

**أثر ممارسة السلوك السياسى**

**على الأخلاق الإدارية فى المنظمة**

**The Impact of Practicing Political Behavior on  
Business Ethics of the Organization**

**د. نجوى متولى كشكوشة**

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنات بالقاهرة

## المقدمة:

شهدت المنظمات خلال النصف الثاني من القرن العشرين تحولات جذرية فى متغيرات البيئة الخارجية (سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية)، ولقد أدت تلك التحولات إلى تغير مماثل فى الفكر الإدارى انعكس فى أهمية امتلاك المنظمات لمصادر الميزة التنافسية، والتغلب على مواجهة الموارد المحدودة والنادرة وبيئة العمل التنافسية، وذلك من خلال لجوء الأفراد (المديرين) لممارسة السلوك السياسي **political Behavior** بهدف تحسين أوضاعهم كأشخاص أصحاب نفوذ وقوة داخل المنظمة. ويعرف السلوك السياسي بأنها القيام بتصرفات لم يتم إقرارها بصفة رسمية من قبل المنظمة للتأثير على الآخرين داخل المنظمة (**يوفلوك. yuvaluck. c:2009** وعرفت أيضا بأنها سلوكيات تمارس بهدف التغلب على المقاومة والمعارضة داخل المحيط الداخلى أو الخارجى للمنظمة، وبالتالي فإنه فى حالة غياب المعارضة أو المقاومة لا تظهر الحاجة لممارسة السلوك السياسي داخل المنظمات (**احمد جعفر: ٢٠٠٨**). وعرف أيضا السلوك السياسي بأنه القيام بتصرفات أو أفعال تتضمن وتشمل وضع المصالح الشخصية للفرد قبل مصالح المنظمة، وهو بذلك يرتبط باستخدام أساليب القوة لتعزيز المصالح الذاتية للفرد.

وأوضحا (**جيسون ودونلى ٢٠٠٢: Gibson. I.& Donnelly**) أن هناك علاقة بين ممارسة السلوك السياسي والالتزام بالأخلاق الإدارية **Business Ethics** انعكست بشكل أساسى، على ظهور بعض الممارسات غير الأخلاقية التى قد يلجا إليها المديرين فى المنظمات المختلفة، وهذه الممارسات التى تطالعنا بها الصحف ووسائل الإعلام، وتدلل على تزايد الاهتمام فى الفترة الأخيرة بممارسة هذه السلوكيات، والربط بينها وبين العديد من التصرفات غير المقبولة فى مجال العمل، وقد أدركت الكتابات المعاصرة والمتخصصة فى مجال السلوك التنظيمى أن الالتزام الأخلاقى وتحقيق الأرباح غير متناقضين وان الأساس الأخلاقى الصلب **A solid**

ethical foundation يمثل مكونا هاما للنجاح طويل الأجل فى المنظمات، وأن ممارسة السلوك السياسي له تأثير على الأداء الكلى للمنظمات (شيه وشين ٢٠٠٦: Shih&Chen). وعلى ذلك يتركز محور هذا البحث فى دراسة اثر ممارسة السلوك السياسي على الالتزام بالأخلاق الإدارية للمنظمات محل الدراسة الميدانية.

### ١/١ الإطار المفاهيمي ومراجعة الدراسات السابقة:

سيتم مراجعة الدراسات السابقة من خلال مناقشة المجالات الأساسية للبحث والتي تشمل:

#### ١/١/١ مفهوم السلوك السياسي:

عرف (شوارتز 2001: Sohwartz.M) السلوك السياسي بأنه محاولة التأثير فى سلوك الآخرين وفى الأحداث الموجودة داخل المنظمة بهدف حماية المنفعة الذاتية، وتحقيق احتياجاتهم وأهدافهم. لذلك فان السلوك السياسي يمكن أن يستخدم بطريقة سيئة لتحقيق مصلحة المنظمة ويضر بأطراف أخرى منها العاملين أو المجتمع، كما انه يمكن أن يستخدم استخداما مفيدا لكل من المنظمة والأفراد العاملين فيها، والمجتمع الذى تعمل فيه.

أما (اندرو 2009: Andrew.J) فقد عرف السلوك السياسي بأنه استخدام التأثير على عملية صنع القرار، والتأكد من أن النتائج الايجابية تكون نتيجة لبناء التحالفات، للسيطرة على الوضع الراهن لضمان التوصل إلى تعزيز المصالح الذاتية. وقد يبرر المديرون استخدام السلوكيات السياسية على اعتبار أن هذه السلوكيات تتماشى مع الأهداف التنظيمية

وأوضح (محمد سعيد سلطان ٢٠٠٢) أن السلوك السياسي يتمثل فى القيام بأفعال أو تصرفات لم يصدق عليها أو لم يتم إقرارها بصفة رسمية من قبل المنظمة، وذلك للتأثير فى الآخرين بغرض الوصول إلى أهداف شخصية. هذا التعريف

للسلوك السياسي يأخذ في اعتباره أن هناك شخصا يؤثر في شخص آخر باستخدام أساليب سياسية، وان هناك تضارب أو تعارض في المصالح بين الطرفين.

وبذلك فان السلوك السياسي يتضمن ويشمل وضع المصالح الشخصية للفرد قبل مصالح المنظمة، وان هذه الطريقة في استخدام القوة لتعزيز المصالح الذاتية للفرد تميز بين السلوكيات السياسية وبين استخدامات القوة المقبولة في المنظمات.

أما (روبنز 2001: Robbins) فأوضح أن السلوك السياسي يوجد عندما يواجه الأفراد داخل المنظمة بندرة الموارد، والتعارض بين الأهداف، فإنهم يبحثون عن طرق مختلفة لزيادة قيمتهم من خلال تحسين صورتهم. بينما وصف (يادونج (Yadong.Luo: 2006) التكتيكات السياسية بأنها سلوكيات تقع خارج القيم التنظيمية المتعارف عليها، وذلك لأنها تدرك بصفة عامة بواسطة بعض أعضاء المنظمة، وبالتالي من الصعب التنبؤ بها أو فهمها، ولذلك تبني فكرة أنها قد تكون عامل سلبي في طريق تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وأكدت دراسة (سالم مرزوق: ٢٠١٠) أن السلوك السياسي له بعض الآثار الايجابية مثل قيام المديرين بتطوير شبكات، أو تكوين تحالفات أو صداقات بهدف تقوية أداء المنظمة، وله بعض الآثار السلبية مثل قيام المديرين بنشر الشائعات، وإرسال الرسائل المجهولة المصدر، واستخدام البريد الإلكتروني لإرسال المعلومات الكاذبة، ووجدت الدراسة أن السلوك السياسي السلبي قوى نسبيا في المنظمات الحكومية الكويتية ويساهم في زيادة ضغوط العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي.

وربطت دراسة (اكنم Aktham, A. Srayrah: 2008) بين السلوك السياسي والصراع التنظيمي عن طريق محاولة الكشف عن العلاقة السببية بينهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين أنماط السلوك السياسي، وأنماط الصراع التنظيمي وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين (النوع - والحالة الاجتماعية - والخبرة الوظيفية) وأنماط السلوك السياسي.

ومن ذلك نخلص إلى أن السلوك السياسي الذي ينتهجه القائد لابد أن ينبعث دوماً من بيئة فكرية واجتماعية محددة لتحقيق الهدف، وبالتالي فإنه يدافع عنها في مواجهة كل التحديات وبالتالي فإن هذا السلوك يسلكه فرد له دور اجتماعي معين يستطيع من خلاله ممارسة هذه السلوكيات.

### ٢/١/١ متغيرات السلوك السياسي:

أوضح (اندرو Andrew. J: 2009) أن متغيرات السلوك السياسي هي:

#### ١/٢/١/١ إدارة الانطباع Impression management

وهو يهدف إلى تنمية انطباع جيد، وذلك من خلال التخطيط للنجاح وربط الشخص نفسه بالإنجازات التي يحققها الآخرون، بالإضافة إلى جذب الانتباه لما يحققه بنفسه، والإشارة إلى كل خصائصه الإيجابية. وأطلق عليها (محمد سعيد سلطان: ٢٠٠٢) أن إدارة الانطباع هو عملية بناء الشخصية **Image building** أو تلميع الصورة وهي بذلك تمثل محاولة تزيين الانجازات وتضخيمها وتغليفها ببريق لامع، والربط بين الشخص والانجازات الناجحة للآخرين، بمعنى ملازمة نجاح الآخرين في أعمالهم للحصول على بعض منه، وهذه كلها تصرفات أو طرق تستعمل في تنمية الصورة المناسبة أو الانطباع الجيد لتدعيم قوة الشخص الفردية في المنظمة.

ويرى (جعفر: ٢٠٠٨) و(دورى وزيدمان Drory. & Zaidman: 2006) أن

هناك تكتيكات تستخدم لإدارة الانطباع مثل:

\* **التملق أو المداهنة Ingratiation** وفيها يبحث الأفراد عن الظهور بالشكل

المرغوب فيه، وذلك بتملق الآخرين ومجاملتهم.

\* **الترويج للنفس self-promotion** وفيها يبحث الأفراد عن النظر إليهم على

أنهم ذوو كفاءة وأهلية مرتفعة من خلال المدح والإطراء لقدراتهم وإنجازاتهم أمام الآخرين.

\***التضرع أو التوسل Supplication** وفيها يبحث الفرد على أن ينظر إليه على انه دائما مظلوم، أو إظهار نقاط ضعفه للآخرين والإعلان عن ضعف إمكانياته.

\* **التخويف والترهيب Intimidation** وهى سلوكيات يبحث فيها الفرد على إظهار نفسه للآخرين على انه إنسان فظ، أو غليظ القلب من خلال تهديد وتخويف الآخرين وإظهار نفسه على انه شخص متغطرس.

