. وصدر العديد من الكتب والدوريات العلمية المتخصصة في مجال أخلاقيات الأعمال. وتم تدريس كورسات في أخلاقيات العمل بالعديد من الجامعات الغربية. وأنشئت مدونات أخلاقية للعديد من شركات الأعمال.

وعلى المستوى الأكاديمي أجرى كثير من الباحثين دراسات تناولت أخلاقيات العمل، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن المناخ الأخلاقي محدد هام للعديد من النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والنية لترك العمل والالتزام التنظيمي للعاملين وضغوط الدور وصراع

---

1. Hian, C.K. and E.H.Y.Boo,(2004). " Organizational ethics and employee satisfaction and Commitment", Management Decision.,42,5,p.667.

٢. نجم عبود نجم (٢٠٠٥). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات - القاهرة، ص ٥.

الدور (Aryee, Budhwar and Chen,2002). والثقة في المشرف (Aryee, Budhwar and Chen,2002).<sup>١</sup> والفعالية التنظيمية للمنظمات (رضوان ٢٠٠٨)<sup>٢</sup>، وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية (المسدي، ٢٠٠٦)<sup>٤</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل العديد من الباحثين الأجانب بموضوع أخلاقيات العمل، إلا أنه مازال الاهتمام بهذا الموضوع على المستوى العربي ضعيفاً جداً وبخاصة فيما يتعلق بعلاقة المناخ الأخلاقي باتجاهات العاملين الوظيفية في المنظمات.

ولذلك استهدفت هذه الدراسة بحث طبيعة العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية.

#### مشكلة الدراسة:

يواجه المدير في عالم اليوم العديد من التغيرات والتحولت في كافة المجالات، ولا شك أن هذه التغيرات تلقى بظلال من الصعوبة على عملية الاختيار ما بين الصواب والخطأ، الأمر الذي يترتب عليه اتساع المنطقة الرمادية أمام المدير، وخاصة وأن الكثير من المشكلات التي تواجه المدير هي مشكلات ذات طبيعة أخلاقية (خليفه، ٢٠٠٧)<sup>٣</sup>.

ولذلك فإن إدارة السلوك الأخلاقي تعتبر من المشاكل الاجتماعية الهامة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، والتي تتطلب فهماً عميقاً لجميع العوامل المحددة

1. Koh,H.C.and E.H.Y.Boo,(2001)." The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers Singapore ", Journal of Business Ethics, 29,p.312.

2. Aryee,Samuel,Pawan S.Budhwar,and Zhen Xiong Chen (2002)."Trust as a mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes; Test of a Social Ex-change Model," Journal of Organizational Behavior ,23,p.277.

٣. طارق رضوان محمد رضوان (٢٠٠٨). أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا، ص ٢٣.

٤. عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠٦). "العلاقة بين أخلاقيات العمل وسلوك المرؤوسين الوظيفية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني، ص ١٤.

د. يسرى حسن خليفه (٢٠٠٧). "العوامل المؤثرة على القرار الأخلاقي في مجال التمويل"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني، ص ٢٩٣.

للمناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية لمنظمات لأعمال من جهة، ومن جهة ثانية ضرورة التعرف على أثر المناخ الأخلاقي على النتائج التنظيمية للمنظمات. وبناءً على ما انتهت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية\* وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في مجال المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يؤثر المناخ الأخلاقي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية - قطاع المنوفية - ؟"

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

١- أكدت بعض التقارير الدولية الصادرة في الفترة الأخيرة شيوع العديد من مظاهر السلوك الغير الأخلاقي (الاختلاس، الرشوة، السرقات) في العديد من المنظمات المصرية العامة والخاصة وذلك في كافة القطاعات سواء الصناعية، أو التجارية، أو الإسكان، أو الخدمات، أو النقل، أو الزراعة، وأن الفساد في مصر أصبح قاعدة وليس استثناء، ولذلك فإن هناك حاجة ماسة لدى منظمات الأعمال المصرية العامة والخاصة لتنمية المناخ الأخلاقي لمواجهة الفساد الإداري والسلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات المصرية (شتا، ١٩٩٩).

٢- على الرغم من وجود بعض الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Koh and Boo, 2001)<sup>2</sup> إلا أن هناك

---

\* تمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء مقابلة مع عدد (٣٠) مدير بمصلحة الضرائب المصرية (العامة - المبيعات) وذلك خلال الفترة من ٢٠١١/٢/٢١ إلى ٢٠١١/٢/٣٠ وذلك بهدف الوقوف على درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما تم مناقشة أنماط وخصائص المناخ الأخلاقي السائدة في المصلحة حيث القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند إليها المدراء في اتخاذ القرارات.

١ - السيد على شتا (١٩٩٩). الفساد الإداري ومجتمع المستقبل. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص ٢٤.

2 - Koh.H.C and F.H.Y.Boo.Op.Cit. p,309.

أدلة محدودة تدعم العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي<sup>١</sup> (Ming-tine Tsai and Chun-Chen Huang,2008) .

٣- في المنظمات الخدمية مثل المستشفيات والفنادق والمطاعم والصحة والتعليم والضرائب. يعد مقدم الخدمة عنصراً حاكماً في حكم العميل على جودة الخدمة ورضا العميل وأخلاقيات المنظمة التي يعمل بها الموظف. فعندما يتصرف مقدم الخدمة مع العميل بشكل أخلاقي فإنه من المحتمل أن ينظر العميل إلى المنظمة التي يعمل بها الموظف على أنها منظمة أخلاقية. مما يساعد مقدم الخدمة على ترويج منتجاته وتنمية علاقات طويلة الأجل مع العملاء (Wright,Robert f. and William j.L,2004)<sup>٢</sup>.

٤- تركزت غالبية الدراسة المتعلقة بأخلاقيات العمل وأنماطها في الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا ونيجيريا. وتايوان، وسنغافورة. والتساؤل المطروح هو: هل أنماط الأخلاق التي تم تنميتها في البيئة الغربية موجودة في البيئة العربية ذات القيم والعادات والتقاليد المختلفة إلى حد كبير عن البيئة الغربية؟ وهل أنماط الأخلاق ترتبط بصفة عامة باتجاهات العاملين أم تختلف من دولة إلى أخرى؟ وهو الأمر الذي يستدعي الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أنماط المناخ الأخلاقي في بيئات وثقافات أخرى؟. ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق هذه الحاجة.

د- رغم الاهتمام الكبير بموضوع مناخ العمل الأخلاقي على المستوى العالمي. إلا أن هذا الموضوع يتسم بالندرة - على المستوى العربي عامة والمستوى المصري خاصة

<sup>١</sup> - Ming-Tien Tsai and Chun-Chen Huang.(2008). " The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction,and the Three Components of Organizations of Organizational Commitment: A study of Nurses in Taiwan". Journal of Business Ethics,80,p.565.

<sup>٢</sup> -Wright, Robert F., and William J. Lundstrom (2004). "Psychological perceptions of pharmaceutical Sales Representatives: A Model for Analyzing the Customer Relationship." International Journal of Medical Marketing, 4,p.30.



- حيث لا توجد دراسات - في حدود علم الباحثين - تناولت طبيعة العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي وعناصر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على مستوى مصلحة الضرائب المصرية.

٦- الكشف عن علاقة المناخ الأخلاقي بالرضا الوظيفي. والالتزام التنظيمي في البيئة المصرية سيرشد المديرين والمسؤولين عن رسم سياسات الموارد البشرية في المنظمات المصرية عن سبل تنمية وتشجيع ومكافأة أنماط المناخ الأخلاقي الإيجابية بالمنظمات المصرية. الأمر الذي سينعكس إيجابياً على العديد من النتائج التنظيمية لتلك المنظمات.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. استكشاف أنماط المناخ الأخلاقي السائدة في مصلحة الضرائب المصرية - قطاع المنوفية.

٢. تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الضرائب المصرية. قطاع المنوفية.

٣. تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الضرائب المصرية. قطاع المنوفية.

