دور المحددات التنظيمية وأثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الإدارة
دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة)[+]

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL DETERMINANTS AND IT'S EFFECT TO WORK WITH MANAGERIAL ETHICS

مؤيد يوسف نعمه الساعدي[*] اريج سعيد خليل العاني[**]

المستخلص:

تستهدف هذه الدراسة تحديد اثر المحددات التنظيمية ودورها في توجيه المنظمة نحو العمل باخلاقيات الإدارة ، لذا فان هناك متغيران يتجاذبان التأثير الأول متغير تفسيري وهو المحددات التنظيمية والثاني استجابي ويتجسد في اخلاقيات الإدارة ، اجري على عينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة الغاز قوامها (135) شخصاً جرى استطلاع أرائهم من خلال استبيان يتألف من (64) فقرة ، انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها ان الكشف عن واقع ودور المحددات التنظيمية اذا كان محسوساً من الناحية الفكرية ، فان حسمه من الناحية التطبيقية في اطار ما تقرره منظومة القيم لدى الشخص العربي يعد مشكلة تواجه المنظمة المعنية بالدراسة . كما استهدفت الكشف عن مدى إسهام المحددات التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة في توجيه سلوك العاملين صوب السلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي . وقد استعملت مقاييس وأدوات احصائية لامعلمية ، وقد خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة .

Abstract:

The study aims to limit the role of organization limits with all its dimensions (organized structure,leadership,team,stimulation and support) as(Explanatory variable) and its effect in guiding the organization to work with the managerial ethics with all its dimensions (Cultural, personal, organizational systems, external population).

The researchers identified the problem of the study as (The ethics are variable, so they differ from an environment to environment, which made studies concerning the role of organization limits and its effects in Arabic environment rare and a problem by itself).

The sample consists of (135) workers in Gas Filling Company , Iraqi Ministry of Oil . Questionnaires were distributed among them , each has (88) articles using Liker procedure pinto-steps. The researchers processed the questionnaires using statistical tools such as Spearman coefficient of rank, multiple regression and (Z) test, and analyzed all data by using SPSS.

The study has several conclusions with important recommendations.

[+] تاريخ استلام البحث ٢٠٠٢/٧/٢٣ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٣/٢/٢٣

[*] استاذ مساعد/ المعهد التقني/المسيب .

[**] مدرس مساعد /معهد اعداد المدربين التقنيين .

المبحث الأول

منهجية الدراسة

تمهيد :

تعد المحددات التنظيمية (Organizational Determinants) أحد أهم المواضيع التي أخذت تنتشر مؤخرا في عدد من الدراسات الإدارية ، ولاسيما في حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي . ونظرا للأهمية التي يحتلها هذا الموضوع بالنسبة للمجتمع والمنظمة والجماعة والشخص ، من خلال تأثيراته المحسوسة في الأداء والرضا وغيرها من مظاهر السلوك الوظيفي المتعلقة بالأشخاص العاملين ، فقد حظي باهتمام عدد من الباحثين أمثال ثومبسون (Thompsun) و مكر يكور (Mcgregor) ومارج وسايمون (March & Simon) منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين .

وقد تركزت جهود الباحثين لتوضيح مفهوم هذه المحددات وأبعادها الأساسية ، ومن ثم تحديد مجالات الإفادة منها في إطار معالجة مشكلات المنظمة في حين اتجه عدد أخر من من الباحثين الى اعتماد هذه المفاهيم في تفسير بعض الظواهر السلوكية للعاملين في المنظمة مثل الإبداع ، الرضا الوظيفي ، مستوى الأداء ، بهدف الوصول إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المحددات التنظيمية وهذه المتغيرات التي تعد مستجيبة أو معتمدة ، إلا ان جميع هذه الدراسات تقريباً تجاهلت تأثير المحددات التنظيمية على أخلاقيات الإدارة وانعكاساتها على سلوك العاملين ، وعلى الرغم من أن دراسة المواضيع الأخلاقية في المنظمات اليوم لم تبلغ التوسع والتعقيد الذي وصلت إليه العلوم السلوكية الأخرى ، فان موضوع أخلاقيات الإدارة كثر الحديث عنه في العقود الأخيرة من القرن الماضي ، لذا فان إهتمام هذه الدراسة سينصب على ابراز دور المحددات التنظيمية في توجيه المنظمة للعمل بأخلاقيات الإدارة من خلال أربعة مباحث وكما مبينه في منهجية الدراسة .