\* **جعل الشخص مثلا يحتذى به Exemplification** وفيها يبحث الفرد على أن ينظر إليه على أنه متفان فى عمله من خلال أداء أكثر مما تتطلبه الوظيفة. وأوضح (ماكفرلاند ٢٠٠٥: Mcfarland.L.A) أن الفرد فى هذه المرحلة يحاول أن يكون قدوة للآخرين.

#### ٢ / ٢ / ١ / ١ تنمية أساس المساندة **Developing a base of support**

وذلك من خلال الحصول على تأييد الآخرين والفوز بمساندتهم و يكون ذلك بتوزيع الوعود عليهم، و تقديم الخدمات للعاملين حتى يشعروهم بأنهم مدينون له ولآرائه، وأوضحت (كريستين وروبرت Christine.M&Robert.D:1997) أن التأثير الناجح فى الغير قد يأخذ عدة أشكال مثل الترويج للأفكار بالضغط على الآخرين وتكوين اللوبي **To lobby** والتأكد من الحصول على تأييدهم، وذلك لضمان تعهدهم بمساندة هذه الأفكار قبل التقدم بها بصفة رسمية، أو المبادرة بتقديم المكافآت والحوافز، وهذا قد يدفعهم إلى الإحساس بضرورة تقديم شىء فى المقابل، وقد يكون ذلك فى شكل مساندة أو تدعيم لأفكارهم (قاعدة تبادل المصالح أو المنافع والخدمات)، أو بمعنى لك خدمة من عندى فى المقابل (نقلا عن سعيد سلطان: ٢٠٠٢).

#### ٣ / ٢ / ١ / ١ الانحياز للأفراد الأكثر قوة

#### **Aligning one self with more powerful others**

وتعنى انحياز الفرد إلى من هم أكثر قوة منه، وذلك عن طريق الحصول على مساعدتهم وتدعيمهم لكسب ودهم، وذلك قد يكون عن طريق التملق أو مسابرة

الشخص الأكثر قوة، والموافقة على أفكاره وآرائه، وذلك يمكن أن يكون وسيلة فعالة فى أن يعتبرك حليف له، هذا التحالف لا يمكنك الاستغناء عنه إذا كنت تبحث عن المساندة داخل المنظمة، وبالتالي فإن الحصول على حماية شخص قوى، وتكوين التحالف واستخدام التملق تعتبر كلها وسائل يمكن أن تكون فعالة فى الحصول على القوة بانحياز الشخص إلى الآخرين الأكثر قوة.

٤/٢/١/١ التحكم فى تداول المعلومات

### Information Controlling access to

إن التحكم فى تداول المعلومات يعنى حجب المعلومات التى تسيء للشخص نفسه (المدير)، أو تجنب الاتصال بأشخاص قد يسألون عن معلومات يفضل عدم كشفها، أو إغراق الآخرين بمعلومات لا تهمهم بالمرّة، ويرى (سعيد سلطان: ٢٠٠٢) أن المعلومات هى الشريان اللازم لحياة المنظمة، والتحكم فى تداول المعلومات هو احد أو أهم وسائل ممارسة القوة والنفوذ السياسى فى المنظمات، وذلك بالرغم من أن الكذب أو التحريف أو التزييف للمعلومات لا يستخدم إلا نادرا (بسبب الخوف عموما مما سيصيب الفاعل إذا وقع) إلا انه من الممكن أن يأخذ عدة أشكال منها حجب المعلومات أو تجنب الاتصال بالأفراد الذين قد يطلبون معلومات لا ترغب فى الإفصاح عنها.

### Blaming and attacking others ٥/٢/١/١ لوم ومهاجمة الآخرين

ويعنى توجيه اللوم للآخرين أو العثور على كبش فداء يتم توجيه اللوم له ويعتبر مسئولا عن فشل الآخرين، يعتبر من متغيرات السلوكيات السياسية. وذلك يأخذ عدة أشكال منها تبرير الفشل، بمعنى أن هناك من هو مسئول عن هذا الفشل وذلك حتى لو كان هذا التبرير غير حقيقى تماما. فالتأكيد على أن الخطأ سببه الغير، والإيقاع به بتحميله مسئولية الفشل يمكن المتهم الحقيقى من الإفلات بفعلة عن طريق (تجنب المسائلة والإفلات من العقاب) وذلك يسمح للشخص الذى يتصف بالدهاء أو المكر السياسى أن يتجنب أو يقلل ارتباطه بالموقف السلبى (نقلا عن سعيد سلطان ٢٠٠٢)

وأوضحت (دين وبربارا Dean.T& Barbara.W: 2009) أن متغيرات السلوك السياسي يتضمن قيام المديرين بتشكيل التحالفات ويتخذ ذلك عدة أشكال مثل: الاستمالة: وتكون عن طريق تحويل الأعداء السابقين إلى حلفاء بإشراكهم فى عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات.

المديح والثناء: ويكون باستخدام الثناء والتقدير من أجل الحصول على تأييد الآخرين.

إيجاد الصورة الذهنية الايجابية وذلك بمحاولة ربط الفرد بصورة ذهنية معينة ايجابية.

الحصول على القوة: وذلك من خلال السيطرة على الموارد والأنشطة الحيوية داخل المنظمة.

### ٣/١/١ تقييم مدى أخلاقية السلوك السياسي:

اهتم الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى بالتعرف على تقييم مدى أخلاقية السلوك السياسي فى المنظمات، وذلك على أساس أن المشاكل الأخلاقية **Ethical problems** توجد فى كل أنواع المنظمات وذلك بعد أن تزايد الاهتمام بشكل واضح على موضوع أخلاق العمل **Business Ethics**.

وأكد (علاء الدين: ٢٠٠٧) على أهمية الدور الذى يمكن أن يلعبه السلوك الأخلاقى فى أداء المنظمات، وربطت العديد من الدراسات بين القوة والسلوك السياسى والالتزام بالأداء الأخلاقى، وقام العديد من الباحثين بتعريف القوة ومنهم) بيتر بروزان (Peter Pruzan:1998) الذى عرفها على أنها التأثير فى سلوك الآخرين ومصطلح القوة ينطبق على الفرد أو المجموعات، وأكد أيضا على أن مفهوم القوة مفهوم إجمالى يرتبط بالأفراد والعلاقات فيما بينهم، فالفرد يوصف بان لديه قوة فى علاقاته بالآخرين من خلال قدرته على ممارسة التأثير فيهم، والقوة تشير إلى إمكانية التحكم فى الغير، أوضح أن القوة هى القدرة على تغيير سلوك أو

اتجاهات الغير بالشكل المرغوب فالمدير يملك قوة (سلطة) يستطيع من خلالها منح علاوة (فى مقابل التعاون معه) أو عقاب بتخطيك فى الترقية مثلا (إذا امتنعت عن التعاون معه) وكلها أمثلة للتصرفات الرسمية التى يستخدمها المديرون للتأثير الناجح.

أما (جاريث 2001: Gareth.R) ففرق بين القوة والنفوذ أو التأثير الاجتماعى **Social influence** والذى يشير إلى محاولات التأثير فى سلوك الغير سواء تأثير ناجح أو فاشل أى هى أفعال تؤثر فى الغير وأوضح (يوكل وفالب Yukl& Falbe) نقلا عن (سعيد سلطان: 2002) أن هناك وسائل أساسية للتأثير الاجتماعى منها:

- التشاور **consultation** وفيه يتم طلب المشاركة من الآخرين.
- اللجوء إلى المستويات الأعلى **upward appeals** وبناء عليه يتم الحصول على التأييد من المستويات الأعلى.
- الضغوط **pressures** وفيه يتم استخدام التهديد أو الوعود.
- التبادل **exchange** وفيه يتم تبادل المصالح.
- \* الإقناع العقلانى **rational persuasion** وفيه يتم استخدام الحجج المنطقية لإقناع الغير. أما السلوك السياسى فهو استخدام القوة التى تعزز أو تحمى مصلحة شخصية للفرد أو للجماعة التى ينتمى إليها واعتبر

(ايرن وفريس 2004: Ahearn.K.& Ferris.G.R) أن احد أهم آثار ممارسة القوة فى المنظمات هى أن تستخدم فى غرض غير أخلاقى، ومن الواضح انه إذا كان هناك إمكانية ممارسة الأفراد الذين يتمتعون بالقوة داخل المنظمة للسلوكيات السياسية، التى تتصف بالدهاء والمكر فسوف ينعكس على قيامهم بالتصرفات اللاخلاقية، أو التصرف بطريقة غير أخلاقية .

وأوضح (جاري وبرادلى Gary ,R.&Bradley, A: 2002) أن القضية الأساسية هي كيف يمكن الحكم على مدى أخلاقية السلوكيات السياسية. ويكون ذلك عن طريق التأكد من أنها تحقق مصالح أنانية وذاتية، أم أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى كون هذه التصرفات السياسية تحترم حقوق الأفراد الآخرين الذى يتأثرون بها أم لا، وأيضا من خلال النظر إلى التصرفات الناتجة عن السلوك السياسى فى كونها تتفق مع مبادئ العدالة أم لا، وهذا هو ما سوف تقوم الباحثة بالتعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية.

وربطت دراسة (دورى وذيتمان Drory.A& Zaidman:2006) بين شخصية الفرد ومدى ممارسته للسلوك السياسى. فيوجد أفراد لديهم قدرة على التحكم فى الذات وبالتالي لديهم القدرة على التحكم فى السلوك الظاهر أمام الغير، وبالتالي فهم قادرين على تعديل سلوكياتهم لتناسب مع الأشخاص الذين يتعاملون معهم، والمواقف المختلفة التى يواجهونها.