٤. استكشاف طبيعة علاقة المناخ الأخلاقي بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

٥. اختبار تأثير أنماط المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي الكلي في مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

٦. اختبار تأثير أنماط المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي الكلي في مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

#### فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة وأهداف البحث، أمكن التوصل إلى الفروض التالية:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي الكلي.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ الرعاية وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٢/١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ الاستقلالية وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٣/١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ القانون وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٤/١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ القواعد وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٥/١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ المنفعة وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ الرعاية وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

٢/٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ الاستقلالية وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

٣/٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ القانون وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

٤/٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ القواعد وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

٥/٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مناخ المنفعة وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

## أسلوب الدراسة:

يتضمن أسلوب الدراسة: البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها. مجتمع البحث والعينة. أداة البحث وطريقة جمع البيانات، قياس متغيرات البحث، أدوات التحليل الإحصائي، وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

### أ- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

تطلب إعداد هذا البحث البيانات التالية:

- بيانات ثانوية عن المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى أعداد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية. وتم الحصول على هذه البيانات من الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بمصلحة الضرائب تمهيداً لاختيار عينة البحث.
- بيانات أولية من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية عن أنماط المناخ الأخلاقي بمصلحة الضرائب، وتأثيره على درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

### ب- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، إلا أنه نظراً لقيود الوقت والتكلفة فسوف تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية، والذين يبلغ عددهم الإجمالي (١٥١٩ فرداً). ويوضح الجدول رقم (١) عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية في ٢٠١١/٤/٣١. وقد تم التركيز على فئة العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بقطاع المنوفية لضمان تجانس أفراد المجتمع وبالتالي العينة التي سيتم اختيارها.

### جدول رقم (١)

بيان بإجمالي عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية في ٢٠١١/٤/٣١

م	مصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية	الإجمالي
١	مأمورية ضرائب المبيعات	٤٢٤
٢	مأمورية الضرائب العامة	١٠٩٥
	الإجمالي	١٥١٩

المصدر: إدارة شؤون العاملين في ضرائب المبيعات، والضرائب العامة، ٢٠١١.  
 أما بالنسبة للعيننة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العيننة  
 (بازرعة، ٢٠٠٨)<sup>١</sup> وحيث أن مجتمع البحث هو ١٥١٩ موظف، وبافتراض أن حدود الخطأ  
 د% وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم مجتمع البحث وحدود الخطأ عند د%  
 يكون حجم العيننة هو (٣٢٢ فرداً). وتمثلت وحدة المعاينة في (مأمور ضرائب - مفتش  
 ضرائب - باحث - كاتب - معاون) مع استبعاد فئة عمال النظافة والعمال بعقود.  
 ج- متغيرات البحث وأساليب القياس:

#### ١. المناخ الأخلاقي (متغير مستقل):

يعد مقياس أنماط المناخ الأخلاقي لكلاً من<sup>٢</sup> (Marten and Cullen, 2006) من أشهر  
 مقاييس المناخ الأخلاقي بالمنظمات، حيث تم استخدامه في العديد من الدراسات  
 السابقة ومنها دراسة<sup>٣</sup> (John O.Okpara and Pamela Wynn, 2007)، ودراسة  
 (MingTien Tsai and Chun-Chen, 2008)<sup>٤</sup> ويتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ولذا  
 تم الاستعانة بهذا المقياس في الدراسة الحالية، ويضم المقياس ١٤ عبارة تغطي الأنماط  
 الخمسة للمناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية الأخلاقية، مناخ الاستقلال، مناخ القوانين والمبادئ،  
 مناخ القواعد، المناخ النفعي). خصص لكل نوع منها ثلاثة عبارات، ماعداً مناخ الأدوار خصص له  
 عبارتان. وتم قياس كل عبارة من العبارات السابقة على مقياس ليكرت للموافقة / وعدم  
 الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (د) وغير موافق على الإطلاق (أ).

#### ٢. الالتزام التنظيمي (متغير تابع):

تم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس (Allen and Meyer, 1990)<sup>٥</sup> ويتضمن  
 هذا المقياس ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي،  
 والمستمر، والمعيارى) ويتكون من ١٨ عبارة. ست منها (العبارات رقم ١، ٤، ٧، ١٠، ١٣، ١٦  
 بقاءة الاستقصاء) تغطي بعد الالتزام العاطفي، وتخص ست عبارات (٢، ٣، ٨، ١١، ١٤، ١٧

<sup>١</sup> - محمود صادق بازرعة (٢٠٠٨). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، جده. مكتبة  
 خوارزم، ص ١٧٣.

2- Martin, K.D. and J.B. Cullen (2006). " Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory:  
 A meta-Analysis Review", Journal of Business Ethics, 69, p, 175.

3- John O. Okpara and Pamela Wynn (2008). " The Impact of ethical Climate on Job satisfaction,  
 and Commitment in Nigeria", Journal of Management Development, 27, P, 940.

4- MingTien Tsai and Chun-Chen, Op.Cit, p, 570

5- Allen, N., J. and Meyer, J., P. (1990). "The measurement and antecedents of affective,  
 continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational  
 Psychology, 63, p, 16.

بقائمة الاستقصاء) بعد الالتزام الاستمراري للالتزام التنظيمي. بينما يختص البعد الأخير للالتزام التنظيمي وهو الالتزام المعياري ويتكون من ست عبارات (٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨ بقائمة الاستقصاء).

وتم قياس كل عبارة من العبارات السابقة على مقياس ليكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (د) وغير موافق على الإطلاق (أ). حيث إن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

### ٣. الرضا الوظيفي (متغير تابع):

تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام مقياس (Hackman&Oldham,1975)<sup>١</sup> ويتكون هذا المقياس من ١٣ عبارة. أربع منها (العبارات رقم ٢، ٧، ١١، ١٢ بقائمة الاستقصاء) تغطي بعد الرضا الداخلي (العاطفي)، وهي المتعلقة بالرضا عن محتوى العمل. بينما تخص العبارات التسعة الأخرى (١، ٣، ٤، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١٣) الرضا الخارجي عن كل من الأجر. والترقية وعلاقات العمل. وتم قياس كل عبارة من هذه العبارات على مقياس من نوع ليكارت ذي الخمس نقاط. تتراوح ما بين غير راضٍ على الإطلاق ويعطى لها (١) وراضٍ تماماً ويعطى يرمز لها (٥) نقاط.

### د- أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلي العاملين بمصلحة الضرائب المصرية -قطاع المنوفية-. وتضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام على النحو التالي:  
القسم الأول: ويضم (١٤ سؤالاً) تتعلق بأنماط المناخ الأخلاقي الخمسة. خصص منها لكل من مناخ الرعاية الأخلاقية (٣ عبارات)، ومناخ الاستقلال (٣ عبارات)، ومناخ المبادئ والقوانين (٣ عبارات)، والمناخ النفعي (٣ عبارات). بينما خصص لمناخ القوانين (عبارتان).  
القسم الثاني: ويختص بالرضا الوظيفي، ويشتمل على (١٢) عبارة أربع منها تغطي بعد الرضا الداخلي. وتسع منها تغطي بعد الرضا الخارجي.

القسم الثالث: ويتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، يخص كل بعد منها ستة عناصر. وبذلك يكون مجموع عبارات القسم الثاني ١٨ عبارة.

1 - Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied psychology, 66, P.736.

وقد تم جمع بيانات الاستقصاء باستخدام إحدى الطرق المركبة التي تشتمل على المقابلة الشخصية القصيرة للمستقص منه وتسليم قائمة الأسئلة شخصياً بعد التعريف بأهداف الدراسة وطلب التعاون، وترك القائمة ليتم الإجابة عليها في الوقت الملائم للمستقص منه، وأخيراً تجميع القوائم المستوفاة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مرة. وتم توزيع ٢٥٠ استمارة استقصاء بزيادة قدرها ٢٨ استمارة لمراعاة احتمالية انخفاض نسبة الردود على قوائم الاستقصاء مستعيناً في ذلك بجهود مجموعة من المعيدين والمدرسين المساعدين وطلبة الدراسات العليا. وقد بلغت نسبة الردود حوالي ٨٧% وتعتبر هذه النسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث.

#### هـ - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات، وفروض البحث، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذه الأساليب هي:

- التحليل الوصفي كالتوسطات والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression and Correlation لدراسة علاقة وتأثير أنماط المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل، على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات تابعة.