أولاً : هدف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة عبر أبعادها الى بلوغ الأهداف الآتية :

١. الإسهام بمراجعة نظرية للمحددات التنظيمية وأخلاقيات الإدارة .
٢. تحديد العلاقة والأثر بين المحددات التنظيمية بوصفها متغيراً تفسيرياً وأخلاقيات الإدارة بوصفه متغيراً مستجيباً.
٣. الكشف عن مدى إسهام المحددات التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة في توجيه سلوك العاملين صوب السلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي .

أما أهمية الدراسة فان التطورات التي حدثت في عالم الأعمال أكدت بشكل واضح حاجة منظمات الأعمال إلى العمل بأخلاقيات الإدارة ، إذ إنها وكما أشار [1] ستكون واحدة من ابرز التحديات التي ستواجه هذه المنظمات في المستقبل القريب ولعل السبب كما حدده [2]عندما أشار الى ان أخلاقيات الإدارة ستكون القضية الصعبة جداً في عالم منشات الأعمال لسببين ، الأول يكمن في بروز ما يسمى بمعضلة الأخلاق (Ethics Dilemma) التي اخذت تطفو على السطح بسبب صعوبة تحديد السلوك الخاطئ ، والثاني استخدام بعض المدراء مبدأ الكيل بمكيالين ، او ما يطلق عليه بازدواجية الأخلاق (Double Ethics) .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

ان ما تقرره منظومة القيم لدى الشخص العربي يختلف تماماً عما تقرره منظومة القيم اليابانية أو الأمريكية ... الخ على سبيل المثال ، وهذا يجعل من الحاجة لدراسات تبحث العلاقة والأثر بين المحددات التنظيمية وأخلاقيات الإدارة في منظماتنا العربية مشكلة بحد ذاتها . وإذا كان موضوع الأخلاقيات محسوم نظرياً تقريباً فان حسمه في الجانب التطبيقي يعد بنفس الوقت مشكلةً بحاجة إلى حلول هي الأخرى . ولغرض حسم هذه العلاقة ، فقد توجه الباحثان للخوض في هذا الموضوع ميدانياً انطلاقاً من مشكلة الدراسة آنفة الذكر ، وما تفرع عنها من مشكلات فرعية تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١ . هل تسهم المحددات التنظيمية المعتمدة حالياً في الشركة المبحوثة في توجه المنظمة للعمل بأخلاقيات الإدارة ؟ وما هو نوع هذا التوجه ؟ سلبي ام إيجابي ؟ وكيف يمكن قياسه .

٢. هل توجد علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الفريق ، التحفيز والدعم) وأخلاقيات الإدارة بأبعادها (النسيج الثقافي ، أخلاق الشخص ، نظم المنظمة) .

ثالثاً : المتغيرات والمقاييس:

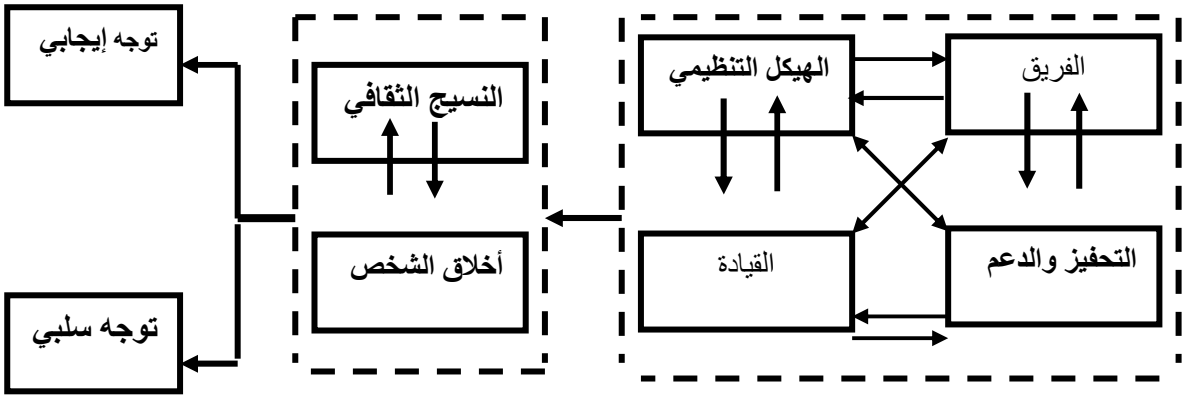
١ . **المحددات التنظيمية :** يعبر عنها بأربعة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الفريق ، التحفيز والدعم) يتفرع منها أبعادا ثانوية ، وقد استعين بالمقاييس التي وضعها[2]لبعد الرسمية ، ومقياس [4] لبعد المركزية ، وهذان البعدان فرعيان ضمن بعد الهيكل التنظيمي ، كما استعين بالمقاييس[5] لبعد العلاقة التبادلية بين القائد/ العضو، و[6] لبعد توقعات دور القائد ، وهذان البعدان فرعيان كذلك ضمن بعد القيادة ، واستعين بمقياس[7] لبعدي الفريق وهما العلاقة بين العضو/ فريق العمل وقيم الفريق ومعاييره ، وقد استخدم مقياس[8] لبعد التحفيز ، ومقياس[9] لبعد الدعم .