وأيضاً إتباع الأسلوب الميكافيلى Machiavellianism وهى تصرف الفرد بأسلوب مخادع، وهؤلاء الأفراد الذين يتبعون هذا الأسلوب يؤمنون بان الغاية تبرر الوسيلة، وبالتالي فهم يتبعون أى وسيلة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى أن لديهم تفكير انتقادى وازدرائى للطبيعة البشرية، ولديهم احترام اقل للمعايير والالتزامات التقليدية الأخلاقية. ولذلك فهم يستخدمون سلوكيات قد تكون سلبية Passive أو قد تكون هجومية أو عدوانية aggressive

وأوضح (جنيفر واندرو Jennifer, A.H.G. & Andrew:2003) أن هناك ما يسمى بالسلوك العدائى وهو سلوك لا يراعى أفكار أو مشاعر أو احتياجات الآخرين، ويتصف هذا السلوك بأنه يتعدى السلوك السلبى فى تعمد إيذائهم نفسياً، ولفظياً، ويشعر فيه الأفراد بالانهزامية.

من العرض السابق يتبين أن الأمور التي تتعلق بالقضايا الأخلاقية وكيفية معالجتها تكون غالبا عملية معقدة، وبالتالي يجب في كل مرة أن نلجأ إلى التعرف على طبيعة السلوك السياسي، وذلك لان العديد من هذه الممارسات الموجودة فى المنظمات منها ما هو أخلاقى ومنها ما هو غير أخلاقى، ويوجد العديد من الممارسات غير الأخلاقية التي تحدث بطريقة شبه روتينية فى كثير من المنظمات (سواء استغلال المراكز - أو إهدار المال العام - والتهرب الضريبي - والإضرار بالمصلحة العامة).

ولكن الكثير من المنظمات تقوم بمكافأة التصرفات التي تنتهك المبادئ والالتزامات الأخلاقية، فكثير من المديرين ورجال الأعمال يتعاملون بالرشاوى والعمولات.

وأوضحت دراسة (برندا وديانا:2002 Brenda, E.J & Dianah) أن المنظمات قد تميل إلى تنمية ما يسمى بالقواعد أو المعايير المضادة **Counter norms** وهي ممارسات تنظيمية مقبولة ولكنها قد تخالف أو تتعارض مع القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية السائدة. فعلى سبيل المثال قيم الصراحة والصدق والأمانة تعتبر من القواعد الأخلاقية المعترف بها، ولكن فى بعض الأحيان قد تعتمد المنظمات إخفاء بعض المعلومات الهامة وتعتبرها ممارسة شائعة وعادية جدا، بل وقد تشجع بعض المنظمات العاملين على حجب المعلومات عن الرأى العام والصحافة. وهنا نجد أن القواعد والمعايير المضادة المتعلقة بالتكتم والتضليل والخداع قد لاقت قبولا ومساندة من قبل المنظمة، وهنا نستطيع القول بان السلوك الغير الأخلاقى فى المنظمات يظهر السلوكيات السياسية السائدة وقد قدم (دينس ورنالد (Dennis ,R & Randall,S:2009) إطارا للسلوك الأخلاقى يجب على المديرين العمل من خلاله خصوصا فى حالة إدارة المؤسسات الدولية، وقد أشارا إلى أهمية الالتزام بالقواعد الأخلاقية السائدة فى المجتمع الذى تعمل به المنظمات. وأوضح (بلال السكارنة: ٢٠٠٩) أن كل فرد فى المنظمة ينبغى أن يتحلى بالأخلاق

الإدارية، بحيث يجعل تحقيق أهداف ومصلحة المنظمة فى المرتبة الأولى، وأوضح أيضا انه توجد مجموعة من القواعد والمعايير الأساسية للالتزام بالأخلاق الإدارية مثل (الصراحة والأمانة، وإتباع القواعد والنظم والإجراءات مهما كانت التكلفة، و تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق). وهناك أيضا القواعد والمعايير المضادة مثل (الكتمان والخداع، و التهرب من المسؤولية، و سحب الأنظار من الآخرين) وأكد أيضا أن المديرين يمارسون بعض السلوكيات مثل التملق، والاستهانة بالمرؤوسين. فالمدير الذى يقوم بمدح رؤسائه بما ليس فيهم، ويثنى على أفعالهم، هو فى نفس الوقت يتجاهل مرؤوسيه. وأوضح أن الالتزام بالأخلاق الإدارية يساعد المدير على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة، بما يمنع ظهور هذه الممارسات الغير أخلاقية التى يستخدمها البعض لتحقيق أهدافهم الشخصية.

**متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية المقترحة للدراسة الحالية:**

أن المناقشات السابقة للالتزام بالأخلاق الإدارية السابق الإشارة إليها تحتوى على العديد من المضامين الأخلاقية، ولكنها توضح وجود مشكلة ترتبط بقلّة الدراسات التنظيمية التى تتناول الالتزام بالأخلاقيات الإدارية وإلى الآن لم يتم تكوين نظرية منظمة **Systematic theory** وأشار (نكانو وتريفينو **Nakano & Trevino: 2001**) إلى أهمية التسليم بوجود ندرة فى النماذج الفكرية الخاصة بموضوع الالتزام بالأخلاق الإدارية.

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تقترح ثلاثة متغيرات تمثل انعكاس للالتزام بالأخلاق الإدارية داخل المنظمات، وسوف يتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يحقق السلوك السياسى مصالح أنانية وذاتية بحتة أم أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة؟
- هل يحترم السلوك السياسى حقوق الأفراد الآخرين الذين يتأثرون به؟

▪ هل تتفق التصرفات الناتجة عن السلوك السياسى مع مبادئ العدالة والإنصاف  
أى هل هذا السلوك عادل أم يميز طرفا على حساب طرف آخر بطريقة غير  
عادلة.

وبالتالى فان متغيرات الالتزام بالأخلاقيات الإدارية فى هذه الدراسة سوف تتضمن:-

- تحقيق أهداف المنظمة.
- احترام الحقوق الشخصية للآخرين.
- الاتفاق مع مبادئ العدالة.

## ٢ / ١ مشكلة الدراسة:

برغم أهمية متغيرى الدراسة الحالية "السلوك السياسى، والالتزام بالأخلاق  
الإدارية " إلا أن البحوث النظرية والتطبيقية لا تزال محدودة فى هذا الاتجاه على حد  
علم الباحثة.

ونظرا لتباين الآراء والأفكار المطروحة بصدد طبيعة وقدرات البنوك محل  
الدراسة على تقديم خدماتها من خلال أدواتها وإجراءاتها التى تتميز بتنوعها وتعددتها  
فإنها تواجه دائما جملة من التحديات. وفى بيئة إدارية كهذه أصبحت هناك حاجة  
ملحة لوجود تفسير لممارسة السلوك السياسى داخل هذه المنظمات، وأثرها على  
الالتزام بالأخلاق الإدارية داخل هذه البنوك.

وبناء على ما تقدم تظهر مشكلة الدراسة الحالية والتى يمكن صياغتها كالاتى:  
هل هناك علاقة بين إتباع (ممارسة) السلوك السياسى والالتزام بالأخلاق  
الإدارية داخل البنوك محل الدراسة الميدانية؟

أن وجود علاقة بين المتغيرين السابقين دون تأصيل نظرى وتطبيق عملى،  
سيفوت على المنظمات المصرية فرصة التعرف على فاعلية هذه العلاقة، ودورها  
فى تحقيق أهدافها وضمان الوصول إلى التميز والريادة فى أداء أعمالها. ويندرج  
تحت ذلك تساؤلين رئيسيين:

- ما مدى توفر ممارسة السلوك السياسى لدى قيادات البنوك محل الدراسة؟
- ما مدى العلاقة بين ممارسة السلوك السياسى والالتزام بالأخلاق الإدارية داخل هذه البنوك؟

### ٣/١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة فى كونها محاولة متواضعة من الباحثة لسد العجز النسبى فى المكتبة العربية الإدارية فيما يتعلق بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهى ممارسة السلوكيات السياسية فى المنظمات حيث يعتبر هذا المفهوم حديث العهد، لذلك فان إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة فى ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى تشهدها المنظمات المصرية بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة وهنا تظهر أهمية الدراسة من واقع المساهمة التى تحاول تقديمها على المستوى النظرى والعملى معا وسوف يتم ذلك من خلال:

١/٣/١ محاولة تأصيل مفهوم ممارسة السلوكيات السياسية فى المنظمات المصرية وكذلك مفهوم الالتزامات الأخلاقية والتأثير المتبادل بينهما.

٢/٣/١ التعرف على مدى تبنى مفهوم ممارسة السلوكيات السياسية داخل البنوك وأثره على الالتزام بالأداء الأخلاقى داخلها.

٣/٣/١ كون الدراسة الحالية سوف تنتهى بإذن الله إلى تقديم عدد من النتائج والتوصيات العملية، والتى قد تسهم فى بلورة مفهوم ممارسة السلوكيات السياسية وتأثيرها على الالتزام بالأخلاقيات الإدارية فى البنوك، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تتوصل إليه من نتائج ذات قيمة بالنسبة للمنظمات المصرية والعربية.

### ٤/١ أهداف الدراسة:

- ١/٤/١ التعرف على مفهوم السلوك السياسى فى البنوك موضع الدراسة الميدانية.
- ٢/٤/١ التعرف على قوة العلاقة بين ممارسة السلوك السياسى والالتزام بالأداء الأخلاقى داخل البنوك، ثم تحديد ماهية التأثيرات الناجمة عن هذه العلاقة.

٣/٤/١ التعرف على تأثير نوع البنك (قطاع عام /خاص أو مشترك أو أجنبي) والنوع (ذكر / أنثى)، وسنوات الخبرة على ممارسة السلوكيات السياسية و الالتزام بالأخلاقيات الإدارية داخل البنوك محل الدراسة الميدانية.

٤/٤/١ التقدم بتوصيات عملية فيما يختص بموضوع ممارسة السلوك السياسي والالتزام بالأخلاق الإدارية فى المنظمات لتعزيز فعاليتها وقدرتها على تطوير أداءها.

### ٥/١ فروض الدراسة:

١/٥/١ توجد علاقة معنوية بين اختلاف نوع البنك (قطاع عام /خاص أو مشترك أو أجنبي) والنوع (ذكر / أنثى)، وسنوات الخبرة بممارسة السلوك السياسي و الالتزام بالأخلاقيات الإدارية داخل البنوك محل الدراسة الميدانية.