#### و- حدود البحث:

- ١- حدود مكانية: اقتصر تطبيق البحث على العاملين (مأمور ضرائب - مفتش ضرائب - باحث - كاتب - معاون) بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية (الضرائب العامة - ضرائب المبيعات) وذلك نظراً لضيق الوقت والتكلفة.
- ٢- حدود زمنية: تم تجميع بيانات الدراسة الحالية خلال الفترة من ٢٠١١/٢/١ - إلى ٢٠١١/٦/٣٠ م.
- ٣- حدود موضوعية: اقتصر البحث على دراسة علاقة أنماط المناخ الأخلاقي بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دون المتغيرات الأخرى التي قد تكون مؤثرة.

## أقسام الدراسة:

بعد التقديم السابق فإن البحث ينقسم إلى مايلي:

القسم الأول: الإطار النظري.

القسم الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

أولاً: الإطار النظري:

وسوف نتناول في هذا القسم مفهوم كل من المناخ الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بتغيرات البحث، وذلك كما يلي:

### ١- مفهوم المناخ الأخلاقي وأبعاده:

يعد المناخ الأخلاقي نمط من أنماط مناخ العمل التنظيمي. ووفقاً لـ (Victor and Cullen, 1987)<sup>1</sup> فإن المناخ الأخلاقي هو التصورات أو الرؤى المشتركة بين أفراد المنظمة عن ماهية السلوك الصحيح وكيفية معالجة القضايا الأخلاقية والتعامل معها. بينما يعرفه<sup>2</sup> (Babin, and Roben, 2000) بأنه إدراكات العاملين للمعايير الأخلاقية المتعلقة بقواعد وقيم وإجراءات وممارسات المنظمة. ويعرف الباحثين المناخ الأخلاقي بأنه مجموعة من القيم أو المعايير المشتركة بين أفراد المنظمة، تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار الأخلاقي. وفي التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، وبين ما هو صواب وما هو خطأ. وبالنسبة لأبعاد مناخ العمل الأخلاقي، توجد العديد من التصنيفات لها، الأكثر شيوعاً تصنيف كل من<sup>3</sup> (Marten and Cullen, 2006) والذي يحتوي على خمسة أنماط للمناخ الأخلاقي وهي:

1 - Victor, B. and J. B. Cullen (1987). " A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. in W. C. Frederick (ed)", Research Incorporate Social Performance and Policy (JAI Press, Greenwich CT), p. 52.

2 - Babin, Barry J., James S. Boles, and Donald P. Robin (2000). " Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees", Academy of Marketing Science, 28, P. 347.

3 - Marten and Cullen, O.P. Cit. p. 178.

#### ▪ مناخ الرعاية **Caring**:

وينطلق أصحاب هذا النمط من المناخ الأخلاقي في تصرفاتهم استناداً إلى معيار الخيرية أو العطاء الأخلاقي القائم على الاهتمام بالآخرين سواء كانوا داخل أم خارج المنظمة والذين قد يتأثرون بقراراتهم الأخلاقية. كما يكون لدى أصحاب هذا المناخ اهتماماً صادقاً بسعادة ورفاهية بعضهم البعض.

#### ▪ مناخ الاستقلالية **Independent**:

ويرتكز هذا النمط على معيار المبدأ الأخلاقي. ووفقاً لهذا النوع من المناخ الأخلاقي يتصرف الأشخاص وفقاً لمعتقداتهم الأخلاقية، أي أن تصرفاتهم تكون وفق مجموعة من المبادئ المدروسة جيداً أو المعروفة لديهم مسبقاً.

#### ▪ مناخ القانون أو المعيار **Law and Code**:

ويرتبط هذا النمط مع معيار المبدأ الأخلاقي. ويستند هذا النوع من المناخ الأخلاقي على البعد التصوري أو الإدراكي ويتطلب إلتزام العاملين بالمعايير والأنظمة المتعلقة بمهنتهم أو بأى سلطة أخرى، مثل القرآن الكريم أو القانون.

#### ▪ مناخ القواعد **Rules**:

ويتعلق هذا النمط بقواعد السلوك المقبولة التي تحددها المنظمة والمتعلقة بجوانب العمل المختلفة بالمنظمة. ويسترشد متخذ القرار بهذه القواعد أو المعايير مثل معايير قواعد السلوك.

#### ▪ مناخ المنفعة **Instrumental**:

ويستند هذا النمط الأخلاقي على معيار الأناية والذي يسعى صاحبه إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية، ويعتقد أصحاب هذا النمط الأخلاقي أن القرارات تتخذ لخدمة مصالح المنظمة أو لتحقيق فوائد شخصية.

#### ٢- مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده:

يعرف<sup>1</sup> (Decotiis and summers, 1987) الالتزام التنظيمي بأنه مدى قبول الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة في أداء الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما

1 - Decotiis, T.A & Summers, T.p.(1987). " A Path Analysis of a model of the Antecedents and consequences of organizational Commitment ". Human Relations ,40,p.446.



ينظر كل من<sup>1</sup> (Marsh & Mannari, 1997) إلى الالتزام التنظيمي على أنه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين حالتهم.

وبالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي، يعد تصنيف كلا من<sup>2</sup> (Allen and Meyer, 1990) من أشهر التصنيفات، وقد قسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد هي:

– **الالتزام العاطفي أو الوجداني: Affective commitment**

ويشير إلى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وذلك بسبب ارتباطه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة.

– **الالتزام المستمر: Continuance commitment**

ويشير إلى حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها.

– **الالتزام المعياري: Normative commitment**

وهو نوع من الواجب على الفرد، أو الالتزام الأدبي أو الأخلاقي نحو البقاء في المنظمة، حيث يبقى في المنظمة لأنه يشعر أن تركه للمنظمة سيترك انطباعات سيئة لدى زملائه.

٢- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده:

من التعريفات الأكثر قبولاً للرضا الوظيفي تعريف<sup>3</sup> (Locke, 1983) ويشير إلى الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته. ووفقاً لـ<sup>4</sup> (Robbins, 1996) يعرف الرضا الوظيفي على أنه اتجاه الموظف العام إزاء وظيفته، وقد يكون ذلك الاتجاه سلبياً أو إيجابياً.

---

1 - Marsh, R.M. and Mannari, H. (1997), " Organizational Commitment and turnover: A prediction Study ", Administrative Science Quarterly, 22,p.57.

2 - Allen and Meyer, Op.Cit.p.2.

3 - Locke, E.(1983)." The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.C. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons,P,1298.

4 - Robbins, S.P.(1996), Organizational Behaviour, N.J.A Simon & Schuster Company.p.123.

ووفقاً لكل من<sup>١</sup> (Organ&Near, 1985) يشتمل الرضا الوظيفي على مكونين أساسيين هما:

- الرضا الداخلي (العاطفي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهو يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

- الرضا الخارجي (الإدراكي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة مقارنة بظروف الوظائف الأخرى المماثلة.

٤ - الدراسات السابقة:

يهتم هذا الجزء بمراجعة ما كتبه الباحثون من دراسات حول هذا الموضوع. وبناء على مشكلة وأهداف البحث يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات وذلك على النحو التالي:

#### ١/4- المناخ الأخلاقي وعلاقته بالرضا الوظيفي:

يمكن تفسير العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي من خلال نظرية العدالة التنظيمية، ووفقاً لـ<sup>(١٩٩١، R.H Moorman)</sup> فإن العدالة التنظيمية تتضمن بعدين الأول يتعلق بالعدالة التوزيعية، وتشير إلى عدالة القرارات الإدارية المتعلقة بتوزيع مخرجات العمل مثل المرتب والترقية. والثاني يتعلق بالعدالة الإجرائية وترتكز على الكيفية التي يتم بها اتخاذ هذه القرارات. وتبين نتائج دراسة<sup>(١٩٩٣، Dailey and Kirk)</sup> أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشقيها التوزيعي والإجرائي يؤثر على الاتجاهات الوظيفية للعاملين مثل: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنية لترك العمل.

- 
- 1- Organ, D.W. and Near, J.P.(1985). " Cognition Vs Affect in Measures of Job Satisfaction", International Journal of Psychology, 20, p.242.
  - 2- Moorman, R.H.(1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship", Journal of Applied Psychology, 75, p. 845.
  - 3- Dailey, R.C.and Kirk.D.J.(1992). " Distributive and Procedural Justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover ". Human Relations, 10, p.308.