٢ . **أخلاقيات الإدارة :** يعبر عنها بثلاثة أبعاد هي (النسيج الثقافي ، أخلاق الشخص ، أنظمة المنظمة) وقد استعين بالمقاييس التي وضعها [10,11,12.13] بخصوص النسيج الثقافي ومقياس[14] فيما يخص أخلاق الشخص أما بصدد مقاييس أنظمة المنظمة فقد عبرت عنها مقاييس المحددات التنظيمية سالفة الذكر بوصفها تشتمل على بعض هذه النظم والسياسات ضمناً ، وقد جرى تسكين بُعْد الجمهور الخارجي لكون الدراسة تبحث في دور وتأثير المحددات التنظيمية وهي عوامل داخلية اساساً .

رابعاً : مخطط الدراسة وفرضياتها

١ . مخطط الدراسة

لقد جرت الاستعانة بمخطط [15] ُ[16] لتوضيح تفاعل المحددات التنظيمية بوصفه متغيراً تفسيرياً وتطويره بإضافة أبعاد أخلاقيات الإدارة بوصفه متغيراً مستجيباً للخروج بمخطط الدراسة الذي هو " مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به] 17[



شكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

٢ . فرضيات الدراسة

بالنظر لانتفاء دراسات سابقة تؤكد دور المحددات التنظيمية واثرها في أخلاقيات الإدارة ، فقد افترض الباحثان الفرضيات الصفرية الآتية :

أ . لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية وأبعادها (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الفريق ، التحفيز والدعم) وأخلاقيات الإدارة وابعادها (النسيج الثقافي ، وأخلاق الشخص) وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية آلاتية :

اولاً . لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي ببعديه (الرسمية والمركزية) وأخلاقيات الإدارة .

ثانياً . لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة ببعديها (العلاقة التبادلية بين القائد/ العضو وتوقعات دور القائد) وأخلاقيات الإدارة .

ثالثاً . لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفريق ببعديه (العلاقة بين العضو / فريق العمل وقيم الفريق ومعاييره) وأخلاقيات الإدارة .

رابعاً . لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والدعم ببعديه(التحفيز والدعم) بأخلاقيات الإدارة .

ب . لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي والقيادة والفريق والتحفيز والدعم) وأخلاقيات الإدارة بأبعادها (النسيج الثقافي واخلاق الشخص ونظم المنظمة) . وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية :

اولاً. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي ببعديه (الرسمية والمركزية) بأخلاقيات الإدارة.

ثانياً . لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة ببعديها(العلاقة التبادلية بين القائد/ العضو، وتوقعات دورالقائد) بأخلاقيات الإدارة .

ثالثاً . لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الفريق ببعديه (العلاقة بين العضو / فريق العمل وقيم الفريق ومعاييره) بأخلاقيات الإدارة .

رابعاً . لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز والدعم ببعديه (التحفيز والدعم) بأخلاقيات الإدارة .

خامساً : عينة الدراسة وحدودها:

من اجل اختبار فرضيات الدراسة ميدانياً في بيئة عمل عراقية ، فقد جرى اختيار شركة تعبئة الغاز(شركة عامة) وهي أحد تشكيلات وزارة النفط حدوداً مكانية للدراسة. وبلغ عدد العاملين في هذه المنظمة لغاية عام ٢٠٠١ (١٢٥٠) فرداً بوصفهم مجتمعاً للدراسة جرى اعتماد أسلوب العينة العشوائية في تحديد (١٣٥) فرداً منهم ، شكلوا نسبة ١١% من مجتمع الدراسة وقد استطلعت آرائهم على وفق استبانه الدراسة في حزيران/ ٢٠٠٢.

سادساً : الوسائل

استخدم في جمع ومعالجة البيانات الوسائل الآتية :

١ . وسائل جمع البيانات: شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات عن متغيري الدراسة وابعادهما . تضمنت (٨٨) فقرة ، تخصصت (٥٦) فقرة منها في وصف المحددات التنظيمية وغطت (٣٢) فقرة منها وصف أخلاقيات الإدارة . وقد استخدم مقياس (Likart) الخماسي المتمثل بـ(لا اتفق تماماً/١ ٠٠٠٠٠٠٠وأتفق تماماً /٥) . وقد عززت ٢ . معلومات الاستبانة ، المقابلات الشخصية وسجلات الشركة وتقاريرها الرسمية.