٢/٥/١ توجد علاقة معنوية بين ممارسة المديرين للسلوك السياسي فيما يتعلق (بإدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) والالتزام بالأخلاق الإدارية فى المنظمات محل الدراسة.

٣/٥/١- توجد علاقة معنوية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة- والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) وتحقيق أهداف المنظمة فى المنظمات محل الدراسة.

٤/٥/١: توجد علاقة معنوية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة- والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) واحترام حقوق الآخرين فى المنظمات محل الدراسة.

٥/٥/١ توجد علاقة معنوية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) والاتفاق مع مبادئ العدالة فى المنظمات محل الدراسة.

### ٦ /١ منهجية الدراسة:

#### ١/٦/١مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى البنوك التجارية قطاع عام، وهى بنك مصر والبنك الأهلى (بعد الاندماجات التى حدثت وقت القيام بالدراسة الميدانية) وبنوك تجارية مشتركة /وخاصة وأجنبية والتي تتمثل فى ٣٦ بنكا لها ٣٧٦ فرعا بالقاهرة. وكان عدد فروع بنك مصر ١١١ فرع والبنك الأهلى ٨٨ فرع أى ما يزيد عن ٥٠% من إجمالى الفروع، قامت الباحثة بسحب عينة ووزعت ٥٠% من فروع بنوك القطاع العام (مصر والأهلى) و ٥٠% من فروع باقى البنوك، وتمثلت فى (البنك الأهلى سوسيته جنرال، وبنك عوده، و البنك التجارى الدولى، والبنك المصرى الخليجى، والبنك العربى الأفريقى). وقد تم سحب العينة بعد تحديد حجمها باستخدام معادلة الخطأ المعيارى كنسبة مع ترجيحها بحجم المجتمع (بازرعة، ٢٠٠١) وقد كان حجم العينة المحسوبة وفقا للمعادلة السابقة (٣٧٧).

ونظرا لأنه كلما كبر حجم العينة، كلما كانت البيانات المأخوذة منها تمثل المجتمع

أفضل تمثيل فقد رأت الباحثة زيادة حجم العينة إلى (٤٠٠)

وتتمثل وحدة المعاينة على النحو التالى:

جميع المديرين ويشتملوا على (عضو مجلس الإدارة- مدير الفرع- المدير العام - نائب المدير العام - مدير إدارة - مدير إدارة مساعد - مراقب) و تم توزيع

مفردات العينة على البنوك وفقا لعدد المديرين فى كل بنك إلى إجمالى عدد المديرين فى فروع البنوك التى شملت الدراسة.

### ٣/٦/١ متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة      المتغير التابع  
ممارسة السلوك السياسي      الالتزام بالأخلاق الإدارية

- إدارة الانطباع
- الانحياز للأطراف الأكثر قوة
- تنمية قاعدة الدعم \* تحقيق أهداف المنظمة
- السيطرة على المعلومات \* احترام حقوق الآخرين
- لوم ومهاجمة الآخرين \* الاتفاق مع مبادئ العدالة

**أداة القياس:** تم استخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وتتكون من مقياس " ممارسة السلوكيات السياسية " وهو يمثل:  
**المتغيرات المستقلة:**

**متغيرات السلوكيات السياسية:** تم الاعتماد على مقياس أعدته الباحثة لهذا الغرض اعتمادا على الدراسات السابقة التى أعدها كل من:

(هيرن و فريس 2004 Hearn.K.&Ferris.G.R) وقد اشتمل على

١٥ عبارة لقياس المتغيرات التالية: **إدارة الانطباع:** " جهد متعمد من احد الأفراد لتحسين صورته الذهنية فى عيون الآخرين".

- تضخيم الانجازات وتغليفها ببريق لامع.
- لفت الانتباه إلى النجاح الشخصى.
- ربط الشخص (المدير) بنجاحات وانجازات الآخرين.

**التحكم فى تداول المعلومات:**

- حجب المعلومات التى يمكن أن تسيئ إلى صورتك.

- تجنب الاتصال بالذين قد يطلبون منك معلومات لا ترغب في الإفصاح عنها
- الحرص في انتقاء المعلومات التي تفصح عنها.
- أن تغمر الآخرين بمعلومات قد تكون غير مناسبة أو صحيحة تماما.
- استخدام أساليب التلاعب - التحريف - التشويه والاختلاق.

#### الانحياز للأفراد الأكثر قوة:

- الشخص الضعيف(قليل القوة) يبحث دائما عن راعي Mentor يتمتع بقوة أكثر.
- تكوين بعض التحالفات Coalitions عن طريق التملق
- (مسايرة الشخص الأكثر قوة، والموافقة على كل أفكاره).
- استخدام طريق الدعم الايجابي بهدف الحصول على محبة الأقوياء ودعمهم وهي نمط خاص من السلوك السياسى المتعمد الهادف إلى الامتناع عن رؤية من يمارس هذه السلوكيات بشكل جيد أو مميز.

#### تنمية أساس المساندة:

- الحصول على تأييد الآخرين والفوز بتدعيمهم و مساندهم.
- استخدام المديرين للترويج لأفكارهم وممارسة الضغوط على الآخرين.
- استخدام المديرين أسلوب المبادرة بتقديم الخدمات إلى الآخرين وتسهيل مصالحهم.

#### لوم ومهاجمة الآخرين:

- العثور على كبش فداء.
- تبرير الفشل بسبب احد المرؤوسين.
- تجنب المسائلة والإفلات من العقاب.
- الدهاء السياسى (المكر) تجنب أو تقليل الارتباط بالموقف السلبي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات Likert five- point scale حيث الدرجة (٥) موافق تماما، والدرجة (٤) أوافق، والدرجة (٣) موافق إلى حد ما، والدرجة (٢) غير موافق، والدرجة (١) غير موافق على الإطلاق.

#### ٢/٢/٦/١ المتغيرات التابعة:

الالتزام بالأخلاق الإدارية: و تم الاعتماد على مقياس أعدته الباحثة لهذا الغرض اعتمادا على الدراسات السابقة التي أعدها كل من: (برندا وديانا: 2002, Brenda, E. J & Dianah و(بيتر بـروزان 1998, Peter pruzan) و(جاريث 2001, Gareth.R) وقد اشتمل على ٧ عبارات و ذلك بعد تعريبها وإعدادها بصورة تناسب البيئة العربية والمصرية ومقتضيات الدراسة الحالية وتضمنت المتغيرات التالية:

#### تحقيق أهداف المنظمة:

- احرص في جميع قراراتي على تحقيق أهداف المنظمة.
- أقوم بمعاينة متخذى القرارات الخاطئة.

#### احترم حقوق الآخرين:

- احرص على المحافظة على الحقوق الشخصية في جميع تعاملاتي مع الآخرين
- احترم الحقوق الفردية لكل الأشخاص.

#### الاتفاق مع العدالة:

- لا أميز بين طرف على حساب طرف آخر داخل البنك.
- احرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بعملية منح الأجور والحوافز والعلاوات.
- عملية تقييم الأداء تتم بموضوعية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات Likert five- point scale حيث الدرجة (٥) موافق تماما، والدرجة (٤) أوافق، والدرجة (٣) موافق إلى حد ما، والدرجة (٢) غير موافق، والدرجة (١) غير موافق على الإطلاق. وقد تم اختيار قائمة الاستقصاء باستخدام عينة ممثلة من ٥٠ مفردة، وتم إجراء التصحيح اللازم لها حسب المعلومات المرتدة، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، واختبار التجزئة النصفية لسبيرمان Spearman split –half و يوضح الجدول رقم (١) معاملات ثبات المقياس، حيث يتضح من البيانات الواردة أن قيم ألفا لهذه المقاييس تشير إلى معاملات ثبات ترضى عنها الدراسة، مما يمكن الباحثة من تطبيقها على عينة الدراسة بقدر كبير من الثقة.

### جدول رقم (١)

#### معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المقاييس	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الانطباع	0.84
التحكم فى تداول المعلومات	0.63
الانحياز للأفراد الأكثر قوة	0.79
تنمية أساس المساندة	0.85
لوم ومهاجمة الآخرين	0.74
تحقيق أهداف المنظمة	0.75
احترام حقوق الآخرين	0.79
تتفق مع مبادئ العدالة	0.82

#### ٣/٦/١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- المتوسطات الحسابية لعبارات المقياس، وانحرافاتها المعيارية

- تحليل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ، واختبار التجزئة النصفية لسبيرمان spearman Split half، وذلك لحساب معامل الثبات للمقياس المستخدم في الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient والذي استخدم لقياس مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression والانحدار المتدرج خطوة خطوة Stepwise Regression، للتعرف على قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
- اختبار الفرق بين متوسطات المقياس بتحليل التباين في اتجاه واحد One-way ANOVA عند مستوى دلالة ٠,٠٥ متبوعا باختبار L S D وقد تم إجراء التحليل الإحصائي بالبحث باستشارة احد المتخصصين في مركز الحاسب الآلي التابع لمعهد البحوث والدراسات الإحصائية بجامعة القاهرة وذلك باستخدام مجموعة حزم البرامج الإحصائية Spsswin الإصدار (Ver-12) وهو من الإصدارات الحديثة لهذه الحزم الإحصائية العالمية التي تستخدم في هذا المجال.

## ٢- المؤشرات العامة للدراسة:

قبل اختبار فروض الدراسة، تعرض الباحثة في هذا الجزء المؤشرات العامة التي تم استخلاصها من نتائج التحليلات الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتي توضح مدى ممارسة السلوك السياسي والالتزام بالأخلاق الإدارية في البنوك محل الدراسة الميدانية.