ومن منظور مفاهيمي أشارت دراسة<sup>1</sup> (Lind and De Vera,1993) إلى أن إدراك العدالة في جانب معين تؤثر على إدراك العدالة في جانب آخر. فالعامل الذي يدرك أن منظمته أخلاقية من المحتمل أن يدرك أن منظمته سوف تعامله بعدالة، وهذا بدوره سوف يؤدي لزيادة رضا العاملين.

وبصفة عامة فإن حكم العاملين على المنظمة بأنها عادلة - أخلاقية - يؤثر على اتجاهات وسلوكيات وقرارات الأفراد ليس في محيط العمل فقط بل في جميع جوانب السياق الاجتماعي. كما تعد عنصراً حاكماً في كيفية استجابة الأفراد للنتائج والعمليات التنظيمية.

وقد أيدت نتائج بعض الدراسات الاستنتاج السابق، ففي دراسة قام بها<sup>2</sup> (Deshpande,1996) للبحث في تأثير أنماط المناخ الأخلاقي على عناصر الرضا الوظيفي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة أنماط من المناخ الأخلاقي والمتمثلة في الرعاية Caring والاستقلال Independent والأدوار Rules على جميع عناصر الرضا الوظيفي. ما عدا نمط المناخ النفعي Instrumental له تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي.

وفي اتجاه آخر توصلت دراسة كلاً من<sup>3</sup> (Schwepker and T.N.Ingram, 1997) إلى أن عدم التوافق الأخلاقي بين العاملين ومنظماتهم سوف يؤدي إلى زيادة الضغوط الوظيفية للعاملين وانخفاض الرضا الوظيفي.

أما دراسة<sup>4</sup> (Martin and Cullen,2006) فتوصلت إلى أن كلا من مناخ الرعاية، ومناخ القانون، ومناخ الاستقلال، ومناخ القواعد، يسهما بشكل كبير في تعزيز الرضا

---

1- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M. and de Vera park, M.V.(1993). " Individual and corporate dispute resolution: using procedural fairness as a decision heuristic", Administrative Science Quarterly, 38,P,226.

2- Deshpande, S.P,(1996). " The Impact of Ethical Climate Types on facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation", Journal of Business Ethics, 15,P,657.

3- Schwepker and T.N. Ingram (1997). " The Influence of Ethical Climate and Ethical conflict on Role Stress in the Sales force", Journal of Academic Marketing Science, 25,p,99.

4- Martin and Cullen.Op.Cit.p,167.

الوظيفي لدى العاملين، إلا أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع الدراسة السابقة في أن مناخ المنفعة له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

وفي تركيا قام كل من (Meral Elci and lutfihak Alpkan,2009) ببحث أثر تسعة أنماط من المناخ الأخلاقي وهي (الحرص على المصلحة الشخصية، أرباح الشركة، الكفاءة، الصداقة، مصلحة الفريق، المسؤولية الاجتماعية، الأخلاق الشخصية، إجراءات وقواعد المنظمة، القوانين والأكواد المهنية) على رضاء العاملين عن العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ المصلحة الشخصية يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي بينما كانت أنماط مصلحة الفريق والمسؤولية الاجتماعية والقوانين والأكواد المهنية لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين.

#### ٤/٢- المناخ الأخلاقي وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

تناولت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي للمنظمة والالتزام التنظيمي، ومن الدراسات المبكرة في هذا المجال دراسة (Kidron, 1978)<sup>٢</sup> والتي توصلت إلى أن أخلاقيات العمل الدينية ترتبط بدرجة أكبر مع الانتماء المعنوي Moral Commitment مقارنة بالانتماء المحسوب Calculative Commitment. كما قام (Ostroff, 1993)<sup>٣</sup> بدراسة بينت نتائجها أن المناخ الأخلاقي يفسر ٢١% من التباين في الالتزام التنظيمي.

---

1- Meral Elci and lutfihak Alpkan,(2009). "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", Journal of Business Ethics, 84,P,299.

٢- Kidron, A.(1978). " Work Values and Organizational Commitment ", Academy of Management Journal,21,P,241.

٤- Ostroff C. (1993). " The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in Organization", Organ Behav Hum Perform, 56 (October),p,56.

ومن جهة أخرى توصلت دراسة<sup>١</sup> (Yousef,2000) إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والمعياري). كما أشارت دراسة<sup>٢</sup> (Valentine,S.I.G and M.Lucero,2002) إلى أن القيم الأخلاقية للمنظمة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي. وفي نفس السياق قام كل من<sup>٣</sup> (Cullen and Victor,2003) بتقييم أثر المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي ودعمت نتائج الدراسة العلاقة الإيجابية بين المناخ الأخلاقي والخيري والالتزام التنظيمي، في حين بينت النتائج أن مناخ الأناية ذو علاقة سلبية بالالتزام التنظيمي.

#### ٣/٤- المناخ الأخلاقي وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

اهتم عدد قليل من الباحثين بدراسة هذا الجانب وذلك نظراً لحدثة مفهوم المناخ الأخلاقي. ومن هذه الدراسات دراسة<sup>٤</sup> (Charles H.S.Jr,2001)، وفي نفس السياق توصلت دراسة<sup>٥</sup> (Aryee, Budhwar ,and Chen,2002) إلى أن المناخ الأخلاقي محدد هام للثقة في المشرف، كما يؤثر كلاً من المناخ الأخلاقي والثقة في المشرف تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمندوبي البيع. ونية منخفضة لترك العمل.

ومن جهة أخرى توصل كل من<sup>٦</sup> (Babin and Boles (2004) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين الأخلاقيات التنظيمية والرضا الوظيفي الكلي ولكل بعد من أبعاده. بينما

١- Yousef, D.A. (2000). " The Islamic Work Ethic as a Mediator of the Relationship between Locus of control, Role Conflict and Role Ambiguity- A study in an Islamic country Setting". Journal of Managerial Psychology, 15,P,286.

٢- Valentine, S., L. Godkin and M.Lucero(2002). "Ethical Context Organization Commitment and Person Organization fit". Journal of Business Ethics, 41,P,349.

٣- Cullen and Victor,OP.Cit.P,52.

٤- Charles H.Schwepker Jr.(2001). " Ethical climate S Relationship to job satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intention in salesforc", Journal of Business Research, 54,p,39.

٥- Aryee,Samuel.Pawan S.Budhwar,and Zhen Xiong Chen,OP.Cit,P,268.

٦- Babin Mitch Griffin, and James S. Boles (2004). " Buyer Reactions to Ethical Beliefs in the Retail Environment", Journal of Business Research, 57,p,1155.

يرتبط أنماط معينة للمناخ الأخلاقي التنظيمي مع الالتزام التنظيمي الكلي. وفي أمريكا قام كل من<sup>1</sup> (Jay prakash and William B, 2006) بدراسة للتعرف على أثر المناخ الأخلاقي على الاتجاهات الوظيفية لمندوبي البيع، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي محدد هام للثقة في المشرف والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بينما قام كل من<sup>2</sup> (John O. Okpara and Pamela Wynn,2008) بدراسة المناخ الأخلاقي في نيجيريا. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي وجميع عناصر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأن المناخ الأخلاقي يفسر حوالي ٥٨% من التباين في الرضا الوظيفي بصفة عامة.

وعلى نفس المنوال. أكدت نتائج دراسة كلا من<sup>3</sup> (Ming-Tien Tsai and Chun-Chen Huang,2008) وجود تأثير إيجابي لكل من مناخ الاستقلال والقواعد والرعاية والقانون على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بينما يؤثر مناخ المنفعة سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي بريطانيا توصلت دراسة<sup>4</sup> (James B. DeConinck,2010) إلى وجود تأثير إيجابي لمناخ العمل الأخلاقي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتوسطا العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي وبين ميل العاملين لترك العمل.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة النتائج التالية:

١- أنها ساهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم كل من المناخ الأخلاقي. والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. والوقوف على محددات كل منها، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

1 -Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, and William B.Locander.(2006). " Effects of ethical climate and supervisory trust on salespersons Job Attitudes and Intentions to Quit " Journal of personal Selling &Sales Management,1,P,23.

2 – John O. Okpara and Pamela Wynn.OP.Cit,P,938.

3 - Ming- Tien Tsai and Chun-Chen Huang.OP.Cit,P,570.