١/٢ بالنسبة لنوع البنك: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة السلوك السياسي في البنوك محل الدراسة، منتشرة بدرجة كبيرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٢) وان كانت ممارسة المديرين لتلك السلوكيات في بنوك القطاع العام، أعلى من مثيلاتها في البنوك الخاصة / والمشاركة والأجنبية، حيث بلغت قيمة المتوسطات ٤,٨٣ ٣,٣٣ على التوالي.

جدول (٢): المتوسط العام والانحراف المعياري واختبار "ت" ومعنويته لقياس

مدى توافر كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة طبقا لنوع البنك

اختبارات		خاص وأجنبي ومشترك		قطاع عام		نوع البنك  المتغيرات
		الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	
المعنوية	القيمة					
٠,٦٦	١,٣٣	٠,٤٤	٣,٣٣	٠,٥٢	٤,٨٣	إدارة الانطباع
٠,٤٣	١,٤٤	٠,٤٣	٣,٥٩	٠,٧٠	٣,٢٢	التحكم في تداول المعلومات
٠,٤٣	٠,٩٩	٠,٥٥	٣,٥٤	٠,٧٧	٤,٤٣	الانحياز للأفراد الأكثر قوة
٠,٤٩	٠,٨٨	٠,٤٩	٣,٤٤	٠,٨٠	٤,٥٦	تتمية أساس المساندة
٠,٢٥	٠,٩٤	٠,٧١	٣,٢٢	٠,٧٠	٤,١١	لوم ومهاجمة الآخرين
٠,٩٦	١,٤٤	٠,٥٠	٣,٥٢	٠,٦٥	٣,٨٨	تحقيق أهداف المنظمة
٠,٣٩	٠,٨٩	٠,٦١	٣,٨٨	٠,٧٥	٣,٤٦	احترام حقوق الآخرين
٠,٧٧	٠,٤٤	٠,٤٦	٣,٦٦	٠,٦٧	٤,٤٦	تتفق مع مبادئ العدالة التنظيمية

١. بالنسبة للنوع (ذكر / أنثى):- تبين أن حوالي ٧٦% من العاملين ببنوك القطاع العام كانوا من الذكور، في مقابل ٨٤% منهم ببنوك القطاع الخاص و المشترك والأجنبي، وكانت نسبة تمثيل الإناث في العينة في كل من بنوك القطاع العام والخاص والمشترك والأجنبي ٢٤%، ١٦% على التوالي. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة السلوك السياسي في البنوك محل الدراسة، وذلك باختلاف النوع كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٣).

جدول (٣): المتوسط العام والانحراف المعياري واختبار "ت" ومعنويته لقياس

مدى توافق كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة طبقا للنوع

المتغيرات	نوع (ذكر/ أنثى)	ذكور		إناث	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة الانطباع		٣,٨٣	٠,٥٢	٣,٢٣	٠,٣٣
التحكم في تداول المعلومات		٣,٨٨	٠,٧٠	٣,٥٥	٠,٤٣
الانحياز للأفراد الأكثر قوة		٣,٤٨	٠,٧٧	٣,٢٢	٠,٤٣
تتمية أساس المساندة		٣,٦٥	٠,٨٠	٣,٥٤	٠,٤٩
لوم ومهاجمة الآخرين		٤,١٦	٠,٧٠	٣,١١	٠,٦٩
تحقيق أهداف المنظمة		٤,١١	٠,٦٥	٣,٦٦	٠,٥٧
احترام حقوق الآخرين		٣,٩٩	٠,٧٥	٣,٥٥	٠,٤٧
تنفق مع مبادئ العدالة التنظيمية		٤,٥٥	٠,٦٧	٣,٤٤	٠,٥٧

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين باستخدام اختبار ت عند مستوى معنوية ٠,٠٥

وان كانت ممارسة الرجال لمتغيرات السلوك السياسي كانت أقوى، وذلك من حيث كونهم أكثر استعدادا لأداء تلك السلوكيات، عن نظائرهم من النساء، وتعتبر هذه النتيجة منطقية ومتوقعة، حيث انه من المعروف أن النساء لا تشجع هذه السلوكيات، فطبقا لنظرية (ايجلي: 1987: Eagly) الخاصة بدراسة الاختلاف في النوع على السلوك الاجتماعي، وذلك لان النساء تفضل بشكل اقل من الرجال ممارسة المنهج الهجومي أو العدوانى، وتفضل بشكل اكبر المنهج السلبي أو الازعاني. وأوضح أيضا أن النساء لا تتبع القواعد والقيم التي يتبعها الرجال. وهذه النتيجة أيضا تتفق مع دراسة (علاء: ٢٠٠٧) التي أوضحت أن النساء يكن أكثر التزاما بالأخلاق الإدارية وتستند إلى عدد من المبررات هي:

- نظرية التنشئة النوعية **Gender socialization theory** وهي تقترح أن النساء يستجبن بشكل مختلف للقضايا الأخلاقية وأنهن يكن أكثر حكما على السلوكيات في سياق أخلاقى.

- نظرية التهيئة النوعية للدور **Sex role socialization** وهي تعتمد على نمذجة السمات الأنثوية

### **Stereotypical feminine characteristics**

وتشمل الاعتماد على سلطة خارجية لإطاعة التعليمات وان النساء يكن أكثر ميلا لطاعة القيم والقواعد السائدة في المجتمع بصرف النظر عن الموقف الذي تعمل فيه هذا بالإضافة إلى أن مجتمعاتنا العربية والمصرية تخضع فيها النساء لرقابة مجتمعية اكبر واشد من المجتمعات الغربية، بالإضافة إلى العادات والتقاليد والقيم الدينية التي تفرض مزيدا من الرقابة على النساء، الأمر الذي يجعلهن باحثات بصفة دائمة عن التوافق والالتزام بالأخلاقيات السائدة في المجتمع بدلا من التصادم معها.

- **بالنسبة لسنوات الخبرة:** أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة السلوك السياسي في البنوك محل الدراسة، وذلك باختلاف سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٤)

• اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى انتشار ممارسة السلوك السياسي في البنوك محل الدراسة باختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٧٢) والدلالة الإحصائية (٠,٠٥١).

- أظهرت نتائج اختبار اقل فرق معنوى **L.S.D. test**. أن هذه الفروق ترجع إلى الأفراد ذو سنوات خبرة من ١٠ سنوات و اقل من ١٥ سنة، مما يعنى أن هؤلاء الأفراد يمارسون السلوك السياسي بدرجة أقل من الفئات الأخرى، ومن ثم يمكن القول أن ممارسة السلوك السياسي بصفة عامة تميل إلى الظهور بين الأفراد الأكبر سنوات خبرة، بحيث يكونوا أكثر استعدادا لممارسة تلك السلوكيات، وذلك بسبب أن طول سنوات الخبرة تعطى للمديرين فرصة اكبر لممارسة هذه السلوكيات.

لذلك تبين انه توجد علاقة ارتباط بين اختلاف نوع البنك (قطاع عام /خاص أو مشترك أو أجنبى) والنوع (ذكر/ أنثى)، وسنوات الخبرة بممارسة السلوك السياسي والالتزام بالأخلاق الإدارية داخل البنوك محل الدراسة الميدانية

جدول (٤): المتوسط العام والانحراف المعياري واختبار "ت" ومعنويته لقياس مدى توافر كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة طبقاً لسنوات الخبرة

اختبار ف		من ٢٠ إلى أقل من ٢٥		من ١٥ إلى أقل من ٢٠		من ١٠ إلى أقل من ١٥		عدد سنوات الخبرة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
الدلالة	ت							المتغيرات
٠,٠٥١	٢,٧٢	٠,٥٨	٤,٢٢	٠,٥١	٣,٧٧	٠,٤٤	٤,١١	إدارة الانطباع
٠,٤٤١	٢,٢٢	٠,٨١	٤,١١	٠,٦١	٣,٥٥	٠,٧٥	٤,٢٣	التحكم فى تداول المعلومات
٠,٢٢١	٢,١٠	٠,٦٧	٤,٢١	٠,٧٠	٤,١١	٠,٤٧	٤,١٠	الانحياز للأفراد الأكثر قوة
٠,١٤١	١,٩٥	٠,٨٧	٣,٩٩	٠,٦٩	٤,١٥	٠,٥٤	٣,٥٥	تنمية أساس المساندة
٠,٠٢٤	٢,١٥	٠,٦٩	٣,٥٥	٠,٥٦	٤,٢٥	٠,٣٤	٤,٠٥	لوم ومهاجمة الآخرين
٠,٠٠٠	١,٩٩	٠,٥٠	٣,٤٩	٠,٥٢	٣,٤٤	٠,٧٥	٤,١٢	تحقيق أهداف المنظمة
٠,٠٢٦	١,٧٧	٠,٦٥	٤,١٦	٠,٦٦	٣,٨٨	٠,٧٤	٣,٨٧	احترام حقوق الآخرين
٠,٣٧٨	٢,١١	٠,٥٧	٣,٥٥	٠,٦٣	٣,٨٧	٠,٤٩	٣,٧٦	تتفق مع مبادئ العدالة التنظيمية

### ٣- اختبار الفروض ومناقشة النتائج:

لاختبار فروض الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (الالتزام بالأخلاق الإدارية فى البنوك محل الدراسة الميدانية). وكذلك تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة، للوصول إلى نموذج المتغيرات المستقلة القادرة على تفسير أكبر قدر من المتغير التابع ومن تحديد قدرتها التنبؤية.

### ١/٣ العلاقة بين المتغيرات المستقلة والالتزام بالأخلاقيات الإدارية فى

#### البنوك محل الدراسة الميدانية:

يتضمن الجدول عرض نتائج تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والالتزام بالأخلاق الإدارية، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، لتحديد قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بينهما، وذلك على مستوى الالتزام بالأخلاقيات فى البنوك محل الدراسة الميدانية، وقد أشارت نتائج تحليل الارتباط فى الجدول رقم (٥) إلى ما يلى:

توجد علاقة ارتباط معنوية سالبة، بين كل من متغيرات ممارسة السلوك السياسي والتي تتضمن (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) وبين الالتزام بالأخلاق الإدارية من حيث كونها تساعد على (تحقيق أهداف المنظمة - تحترم حقوق الأفراد الآخرين - تتفق مع مبادئ العدالة)، حيث كانت جميع معاملات الارتباط سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما يدل على انه كلما زادت درجة ميل أو استعداد الأفراد لممارسة السلوك السياسي، كلما قلت عملية الالتزام بالأخلاق الإدارية.

جدول (٥): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة والالتزام بالأخلاق الإدارية في

البنوك محل الدراسة الميدانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	إدارة الانطباع	التحكم في تداول المعلومات	الاحياز للأفراد الأكثر قوة	تنمية أساس المساندة	لوم ومهاجمة الآخرين	تحقيق أهداف المنظمة	احترام حقوق الآخرين	تتفق مع مبادئ العدالة
إدارة الانطباع	ر	١,٠٠							
	الدلالة	*٠,٠٠٠							
التحكم في تداول المعلومات	ر	٠,٥٠	١,٠٠						
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠						
الاحياز للأفراد الأكثر قوة	ر	0.452	0.55	١,٠٠					
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠					
تنمية أساس المساندة	ر	0.441	0.347	٠,٤١	١,٠٠				
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠				
لوم ومهاجمة الآخرين	ر	0.471	0.481	0.33٠	0.281	١,٠٠			
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠			
تحقيق أهداف المنظمة	ر	-0.415	-0.521	-0.542	-٠,٥١	-0.581	١,٠٠		
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠		
احترام حقوق الآخرين	ر	-٠,٤٢٥	-0.401	-٠,٤٨	-0.324	-٠,٦١٠	٠,٤٥٥	١,٠٠	
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	
تتفق مع مبادئ العدالة	ر	-٠,٥٢١	-٠,٦٢١	-٠,٦٦١	-٠,٥٣٢	-0.571	0.552	0.541	١,٠٠
	الدلالة	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠

وعلى الرغم من أن النتائج السابقة تتفق بشكل كامل مع توقعات الباحثة بالنسبة للمتغيرات المستقلة، من حيث مدى ارتباطها بالالتزام بالأخلاق الإدارية، إلا أن الاختبار النهائي لتلك الارتباطات يتوقف على الوصول إلى أي من المتغيرات الأكثر

قدرة على تفسير التغير في المتغير التابع، لذلك تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج خطوه خطوه، لتحديد ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة نموذج الانحدار، وذلك لتلافي اثر الارتباطات الذاتية بين المتغيرات المستقلة لبيان جودة نموذج الانحدار، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء، حيث تبين أن جميع المتغيرات المستقلة يوجد بينهما ارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,000)

تأثير المتغيرات المستقلة في بالالتزام بالأخلاق الإدارية فى البنوك محل الدراسة الميدانية (نموذج الانحدار) على مستوى كل متغير من المتغيرات:

### ٣/٣ متغير (تحقيق أهداف المنظمة)

وقد أسفر تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة عن النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٦).

ويلاحظ أن كل هذه المتغيرات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يتراوح بين (0,000) (0,001)، وذلك يدل على أن هذه المتغيرات تؤثر تأثيرا سلبيا في الالتزام بالأخلاق الإدارية (فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة)، وأن تأثيرها في نموذج الانحدار لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أنها مؤثرة تأثيرا جوهريا فى الالتزام بالأخلاق الإدارية، وقد فسرت هذه المتغيرات الثلاثة نسبة ٥٠% من التغير في درجات إجمالي الالتزام بالأخلاق الإدارية، وذلك وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  البالغ ٥٠% وتتمثل العلاقة الانحدارية الخاصة بالالتزام بالأخلاق الإدارية بالمعادلة التالية:

## جدول (٦)

نموذج تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة للتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في (تحقيق

### أهداف المنظمة)

اختبار " ت "		قيمة Beta	ترتيب المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معالم النموذج المتغير التابع
المعنوية	القيمة			
*٠,٠٠٠	٥,٠٢٨	٠,٥٠٩-	إدارة الانطباع	
*٠,٠٠٠	٣,٧١١	٠,٤٨٢-	الانحياز للأفراد الأكثر قوة	
*٠,٠٠٠	٣,٦٠٩	٠,٤٠٢	تنمية أساس المساندة	
R 2 = ٠,٥٠٥		R = ٠,٧١٤		بعض اختبارات النموذج
SIG.F ٠,٠٠٠		F = ١٤,١١		

\*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

الالتزام بالأخلاقيات الإدارية = (٠,٥٠٩ × إدارة الانطباع) - (٠,٤٨٢) × الانحياز للأفراد الأكثر قوة) + (٠,٤٠٢ × تنمية أساس المساندة) + الثابت ٣,٠٥٢ من المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بإجمالي متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية بمعلومية كل متغير من المتغيرات حسب ترتيب دخولها لمعادلة الانحدار، أي أن كل زيادة قدرها ٥٠ وحدة من متغيرات إدارة الانطباع تقابلها انخفاض قدره

١٠٠ وحدة من إجمالي إدراك متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية (الخاص بتحقيق أهداف المنظمة)، كما أن أي زيادة قدرها ٤٨ وحدة من متغيرات الانحياز للأفراد الأكثر قوة تقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة الالتزام بالأخلاق الإدارية (الخاص بتحقيق أهداف المنظمة)، وان أي زيادة قدرها ٤٠ وحدة من تنمية أساس المساندة يقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة من الالتزام بالأخلاق الإدارية (الخاص بتحقيق أهداف المنظمة)، ومن ذلك نخلص إلى:

تؤثر متغيرات ممارسة السلوك السياسي تأثيراً معنوياً في عملية الالتزام بالأخلاق الإدارية الخاص بتحقيق أهداف المنظمة.

### ٣/٣ متغير احترام حقوق الآخرين

وقد أسفر تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة عن النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٧). عن وجود تأثير لثلاثة من المتغيرات محل البحث

جدول رقم (٧) نموذج تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة للتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في احترام حقوق الآخرين

اختبار " ت "		قيمة Beta	ترتيب المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معالم النموذج المتغير التابع
المعنوية	القيمة			
*٠,٠٠٠	٥,٦٠	٠,٢٠٨-	إدارة الانطباع	
*٠,٠٠٠	٣,٧٩	٠,٣٧١-	تنمية أساس المساندة	
*٠,٠٠٠	٣,٠٨	٠,١٩١-	لوم ومهاجمة الآخرين	
R 2 = ٠,٣٢١ SIG.F ٠,٠٠٠		R = ٠,٣٢١ F = ٥,٠٤		بعض اختبارات النموذج

\*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

وقد فسرت هذه المتغيرات الثلاثة نسبة ٣٢% من التغير في درجات إجمالي الالتزام بالأخلاق الإدارية فيما يتعلق باحترام حقوق الآخرين، وذلك وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  البالغ ٠,٣٢١، وتتمثل العلاقة الانحدارية الخاصة بالالتزام بالأخلاق الإدارية بالمعادلة التالية:

$$\text{الالتزام بالأخلاق الإدارية} = (-٠,٢٠٨ \times \text{إدارة الانطباع}) - (-٠,٣٧١ \times \text{تنمية أساس المساندة}) + (-٠,١٩١ \times \text{لوم ومهاجمة الآخرين}) + \text{الثابت}$$

من المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بإجمالي متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية بمعلومية كل متغير من المتغيرات حسب ترتيب دخولها لمعادلة الانحدار، أي أن كل زيادة قدرها ٢٠ وحدة من متغيرات إدارة الانطباع تقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة من إجمالي إدراك متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية، كما أن أي زيادة قدرها ٣٧ وحدة من متغيرات تنمية أساس المساندة تقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة الالتزام بالأخلاق الإدارية، وان أي زيادة قدرها ١٩ وحدة من لوم ومهاجمة الآخرين يقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة من الالتزام بالأخلاق الإدارية (الخاص باحترام حقوق الآخرين)، ومن ذلك نخلص إلى:

تؤثر متغيرات ممارسة السلوك السياسي تأثيرا معنويا في عملية الالتزام بالأخلاق الإدارية الخاصة باحترام حقوق الآخرين.

### ٤/٣ متغير تحقيق العدالة:

وقد أسفر تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة عن النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٨) عن وجود تأثير لاثنتين من المتغيرات محل البحث، حيث فسرت هذه المتغيرات نسبة ٤٤% من التغير في درجات إجمالي الالتزام بالأخلاق الإدارية فيما يتعلق بتحقيق العدالة وذلك وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  البالغ ٠,٤٤١، وتتمثل العلاقة الانحدارية الخاصة بالالتزام بالأخلاق الإدارية بالمعادلة التالية:

الالتزام بالأخلاق الإدارية = (-0,309 × إدارة الانطباع) - (-0,271 × تنمية أساس المساندة) + الثابت.

جدول رقم (٨) نموذج تحليل الانحدار المتدرج خطوة خطوة للتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تحقيق العدالة

اختبار " ت "		قيمة Beta	ترتيب المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معالم النموذج المتغير التابع
المعنوية	القيمة			
*0,000	٤,٦٠	-0,308	إدارة الانطباع	
*0,000	٢,٥٥	-0,271	تنمية أساس المساندة	
R 2 = ٠,٤٤١ SIG.F ٠,٠٠٠		R = ٠,٣٢١ F = ٤,٠٤		بعض اختبارات النموذج

\*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١

المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بإجمالي متغيرات الالتزام بالأخلاقيات الإدارية بمعلومية كل متغير من المتغيرات حسب ترتيب دخولها لمعادلة الانحدار، أي أن كل زيادة قدرها ٣٠ وحدة من متغيرات إدارة الانطباع تقابلها انخفاض قدره ١٠٠ وحدة من إجمالي إدراك متغيرات الالتزام بالأخلاقيات الإدارية (الخاص بتحقيق العدالة)، كما أن أي زيادة قدرها ٢٧ وحدة من متغيرات تنمية أساس المساندة تقابلها انخفاض ١٠٠ وحدة في الالتزام بالأخلاقيات الإدارية (الخاص بتحقيق العدالة).