4 - James B. DeConinck, (2010)." The influence of ethical climate on marketing employees job attitudes and behaviors". Journal of Business Research, 63,P,388.

- ٢- أن للمناخ الأخلاقي تأثير على العديد من النتائج التنظيمية بجانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مثل: الاستغراق الوظيفي، والميل لترك العمل، صراع وغموض الدور، الأداء الوظيفي.
- ٣- لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أنماط المناخ الأخلاقي بالمنظمة، فالدراسات التي تمت في تركيا بخصوص المناخ الأخلاقي صنفت المناخ الأخلاقي إلى عشرة أنماط. بينما في المملكة المتحدة اعتمدت الدراسات على أربعة تصنيفات فقط للمناخ الأخلاقي، في حين أن الدراسات التي أجريت في تايوان استعان فيها الباحثون بخمسة أنماط للمناخ الأخلاقي بالمنظمات. وافقت معها الدراسات التي أجريت في نيجيريا بخصوص تصنيف المناخ الأخلاقي إلى خمسة أنماط.
- ٤- على الرغم من وجود تباين بين الدراسات في كيفية قياس المناخ الأخلاقي. إلا أن مقياس [Marten and Cullen, 2006] يعد من أكثر مقاييس المناخ الأخلاقي استخداماً ويتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.
- ٥- اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بدراسة طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. إلا أنه لا يوجد بينها اتفاق في النتائج.
- ٦- هناك غزارة علمية واهتمام واضح من قبل الباحثين الأجانب بموضوع المناخ الأخلاقي وعلاقته باتجاهات وسلوكيات العاملين واتجاهات العملاء والميزة التنافسية للمنظمات، إلا أنه على المستوى العربي لم ينل هذا الموضوع حتى الآن الاهتمام الكافي من قبل الباحثين.
- ٧- أن غالبية الدراسات المتعلقة بالمناخ الأخلاقي تم تطبيقها على العاملين في البيع أو المطاعم أو الفنادق أو المستشفيات والطلبة وفي دول مختلفة مثل: تركيا، بريطانيا، تايوان، نيجيريا. وهي بينات بلا شك تختلف عن البيئة العربية.
- ٨- لا توجد دراسة عربية واحدة - في حدود علم الباحثين - بحثت في تأثير أنماط المناخ الأخلاقي على عناصر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

---

1 - Marten and Cullen, OP.Cit.P,179.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة على النحو التالي:

١- التحليل الوصفي للمناخ الأخلاقي:

تم تقييم مستوى المناخ الأخلاقي بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية من خلال الإجابة على سؤال المناخ الأخلاقي والذي يتضمن ١٤ عبارة تعكس الأنماط الخمسة للمناخ الأخلاقي وهي مناخ الرعاية والاستقلالية والقانون والقواعد والمنفعة. وتوضح البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إدراك العاملين في مصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية لمستوى المناخ الأخلاقي بها.

جدول رقم (2)

التحليل الإحصائي لأبعاد المناخ الأخلاقي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
١.٠٢	٢.١٩	▪ مناخ الرعاية
١.١٥	٢.٤٥	▪ مناخ الاستقلالية
١.٠٣	٢.١٢	▪ مناخ القانون
١.١٤	٣.٣٩	▪ مناخ القواعد
١.٠٢	٢.٢٠	▪ مناخ المنفعة
١.١٨	٢.٤٨	المتوسط العام للمناخ الأخلاقي

وكما يتضح من الجدول السابق فإن مستوى المناخ الأخلاقي في مصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية يعتبر متوسطاً حيث بلغ المتوسط العام للمناخ الأخلاقي (٢.٤٨). ويلاحظ أيضاً أن من أنماط المناخ الأخلاقي أكثر توافراً في مصلحة الضرائب هو مناخ القواعد بمتوسط حسابي قدرة (٣.٣٩) يليه مناخ الاستقلالية بمتوسط قدره (٢.٤٥) ثم مناخ المنفعة بمتوسط قدره (٢.٢٠)، وبعد ذلك مناخ الرعاية بمتوسط وقدره (٢.١٩) وفي النهاية مناخ القانون بمتوسط وقدره (٢.١٢).



وتختلف هذه النتيجة مع نتائج عدة دراسات سابقة (على سبيل المثال<sup>1</sup> Cullen and Victor,2003; Kah and Boo,2001). والتي أشارت إلى أن مناخ الرعاية كان أكثر مناخ عمل يفضله الموظفون. إلا أنها تتفق مع نتائج دراسة (Ming-Tien Tsai and Chun-<sup>2</sup>Chen Huang,2008) والتي جاء فيها مناخ القواعد والقوانين في مقدمة اهتمام العاملين بالمستشفيات.

## ٢- التحليل الوصفي للرضا الوظيفي:

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي بمصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية أقل من متوسط، حيث بلغ المتوسط العام للرضا الوظيفي الكلي (٢.١٩)، وكما يلاحظ فإن العاملين في مصلحة الضرائب يشعرون بمستوى رضا أقل من المتوسط وذلك بالنسبة لبعدها الرضا الخارجي والداخلي، حيث بلغ المتوسط العام لكل منهما على التوالي (٢.٢١)، و(٢.١٦).

### جدول رقم (٣)

#### التحليل الإحصائي لأبعاد الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
٠.٩٩	٢.١٦	- الرضا الداخلي
١.٠٤	٢.٢١	- الرضا الخارجي
١.٠٣	٢.١٩	المتوسط العام للرضا الوظيفي

## ٣- التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي:

تبين نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لدى العاملين في مصلحة الضرائب المصرية قطاع المنوفية عالي إلى حد ما حيث بلغ متوسط الالتزام التنظيمي الكلي (٢.٨٣)، وكذلك أبعاده الثلاث العاطفي والاستمراري والمعياري حيث بلغ متوسط الالتزام العاطفي (٢.٩٤) والاستمراري (٢.٨١) والمعياري (٢.٧٣).

1 - See:

-Cullen, J.B.,K.P. Parboteeah and B. Victor ,OP.Cit.P,138.

-Kah and Boo,Op.Cit.p,321.

2 - Ming-Tien Tsai and Chun-Chen Huang,Op.Cit.P,566.

#### جدول رقم (٤)

#### التحليل الإحصائي لأبعاد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
١.٢٢	٢.٩٤	الالتزام العاطفي
١.٢٧	٢.٨١	الالتزام المستمر
١.٢١	٢.٧٣	الالتزام المعياري
١.٢٤	٢.٨٣	المتوسط العام للالتزام التنظيمي

#### ٤- العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

يبين الجدول (5) معاملات الارتباط بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.٤٧١)، كما توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٣٤٥)، كما يبين الجدول وجود ارتباط موجب ومعنوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٣٠٦).

#### جدول رقم (٥)

#### معاملات الارتباط بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

٣	٢	١	متغيرات الدراسة
		١	١- المناخ الأخلاقي
	١	**٠.٤٧١	٢- الرضا الوظيفي
١	**٠.٣٠٦	**٠.٣٤٥	٣- الالتزام التنظيمي

\*\*تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية عند ٠.٠١

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من John O. Jay<sup>١</sup> (Wright and Lundstrom, 2004; James B. DeConinck, 2010; Okpara and Pamela Wynn, 2008) والتي توصلت

<sup>١</sup> - See;

Wright, Robert F., and William J. Lundstrom .OP.Cit.P.30.

- John O. Okpara and Pamela Wynn. OP.Cit.P.951 .

- James B. DeConinck.Op.Cit.p.382.

جميعها إلى وجود علاقة ارتباط موجبه بين المناخ الأخلاقي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### ٥- العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي الكلي:

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مناخ الرعاية والرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.٢٦٠). وعلاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مناخ الاستقلال وبين الرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.٢٣٧). وكذلك توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مناخ القانون وبين الرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.٣٣٦). كما توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مناخ القواعد وبين الرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.٤٥٩). كما توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مناخ المنفعة وبين الرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠.١٣٦). وتعد هذه النتائج بصفة عامة أن العاملين الذين يشعرون بتوافر المناخ الأخلاقي في منظماتهم يزداد لديهم درجة الشعور بالرضا الوظيفي العام عن منظماتهم. وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول والقائل إنه "لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي ككل".