تؤثر متغيرات ممارسة السلوك السياسي تأثيراً معنوياً في عملية الالتزام بالأخلاق الإدارية الخاصة بتحقيق العدالة.

## ٤- النتائج والتوصيات:

### ١/٤ النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية دراسة اثر ممارسة السلوك السياسي، على الالتزام بالأخلاق الإدارية فى البنوك محل الدراسة الميدانية، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة، بسحب عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من المديرين فى كل من بنوك القطاع العام (بنك مصر - والبنك الأهلى) وبنوك القطاع الخاص والمشارك والأجنى. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، وذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من المتغيرات التى تفسر ممارسة السلوك السياسي فى البنوك محل الدراسة الميدانية، وقد تم اختبار الفروض العلمية الخاصة بالدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

١/١/٤ أكدت الدراسة أن السلوك السياسي هى صورة من صور السلوك السائد فى المنظمات، ويجب على الإدارة دراسته والعمل على تفهمه ووضع الخطط لإدارته، وعدم تجاهله.

٢/١/٤ أكدت الدراسة الحالية التأثير الفعال لمجموعة المتغيرات الخاصة بممارسة السلوك السياسي (المتغيرات المستقلة) وهى (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين). على كل متغير من متغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية (المتغيرات التابعة) وهى (تحقيق أهداف المنظمة - احترام حقوق الآخرين - تتفق مع مبادئ العدالة) ومن ثم فالبحت الحالى يضيف إلى الأدبيات المتاحة والقليلة نسبيا فى هذا المجال وقد توصل إلى:

٣/١/٤ تنتشر ممارسة السلوك السياسي بدرجة كبيرة فى البنوك محل الدراسة الميدانية وتختلف باختلاف نوع البنك (قطاع عام /خاص ومشارك وأجنى)

حيث تبين انتشار ممارسة هذه السلوكيات فى بنوك القطاع العام، أعلى من مثيلاتها فى البنوك الخاصة / والمشاركة والأجنبية.

وتختلف ممارسة السلوك السياسي بدرجة كبيرة فى البنوك محل الدراسة الميدانية، باختلاف النوع (ذكر/ أنثى) وذلك حيث كانت ممارسة الرجال لمتغيرات السلوك السياسي أقوى، وذلك من حيث كونهم أكثر استعداداً لأداء تلك السلوكيات، عن نظائهم من النساء، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن النساء أكثر إدراكاً للممارسات السلوكية الغير أخلاقية المرتبطة بالعمل، وهذا يتفق مع التوجه العام لعدد من الدراسات السابقة التى تمت لدراسة هذه العلاقة.

أما بالنسبة لمدة الخبرة فى البنك فتبين أن ممارسة السلوك السياسي بصفة عامة تميل إلى الظهور بين الأفراد الأكبر سنوات خبرة، بحيث يكونوا أكثر استعداداً لممارسة تلك السلوكيات، (وذلك يثبت قبول الفرض الأول).

٤/١/٤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين للسلوك السياسي فيما يتعلق (بإدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) والالتزام بالأخلاق الإدارية فى المنظمات محل الدراسة، (وذلك يثبت قبول الفرض الثانى).

٤/١/٥ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) وتحقيق أهداف المنظمة فى البنوك محل الدراسة الميدانية، (وذلك يثبت قبول الفرض الثالث)

٤/١/٦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر

قوة - والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) واحترام حقوق الآخرين فى البنوك محل الدراسة الميدانية، (وذلك يثبت قبول الفرض الرابع).

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك السياسي فيما يتعلق (إدارة الانطباع - وتنمية أساس المساندة - والانحياز للأفراد الأكثر قوة والتحكم فى تداول المعلومات - ولوم ومهاجمة الآخرين) والاتفاق مع مبادئ العدالة فى البنوك محل الدراسة الميدانية، (وذلك يثبت قبول الفرض الخامس).

#### **٢/٤ التوصيات:**

١/٢/٤ ضرورة الاهتمام بزيادة وعى الأفراد داخل البنوك بمفهوم ممارسة السلوك السياسي، وأهمية الربط بينها وبين الالتزام بالأخلاق الإدارية، والتأكيد على أنها لا تعنى بالضرورة الإضرار بالأطراف الأخرى الموجودة داخل أو خارج البنك.

٢/٢/٤ ضرورة ربط نظام المكافآت داخل البنوك بالأداء العام، حيث تبين أن هناك بعض المكافآت تمنح بصورة فردية، و من هنا نستطيع القول بان المنظمات تساعد على إفشاء بل وتعزز وتكافئ بعض الممارسات السياسية.

٣/٢/٤ أهمية بناء وتطوير العلاقة بين المديرين بالبنوك محل الدراسة، وذلك من خلال نشر أجواء من الثقة والصراحة والشفافية والوضوح، وإتاحة الفرصة للاتصالات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية، لتلافى الآثار السلبية لممارسة السلوك السياسي داخل هذه البنوك وتدعيم الالتزامات الأخلاقية الإدارية.

٤/٢/٤ من الضروري أن تكون ثقافة الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هى الأخلاقيات المنتشرة بين الأفراد داخل البنوك مما يفجر طاقاتهم لصالح العمل.

٥/٢/٤ من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة للالتزام بالأخلاق الإدارية، مما يؤكد أهمية وجود مجموعة من القيم التنظيمية تحدد ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة لكي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة.

٦/٢/٤ من الضروري لإدارة المنظمة أن تضع مجموعة من المعايير والضوابط تلزم الأفراد فيها بأخلاقيات العمل، والتعامل بحزم مع أى إخلال بها.

#### ٣/٤ البحوث المستقبلية:

تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة حققت الأهداف الموضوعية لها بوجه عام، ولكنها تعتبر نقطة البداية نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية ومن ذلك:-  
١/٣/٤ من المفيد دراسة اثر الثقافة التنظيمية على ممارسة السلوك السياسي داخل المنظمات.

٢/٣/٤ أيضا قد يبدو من الضروري إضافة متغيرات أخرى مستقلة أو تابعة إلى متغيرات هذه الدراسة كتأثير الجوانب الشخصية الرئيسية للقادة **The 5 big personality factors** على ممارسة المديرين للسلوك السياسي كما يمكن إضافة متغيرات أخرى تابعة لمتغيرات الالتزام بالأخلاق الإدارية.

٣/٣/٤ كذلك دراسة العلاقة بين السلوك السياسي والصراع التنظيمي.  
٤/٣/٤ نظرا لأهمية موضوع الدراسة من الناحية الأكاديمية أو من الناحية التطبيقية، فان الباحثة توصي بتكراره على عينة أخرى ذات خصائص مختلفة (العاملين)، وذلك لتدعيم النتائج التي توصل إليها البحث الحالى أو رفضها.

#### ٥- مراجع الدراسة:

#### ١/٥ المراجع العربية:

١- احمد جعفر، (٢٠٠٨)، إدارة الانطباع والخوف الوظيفي كمحددین لأداء العاملين: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لحماية الثروة البحرية والبيئة

- والحياة الفطرية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص: ٦-٢٦.
- ٢- بلال خلف السكارنة، (٢٠٠٩)، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص ص ٦٢-٦٦.
- ٣- رجب حسنين محمد (٢٠٠٥)، تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وإدراكه لعدالة تقييم الأداء، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٣٩ ص ص ١٠٩-١٢٨.
- ٤- (علاء الدين عبد الغنى محمود، 2007)، أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الأخلاقي: بالتطبيق على بعض المنظمات الحكومية بمحافظة بنى سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، ص ص: ٢-٣٦.
- ٥- سالم مرزوق الطحطيح وآخرون، (٢٠١٠) دراسة كويتية أمريكية لدراسة السلوكيات السياسية على المنظمات الحكومية الكويتية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.
- ٦- محمد سعيد سلطان، (٢٠٠٢)، السلوك الإنساني فى المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ص ص: ٤٠١ - ٤٢٦.

#### ٢/٥ المراجع الأجنبية:

- 1-Aktham, A. Srayrah. (2008) **The Political Behavior and Effect in The organizational conflict**, Administrative Sciences Vol. 35.No. 1.
- 2-Andrew, J. Dubrin. (2009) **Political behavior in organizations**. Sage Publications. INC. pp.91-126.