#### جدول رقم (٦)

#### التحليل الإحصائي لعلاقة أنماط المناخ الأخلاقي بالرضا الوظيفي الكلي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	-	-
مناخ الرعاية	**٠.٣٦٠	٠.٠٠٠
مناخ الاستقلالية	**٠.٢٣٧	٠.٠٠١
مناخ القانون	**٠.٣٣٦	٠.٠١٧
مناخ القواعد	**٠.٤٥٩	٠.٠٠١
مناخ المنفعة	**٠.١٣٦	٠.٠٠٠

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

#### ٦- العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي الكلي:

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مناخ الرعاية وبين الالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٣٠٧) وعلاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين كل من مناخ الاستقلالية وبين الالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.١٢٣). كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مناخ القانون والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.١٢٧). وكذلك تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مناخ القواعد والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٢٠٠). وفي نفس الاتجاه تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مناخ المنفعة والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٢٥٩). وعلى ضوء ما سبق يمكن قبول عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي والذي ينص على إنه "لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي (الرعاية، والاستقلالية، والقواعد، والقانون، والفعالية) وبين الالتزام التنظيمي ككل". وتختلف النتائج السابقة مع دراسة (Ming-Tien Tsai and Chun-chen Hung, 2008) والتي توصلت إلى أن المناخ النفعي كأحد أنماط المناخ الأخلاقي يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي.

#### جدول رقم (7)

##### نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة أنماط المناخ الأخلاقي بالالتزام التنظيمي الكلي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
—	—	الالتزام التنظيمي
٠.٠٠٢	* ٠.٣٠٧	مناخ الرعاية
٠.٠٠١	* ٠.١٢٣	مناخ الاستقلالية
٠.٠٠١	** ٠.١٧٢	مناخ القانون
٠.٠٠٠	** ٠.٢٠٠	مناخ القواعد
٠.٠٠٣	** ٠.٢٥٩	مناخ المنفعة

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

1 - Ming-Tien Tsai and Chun-Chen Huang, Op.Cit.P,568.

\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠٥

#### ٧- أثر أنماط المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي الكلي:

للتعرف على أثر المناخ الأخلاقي بأنماطه الخمسة على الرضا الوظيفي الكلي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وتشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (8) أن أنماط المناخ الأخلاقي الخمسة تؤثر تأثيراً معنوياً على الرضا الوظيفي. إلا أن مناخ الاستقلالية ومناخ المنفعة ومناخ القواعد أكثر تأثيراً من مناخ الرعاية ومناخ القانون. حيث يفسر مناخ الاستقلالية حوالي ٤٧% من الرضا الوظيفي الكلي، بينما يفسر مناخ المنفعة حوالي ٣٨% من الرضا الوظيفي الكلي. في حين يفسر مناخ القواعد ٢١% من الرضا الوظيفي الكلي. وبعد ذلك يفسر مناخ الرعاية ١٣% من الرضا الوظيفي الكلي. وأخيراً يفسر مناخ القانون ١١% من الرضا الوظيفي الكلي. وبناءً على هذه النتائج يتم تدعيم رفض الفرض الرئيسي الأول من الدراسة والقائل إنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي (الرعاية، الاستقلالية، القانون، القواعد، المنفعة) وبين الرضا الوظيفي الكلي".

#### جدول (8)

#### معاملات الانحدار لتأثير المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	بيتا	مستوى المعنوية
مناخ الرعاية	٠.١٣	٠.٣٦٠	***٠.٠٠١
مناخ الاستقلالية	٠.٤٧	٠.٢١٦	***٠.٠٠١
مناخ القانون	٠.١١	٠.٣٣٢	***٠.٠٠١
مناخ القواعد	٠.٢١	٠.٤٦٠	***٠.٠٠١
مناخ المنفعة	٠.٣٨	٠.١٩٥	***٠.٠٠١

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من<sup>١</sup> (Deshpande, 1996) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة أنماط من المناخ الأخلاقي المتمثلة في الرعاية Caring والاستقلال Independent والأدوار Rules على الرضا الوظيفي. في حين وجد أن نمط

1 - Deshpande, S.P., OP. Cit. P.655.

المناخ النفعي Instrumental له تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي. إلا أنها تتفق مع نتائج دراسة<sup>1</sup> (Martin and Cullen,2006) والتي توصلت إلى أن كلام من مناخ الرعاية. ومناخ القانون. ومناخ الاستقلال. ومناخ القواعد، ومناخ المنفعة يسهمان بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٨- نتائج تحليل الانحدار لتأثير أنماط المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي الكلي:  
 للتعرف على أثر المناخ الأخلاقي بأنماطه الخمس على الالتزام التنظيمي الكلي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وتشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (9) أن أنماط المناخ الأخلاقي الخمس تؤثر تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي. إلا أن مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ الاستقلالية أكثر تأثيراً من مناخ القواعد ومناخ المنفعة، حيث يفسر مناخ الرعاية حوالي ٢٢% من الالتزام التنظيمي الكلي، بينما يفسر مناخ القانون حوالي ١٥% من الالتزام التنظيمي الكلي، في حين يفسر مناخ الاستقلالية ١١% من الالتزام التنظيمي الكلي، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة مناخ القواعد حيث يفسر ٧% من الالتزام التنظيمي الكلي. وأخيراً يفسر مناخ المنفعة ٠,٢% من الالتزام التنظيمي الكلي.

#### جدول (9)

معاملات الانحدار لتأثير أنماط المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي الكلي

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	بيتا	مستوى المعنوية
مناخ الرعاية	٠,٢٢	٠,٣٢٦	***٠,٠٠١
مناخ الاستقلالية	٠,١١	٠,١٤٧	***٠,٠١٧
مناخ القانون	٠,١٥	٠,١٩٠	***٠,٠٠٢
مناخ القواعد	٠,٠٧	٠,١٧١	***٠,٠٠٥
مناخ المنفعة	٠,٠٣	٠,٢٦٧	***٠,٠٠١

1 - Martin and Cullen,Op.Cit.p,174.

وبناءً على هذه النتائج يتم تدعيم رفض الفرض الرئيسي الثاني من الدراسة والقائل إنه "لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ الأخلاقي (الرعاية، الاستقلالية، القانون، القواعد، المنفعة) وبين الالتزام التنظيمي الكلي".

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

١- النتائج:

وفقاً للدراسة الميدانية التي اشتمل عليها هذا البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي ربما تكون ذات فائدة كبيرة لإدارة مصلحة الضرائب المصرية، ونعرض فيما يلي أهم نتائج البحث:

١/١- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ الأخلاقي في مصلحة الضرائب المصرية بصفة عامة غير مرتفع حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لمدى وجود مناخ أخلاقي بالمصلحة (٢,٤٨).

٢/١- أن العاملين بمصلحة الضرائب المصرية لديهم درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي (بمتوسط قدرة ٢,٣٨)، ويشعرون أيضاً بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي (بمتوسط قدرة ٢,١٩).

٣/١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي الكلي وبين الرضا الوظيفي الكلي.

٤/١- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مناخ الاستقلالية هو أكثر الأنماط الأخلاقي تأثيراً على الرضا الوظيفي ككل يليه مناخ المنفعة، ثم مناخ القواعد. وبعد ذلك مناخ الرعاية، وأخيراً مناخ القانون.

٥/١- وتبين النتيجة السابقة أن العاملين بمصلحة الضرائب المصرية يشعرون بدرجة عالية من الاستقلالية في التصرف أثناء اتخاذ أي قرار متعلق بالوظيفة. وبعد ذلك يأتي اهتمامهم بمصلحتهم الشخصية، ثم يأتي اهتمامهم بعد ذلك بالتصرف في مجال العمل طبقاً للقواعد المحددة من المتفق عليها والمحددة بواسطة المصلحة، في حين يتمثل اهتمامهم قبل الأخير بمصلحة الآخرين سواء كانوا زملاءهم في العمل أم أفراداً خارج المصلحة ممن سوف يتأثرون بقراراتهم الأخلاقية، وأخيراً فإنهم يهتمون بالقوانين الخارجية وقوانين

ممارسة المهنة، ومجمل القول أن العاملين في مصلحة الضرائب المصرية يقدمون مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، إلا أنهم يقدمون مصالحهم الشخصية على قوانين مهنة الضرائب.

٦/١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي الكلي وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

٧/١- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مناخ الرعاية هو أكثر أنماط المناخ الأخلاقي تأثيراً على الالتزام التنظيمي ككل يليه مناخ القانون ثم مناخ الاستقلال وبعد ذلك مناخ القواعد وأخيراً مناخ المنفعة، وتعكس هذه النتائج أن محور اهتمام العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بأنواعها الثلاث يتمثل في الاهتمام بمصالح العاملين بعضهم البعض، وبعد ذلك يأتي الاهتمام بقوانين ومواثيق مهنة، ثم التصرف وفقاً لمعتقداتهم وأخلاقهم الشخصية. ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة الانشغال بقواعد العمل بمصلحة الضرائب، وفي المرتبة الأخيرة يركز أفراد مصلحة الضرائب على مصالحهم الشخصية.

٨/١- يمكن القول بأن النتيجة الهامة لهذا البحث تتمثل في أنه يمكن لمنظمات الأعمال أن تحسن من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين لديها من خلال التأثير على المناخ الأخلاقي بأبعاده الخمسة. حيث أثبتت الدراسة أن جميع عناصر المناخ الأخلاقي تؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## ٢- التوصيات:

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

١/١- تحسين مناخ العمل الأخلاقي بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات - العامة).  
لما له من ارتباط معنوي وتأثير واضح على العديد من النتائج التنظيمية ومنها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مايلي:

٢/١- ضرورة مراجعة القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل بمصلحة الضرائب المصرية، والعمل على صدور قوانين جديدة تحقق العدالة التنظيمية بين العاملين بالضرائب العقارية والعامة والمبيعات.



٣/١- يجب على قادة مصلحة الضرائب تنمية مناخ أخلاقي مرغوب في المصلحة. يستند إليه العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية. مع مراعاة أن يكون هذا المناخ واضحاً ومحددًا ومفهوماً من قبل العاملين بالمصلحة ويشترك العاملون في صياغة معايير وقواعد هذا المناخ.

٤/١- قيام إدارة مصلحة الضرائب المصرية ببناء مدونة أخلاقية Code of ethics تكون مرشداً وموجهاً لقرارات المديرين وسلوك العاملين في مصلحة الضرائب المصرية. وأن يتم توجيه المدونة الأخلاقية في المصلحة نحو القضايا الأخلاقية التي تدخل ضمن منطقتها الرمادية لتكون مرشداً جيداً للعاملين فيها. على أن تتم مراجعة دورية لعمليات وأنشطة المصلحة وسلوك مديريها.

٥/١- دعم الإدارة العليا بمصلحة الضرائب المصرية مادياً ومعنوياً للسلوك الأخلاقي من خلال العديد من الفعاليات والأنشطة منها على سبيل المثال (مسابقة شهرية للموظف المثالي. ربط مكافأة الأفراد بالأداء الأخلاقي العام للمصلحة. منح جوائز إيجابية وسلبية لتعزيز السلوك الأخلاقي. إقامة حفلة جماعية للموظفين أصحاب الأخلاق الحسنة مع إشراك أسرهم.

٦/١- بناء ثقافة تنظيمية بمصلحة الضرائب المصرية تحدد للعاملين بالمصلحة المعايير والقيم التي تميز المصلحة عن غيرها. وتشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين ومصدراً قوياً لولائهم ورضاهم. كما يمكن أن تلعب دوراً هاماً في إرسال رسائل بأن السلوك الأخلاقي له قيمة كبيرة من جانب المصلحة. إلا أنه يجب التأكيد على أن أخلاقيات الإدارة - بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة- ولكي تكون فعالة ومؤثرة يجب ألا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف والسياسات المعلنة والمدونة الأخلاقية وغيرها). لأن هذه تمثل الجزء الظاهر والأصغر من جبل الجليد الأخلاقي للمنظمة. بل يجب أن يتشكل الجزء الأساسي لثقافة المصلحة من مجموعة العوامل غير الرسمية - العناصر اللينة - للمصلحة مثل الشعارات والعادات الاجتماعية والقدوة الأخلاقية الصريحة لرجال الإدارة العليا. ونماذج الدور.

٧/١- تعديل وتطوير منظومة القيم التنظيمية بمصلحة الضرائب المصرية بحيث تتضمن البعد الأخلاقي والمعايير السلوكية المرغوبة من قبل إدارة المصلحة.

٨/١- تبني إدارة مصلحة الضرائب المصرية النمط الديمقراطي في القيادة، وذلك من خلال مساندة العاملين بالمصلحة وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم قدراً من الاستقلالية عند القيام بأعمالهم. الأمر الذي يشجع العاملين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويزيد لديهم درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

٩/١- العمل على إعادة النظر في إستراتيجيات وسياسات مصلحة الضرائب المصرية بحيث تكون أخلاقيات الأعمال ضمن العناصر الأساسية التي تشكل رسالة المصلحة وفلسفتها وحضارتها.

١٠/١- تدريس مقررات علمية بالجامعات المصرية تتعلق بأخلاقيات الأعمال أسوة ببقية الجامعات العالمية مع مراعاة خصوصية الأخلاق العربية عند تصميم تلك المناهج.

١١/١- نظراً لأن الإدارة لا تعمل في فراغ، ولأنه لا يمكن أن توجد شركة سليمة ومجتمع مريض، فإن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات العاملين بالمنظمات. ولذلك تقع على المجتمع بكل مؤسساته وبصفة خاصة المؤسسات التعليمية والإعلامية والدينية مسؤولية كبيرة في نشر ثقافة الضمير بين الأفراد والجماعات في المجتمع، وزيادة الوازع الديني، وإيجاد نظام يدعم القيم الدينية والاجتماعية.

١٢/١- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بمصلحة الضرائب المصرية، بحيث تتضمن البعد الأخلاقي في ممارستها، وذلك على النحو التالي:

أ- اختيار أفضل العناصر البشرية تأهيلاً سواء من الناحية العلمية أو العملية لشغل الوظائف الشاغرة بالمصلحة، والبعد عن الاعتماد على المحسوبية والعلاقات الشخصية، على أن اختيار الأفراد على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية، بدلاً من التركيز على الخصائص والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة

فقط، بما يضمن لشاغلي الوظائف أن يكونوا مصدرًا قوياً لتعزيز سمعة ومكانة المصلحة وعملها وفق منظور المصلحة المستنيرة.

ب- الاعتماد على معايير موضوعية محددة وواضحة عند تقييم أداء العاملين، وأن تكون هناك تغذية مرتدة في اتجاه العاملين فيما يتعلق بنتائج التقييم، مع ضرورة أن تتضمن عناصر التقييم السؤال عن مدى توافر القيم الأخلاقية كأحد العناصر الحاكمة لتقييم أداء الفرد.

ت- ربط مكافأة الأفراد بمدى التزام الفرد بأخلاق المنظمة أثناء أداء العمل، حيث يزيد ذلك من درجة التزامهم بأخلاق العمل بالمنظمة، هذا بالإضافة إلى وجود نظام رادع للعقوبات على السلوك غير الأخلاقي.

ث- ربط ترقية الموظف بمدى الالتزام بأخلاق العمل بالمنظمة وليس على مجرد الاعتماد على الأقدمية أو العلاقات الشخصية والتفضيلات النفسية للمديرين.

ج- قيام إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية بتخطيط وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية للمديرين والعاملين بالمصلحة تغطي بعض الموضوعات المتعلقة بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، القواعد والمعايير السلوكية لموظف مصلحة الضرائب، قوانين العمل بمصلحة الضرائب المصرية، فن التعامل مع المشكلات الغير أخلاقية في العمل، كيفية صنع القرار الأخلاقي، أخلاق مهنة الضرائب.

١٣/١- ضرورة أن تقوم إدارة مصلحة الضرائب المصرية بالتعرف على ودراسة موضوع الثقافة الأخلاقية وأخلاقيات العمل بشكل متكامل، بحيث يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في التوجهات الأخلاقية لممارسي مهنة الضرائب، ومن ثم رفع مستوى الالتزام بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية من قبل جميع الأفراد العاملين بمصلحة الضرائب.