- 3 - Brenda, E.J & Dinah. (2002) Evaluation and implementation a study of values, business Ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* vol.41pp.
- 4-Christine M. & Robert, D. (2000). Corporate Image: Employee Reaction and Implications for managing corporate social Performance *Journal of Business Ethics* vol.16.pp.401-412.
- 5- David, A. Bunchanan (2008). Management experience and perceptions, organization political behavior, *British journal of management* Vol.19.pp.49-64.
- 6- Dean, T& Barbara, W (2009). Power and interdependence in organizations. Cambridge University press published in U.S.A, New York pp.22-44.
- 7- Dennis, R & Randall, S. (2009). *International Human Resource Management*. Rout ledge, Taylor &Francis Group, pp 134-150.
- 8- Drory, A, & Zaidman. (2006). the politics of impression management in organizations. Northampton, pp.75-88.
- 9-Gareth, R. Jones.(2001). *Organizational theory* Prentice Hall P.99-101.
- 10- Gary, R. & Bradley, A. (2002). Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of management Review*. Vol 27.1.pp 77-97.
- 11- Gibson, I Vancevich &Donnelly (2002). *Organization Behavior, structure, processes* prentice Hall. pp 222-228.
- 12-Jean J. Boddewyn& Tomas L. Brewer (1994). *International business political behavior new theoretical directions*. *Academy of management review* Vol.19 No.1.pp.119-143.
- 13- Jennifer, A.H.G. & J.H. Andrew. (2003) the importance of cultural framing to the success of social initiatives in. *Business Academy of Management Executive*. Vol. 17 No 2, pp70-80.
- 14- McFarland, L.A (2005).An Examination of impression management use and effectiveness across assessment center

- exercises. The role Of competency. Journal of Applied Psychology.PP.935-953.
- 15-Peter & Sara, Stan wick. (1998). the development corporate social performance an empirical examination American Business Review.Vol.1.No. 14.
  - 16- Shih, chia- Mei and Chen-Chin Yuan. (2009). the effect of organizational Ethical culture on marketing, managers role stress and Ethical Behavior. Journal of American academy of business Cambridge. NO. 8, pp.89-95.
  - 17-Sohwartz, Ms. (2001) the Nature of the relationship between corporate codes of Ethics and behavior. Journal of Business Ethics vol. 32 No. 3. pp. 247-262.
  - 18-Stephen, P. Robbins. (2001) Organizational behavior. Prentice hall, upper saddle river. New Jersey. International, INC.
  - 19- William H. Shaw. (2008) Business Ethics Wadswort, Cengage learning.PP.45-67.
  - 20-Yadong, LUO. (2006) Political behavior, social responsibility, and perceived corruption a structure perspective. Journal of international business studies 37, pp. 747- 766.
  - 21-Yuvaluck chivakidakarn. (2009) Political behavior of the managers and their politicking. The IUP Journal of Organizational behavior Jul-Oct, No.2, pp.12-18.

٦- الملاحق:

١/٦ قائمة الاستقصاء:

السيد الفاضل الأستاذ/

تحية طيبة وبعد

إيماناً بقيمة البحث العلمى وأهمية ارتباطه بالواقع العملى للمنظمات المصرية، بما يساعد على حل المشكلات المرتبطة بذلك الواقع، تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية (لتحديد اثر ممارسة السلوكيات السياسية فى منظمات الأعمال).

وفى سبيل إتمام هذه الدراسة، ترحب الباحثة من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التى تحتويها قائمة الاستقصاء المرفقة، وحتى يتسنى التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة.

وانى اقدر أهمية تعاونكم ومساهمتمك الايجابية فى الإجابة على محتويات تلك القائمة، فإننى فى الوقت ذاته أؤكد على أن كل ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى وفى هذه الدراسة فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة د/ نجوى متولى حسن

مدرس بقسم إدارة الأعمال

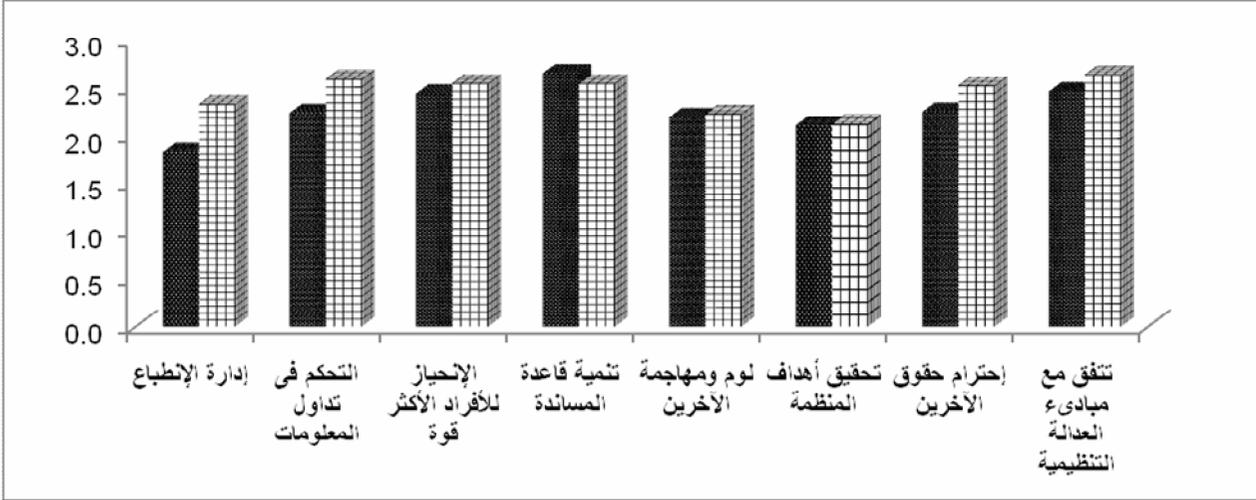
كلية التجارة - جامعة الأزهر

العبارات التي أمام سيادتكم تعبر عن أنماط السلوك التي تمارسونها داخل البنك،  
وتعبر عن الجهد الملحوظ بهدف تحسين الصورة الذهنية للبنك أمام المرؤوسين.  
نرجو من سيادتكم تحديد مدى موافقتكم على أدواكم لتلك السلوكيات وذلك بوضع  
علامة (--) أمام كل عبارة مع مراعاة اختبار إجابة واحدة فقط.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات
					أولاً:- إدارة الانطباع
					١- اعمل على تحسين الصورة الذهنية للبنك
					٢- أساهم في تقديم الدعم للآخرين واقدر ما يقومون به
					٣- استمتع بمساعدة زملائي الآخرين وأتعامل معهم بانسجام
					٤- اظهر النجاح الذى يتحقق عند أداء الأعمال
					ثانياً:- التحكم فى تداول المعلومات
					٥- احرص على تسهيل عملية تداول المعلومات
					٦- أقوم بانتقاء المعلومات التى سوف أفصح عنها
					٧- أيسر عمل الاتصال بالأشخاص الذين هم فى حاجة إلى المعلومات
					ثالثاً:- الانحياز للأفراد الأكثر قوة
					٨- الجأ إلى رؤسائى للتشاور فى كثير من الأمور المتعلقة بالعمل
					٩- نتعاون أنا وزملائي لتحقيق أهداف البنك
					١٠- اطلب مساعدة رئيسى لأنه الأقدر على اتخاذ القرارات الأفضل
					رابعاً:- تنمية أساس المساندة
					١١- أساعد الآخرين فى حل المشكلات
					١٢- اشرح أفكارى للحصول على الدعم والمساندة من الآخرين

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات
					١٣- أروج لأفكارى قبل التقدم بها رسميا فى الاجتماعات
					خامسا:- لوم ومهاجمة الآخرين
					١٤- الجأ إلى لوم ومهاجمة المسئولين عن أى تقصير
					١٥- ابحث عن الشخص المسئول عن أى فشل تحقق
					سادسا:- تحقيق أهداف المنظمة
					١٦- احرص فى جميع قراراتى فى عملى على تحقيق أهداف البنك
					١٧- أقوم بمعاقبة متخذى القرارات الخاطئة
					سابعا:-احترام حقوق الآخرين
					١٨- احرص على المحافظة على الحقوق الشخصية فى جميع تعاملاتى مع الآخرين
					١٩- احترام الحقوق الفردية لكل الأشخاص
					ثامنا:- اعدالة
					٢٠- لا أميز بين طرف على حساب طرف آخر داخل البنك
					٢١- احرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بعملية منح الأجور والعلوات والحوافز
					٢٢- عملية تقييم الأداء تتم بموضوعية

شكل (١): المتوسط العام للمتغيرات المختلفة طبقاً للنوع



العبارات التي أمام سيادتكم تعبر عن أنماط السلوك التي تمارسونها داخل البنك، وتعبّر عن الجهد الملحوظ بهدف تحسين الصورة الذهنية للبنك أمام المرؤوسين.

نرجو من سيادتكم تحديد مدى موافقتكم على أدائكم لتلك السلوكيات وذلك بوضع علامة (--) أمام كل عبارة مع مراعاة اختبار إجابة واحدة فقط.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات
					١- اعمل على تحسين الصورة الذهنية للبنك
					٢- احرص على تسهيل عملية تداول المعلومات
					٣- الجأ إلى رؤسائى للتشاور فى كثير من الأمور المتعلقة بالعمل
					٤- أساعد الآخرين فى حل المشكلات
					٥- حريص على مسالة أى شخص يتسبب فى أى إهمال أو تقصير
					٦- احرص فى جميع قراراتى فى عملى على تحقيق أهداف البنك
					٧- احرص على المحافظة على الحقوق الشخصية فى جميع تعاملاتى مع الآخرين
					٨- لا أميز بين طرف على حساب طرف آخر داخل البنك
					٩- أساهم فى تقديم الدعم للآخرين واقدر ما يقومون به
					١٠- أقوم بانتقاء المعلومات التى سوف أفصح عنها
					١١- نتعاون أنا وزملائى لتحقيق أهداف البنك
					١٢- اشرح أفكارى للحصول على الدعم والمساندة من الآخرين
					١٣- فى حالة الفشل أو التقصير لا أتوانى عن تحديد من هو المسئول عن ذلك

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات
					١٤- أقوم بمعاقبة متخذى القرارات الخاطئة
					١٥- احترام الحقوق الفردية لكل الأشخاص
					١٦- احرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بعملية منح الأجرور والعلاوات والحوافز
					١٧- استمتع بمساعدة زملائى الآخرين وأتعامل معهم بانسجام
					١٨- أيسر عملية الاتصال بالأشخاص الذين هم فى حاجة إلى المعلومات
					١٩- اطلب مساعدة رئيسى لأنه الأقدر على اتخاذ القرارات الأفضل
					٢٠- أروج لأفكارى قبل التقدم بها رسميا فى الاجتماعات
					٢١- اظهر النجاح الذى يتحقق عند أداء الأعمال
					٢٢- عملة تقييم الأداء تتم بموضوعية

برجاء وضع علامة ( ) أمام الإجابة المناسبة لسيادتكم فيما يلى

ولا داعى لكتابة الاسم:

النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

نوع البنك:

قطاع عام ( ) خاص /مشارك /أجنبى ( )

مدة الخدمة فى البنك:

من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات ( )

من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنوات ( )

من ١٥ إلى اقل من ٢٠ سنوات ( )