١٤/١- يتعين على القيادات في مصلحة الضرائب لعب دور القدوة والأسوة الحسنة في تصرفاتها وأقوالها وقراراتها. فالأفراد يرون في هذه القيادات وسلوكياتها المرشد والمجسد لما هو مرغوب ومقبول في المنظمة. فكلما كان القائد أو النموذج يملك خصائص أخلاقية في جميع تصرفاته وأفعاله، كلما زاد تأثيره

كقدوة على الفرد. إذن فالواجب على القيادات التنظيمية أن تعي دورها في خلق الثقافة التنظيمية بمكوناتها القيمة وفي تعزيز أنماط السلوك الأخلاقي. وأن تحاول نقل هذه القيم واذكاء مناخ العمل الأخلاقي من خلال الاتصالات التنظيمية والمناسبات الاجتماعية ونظم المكافآت والثواب.

## ٢- الدراسات المستقبلية المقترحة:

تناولت الدراسة الحالية دراسة المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين. وهي بذلك تفتح المجال لدراسات أخرى كالتالي:

١/٢- هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث التي تتناول العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي.

٢/٢- تعاملت الدراسة الحالية مع مناخ العمل كمتغير مستقل يؤثر في مجموعة من المتغيرات التابعة. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتعامل مع المناخ الأخلاقي كمتغير تابع تؤثر فيه بعض المتغيرات التنظيمية مثل الثقة وتمكين العاملين والتماثل التنظيمي. والعدالة التنظيمية. وتقييم أداء العاملين.

٣/٢- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. إلا أنه يمكن للدراسات المستقبلية أن تدرس أثر المناخ الأخلاقي على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل رضا العملاء. والميل لترك العمل. والإنتاجية. وضغوط الدور. وصراع الدور. وجودة المنتج. وتدعيم القدرة التنافسية. والاستغراق الوظيفي.

٤/٢- ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة المباشرة بين المناخ الأخلاقي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبالتالي فإنه من المفيد في الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل الثقة التنظيمية وتمكين العاملين والرضا الوظيفي. كما يمكن دراسة المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٥/٢- يمكن إجراء دراسة عن دور المناخ الأخلاقي في تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية.

٦/٢- إجراء دراسة عن القيم التنظيمية وعلاقتها بالمناخ الأخلاقي.

- ٧/٣- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على صنع القرار الأخلاقي.
- ٨/٣- تقييم دور المدونة الأخلاقية في زيادة رضا العملاء.
- ٩/٣- المناخ الأخلاقي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
- ١٠/٣- علاقة المناخ الأخلاقي بالثقة في المشرف.

\* \* \*



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- شتاء السيد على (١٩٩٩). الفساد الإداري ومجتمع المستقبل. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. الإسكندرية.
- ٢- رضوان. طارق رضوان محمد (٢٠٠٨). أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- ٣- المسدي. عادل عبد المنعم (٢٠٠٦). "العلاقة بين أخلاقيات العمل وسلوك المرؤوسين الوظيفية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني.
- ٤- بازرعة، محمود صادق (٢٠٠٨). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. جده، مكتبة خوارزم.
- د- نجم، عبود نجم (٢٠٠٤). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، القاهرة.
- ٦- خليفة، يسرى حسن (٢٠٠٧). "العوامل المؤثرة على القرار الأخلاقي في مجال التمويل". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Allen, N., J. and Meyer, J., P.(1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63:1-18.
- 2- Aryee, Samuel, Pawan S. Budhwar, and Zhen Xiong Chen (2002). "Trust as a mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes; Test of a Social Exchange Model," Journal of Organizational Behavior, 23:267-285.
- 3- Babin, B. J., J. S. Boles, and D. p. Robin (2000). "Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees", Academy of Marketing Science, 28:345 - 358.

- 4- \_\_\_\_\_, Mitch Griffin, and James S. Boles (2004). " Buyer Reactions to Ethical Beliefs in the Retail Environment", *Journal of Business Research*, 57:1155 - 1163.
- 5- Charles H.Schwepker Jr.(2001). " Ethical climate S Relationship to job satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intention in salesforce", *Journal of Business Research*, 54:39-52.
- 6- Cullen, J.B.,K.P. Parboteeah and B. Victor (2003). " The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two- Study Analysis", *Journal of Business Ethics* 46: 127-141.
- 7- Dailey, R.C.and Kirk,D.J.(1992). " Distributive and Procedural Justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover ", *Human Relations*, 10:305 - 317.
- 8- Decotiis, T.A & Summers, T.p.(1987). " A Path Analysis of a model of the Antecedents and consequences of organizational Commitment ", *Human Relations* ,40:445 - 470.
- 9- Deshpande, S.P,(1996). " The Impact of Ethical Climate Types on facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation", *Journal of Business Ethics*.15:655 - 660.
- 10- Hian. C.K. and Fl fred H.Y.Boo,(2004). " Organizational ethics and employee satisfaction and Commitment", *Management Decision*, Vol.42,No.5,pp,667-693.
- 11- Hackman, J.R., & Oldham,G.R.(1975). " Development of the Job Diagnostic Survey ", *Journal of Applied psychology*,66:727-738.
- 12- James B. DeConinck, (2010). " The influence of ethical climate on marketing employees job attitudes and behaviors", *Journal of Business Research*, 63:384 - 391.



- 13- Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, and William B. Locander,(2006). " Effects of ethical climate and supervisory trust on salespersons Job Attitudes and Intentions to Quit ", Journal of personal Selling & Sales Management,1:19-26.
- 14- John O. Okpara and Pamela Wynn(2008)." The Impact of ethical Climate on Job satisfaction, and Commitment in Nigeria", Journal of Management Development,27:935-950.
- 15- Kidron, A.(1978)." Work Values and Organizational Commitment ", Academy of Management Journal,21:239-247.
- 16- Koh, H.C. and E, H.Y. Boo.(2001)." The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers Singapore ", Journal of Business Ethics, 29:309-324.
- 17- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M. and de Vera park, M.V.(1993)." Individual and corporate dispute resolution: using procedural fairness as a decision heuristic", Administrative Science Quarterly, 38:224-248.
- 18- Locke, E.(1983)." The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.C. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1297- 1349, New York: John Wiley & Sons.
- 19- Martin, K.D. and J.B. Cullen (2006). " Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A meta-Analysis Review", Journal of Business Ethics,69:175-194.
- 20- Marsh, R.M. and Mannari, H.(1997). " Organizational Commitment and turnover: A prediction Study ", Administrative Science Quarterly, 22:57-75.



- 21- Meral Elci and lutfihak Alpkam,(2009)." The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", Journal of Business Ethics, 84:297-311.
- 22- Ming-Tien Tsai and Chun-Chen Huang(2008)." The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction , and the Three Components of Organizations of Organizational Commitment: A study of Nurses in Taiwan", Journal of Business Ethics,80:565-581.
- 23- Moorman, R.H.,(1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship. Journal of Applied Psychology,75, 845-855.
- 24- Organ, D.W. and Near , J.P.(1985)." Cognition Vs Affect in Measures of Job Satisfaction", International Journal of Psychology,20:241- 255.
- 25- Ostroff C. (1993).“ The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in Organization”, Organ Behav Hum Perform, 56 (October):56-90.
- 26- Robbins, S.P.(1996), Organizational Behaviour.N.J.A Simon & Schuster Company.
- 27- Schwepker and T.N. Ingram (1997)." The Influence of Ethical Climate and Ethical conflict on Role Stress in the Sales force", Journal of Academic Marketing Science,25:99 -108.
- 28- Valentine. S., L. Godkin and M.Lucero(2002)."Ethical Context Organization Commitment and Person Organization fit", Journal of Business Ethics, 41:349-360.
- 29- Victor,B. and J,B. Cullen(1987)." A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, in W.C.frederick (ed)",Research incorporate Social Performance and Policy (JAI Press,Greenwich CT),pp.51-71.



- 30- Wright, Robert F., and William J. Lundstrom (2004)." Psychologicals perceptions of pharmaceutical Sales Representatives: A Model for Analyzing the Customer Relationship," International Journal of Medical Marketing, 4:29-38
- 31- Yousef, D.A. (2000)." The Islamic Work Ethic as a Mediator of the Relationship between Locus of control, Role Conflict and Role Ambiguity- A study in an Islamic country Setting", Journal of Managerial Psychology,15:283- 292.

\* \* \*