٢ . وسائل المعالجة : اشتملت على الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و معامل ارتباط سبيرمان (Sperman) (r_s) واختبار (Z) لقياس درجة معنوية العلاقة لقيم (r_s) ذات الدلالة الإحصائية بمستوى معنوية ($P < 0.05$) و الانحدار المتعدد (Multiple Regression) . وذلك باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة لنظام (SPSS) في المعالجة لما توفره من دقة وسرعة في العمل وذلك لكبر عينة الدراسة.

المبحث الثاني

المراجعة النظرية

يتضمن هذا المبحث مراجعة لادبيات الفكر الأداري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالمحددات التنظيمية واخلاقيات الأدارة . كما سيجري تناول الأبعاد التي تضمنتها هذه المتغيرات وبيان اهم ما تطرق إليه الباحثين من مفاهيم وعوامل مؤثرة في هذه المتغيرات.

أولا : المحددات التنظيمية (Organizational Determinants)

١ : الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يعد العالم (Max Weber) سنة ١٩٤٧ من الرواد الأوائل الذين مهدوا الطريق لدراسة الهيكل التنظيمي على وفق النموذج الذي أسماه بالبيروقراطية ، والتي أشار إليها بأنها إحدى السمات المميزة للمنظمات المعقدة كونها محددا رئيسا في تحقيق التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة .

إن دراسة الهيكل التنظيمي وتحليله تستلزم الوقوف على وجهات النظر المختلفة بشأنه، فالتقليديون ينظرون إليه على انه (أداة لتنظيم علاقات السلطة بين مجموع الأنشطة عموديا وأفقيا) [18] ، وقد واجه هذا المفهوم للهيكل التنظيمي انتقادا من العلماء السلوكيين باعتباره يهمل الجانب الإنساني في الإدارة ، إذ ينظر هؤلاء للهيكل التنظيمي على انه (بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي)[19] ، فيما ذهب الكتاب على وفق نظرية النظام إذ اعتبر الهيكل التنظيمي (نظاماً يتكون

من أنظمة فرعية متكاملة ، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية ، مما يتطلب الأمر عدم أخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي كل على حده بل وصفها كل متكامل والنظر إليها كنظام للتخطيط والتنفيذ والاتصالات والرقابة[20] ، وهذا ما يعرف الآن بالهيكل العضوي (Organic Structure) . وقد تناولنا في هذا المحدد بعد الرسمية و المركزية وكما ياتي :

أ : الرسمية (Formalization)[20]

أشار [20] إلى إن المنظمات تصف بعناية كل عمل تقوم به من خلال تحديدها للرسمية بأنها (الدرجة التي تكون فيها القواعد والإجراءات داخل المنظمة محددة) . وعرفها [20]بأنها (المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة) .

فدرجة الالتزام بالوصف الوظيفي هي أحد عوامل تقييم الأداء كما أكده [23] . ودرجة الرسمية تختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري ، لقد اختلف الباحثون كذلك في طرق قياس الرسمية ، فقد اعتمد[24] في قياسها على مدى وضوح القواعد والإجراءات والأدوار وتوثيقها، أما[25] فقد اعتمدا في قياس الرسمية على درجة ترتيب أو تنظيم العمل وملاحظة القواعد . والكاتب[26] حدد عنصرين لقياس الرسمية يتمثل الأول منها بوجود القواعد والإجراءات ، والثاني يتمثل بممارسة المنظمة الرقابة ، لتعزيز هذه القواعد والإجراءات .

ب : المركزية (Centralization)

عرف كل من[27] المركزية بأنها (العملية المتعلقة بصلاحية اتخاذ القرار في المنظمة) . ووصفها[28] بأنها (مستوى المشاركة في القرارات الاستراتيجية على وفق نسبة الجماعات إلى عددها في المنظمة) . في حين أشار[29] إلى المركزية من خلال إشارته إلى عملية توزيع القوة داخل المنظمة .

ولا بد من الإشارة إلى إن الباحثين اختلفوا في طرق قياس المركزية ، فقد اعتمد[30] في قياسها بالتركيز على درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والمبيعات والإنتاج والمشاركة في المعلومات. أما [31] فقد ركزا على مستوى الهرمية التي تستند إلى الإدارة العليا وصلاحية اتخاذ القرارات. وقد استخدم[32] هرمية الصلاحيات ودرجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في قياس المركزية .

٢ : القيادة (Leadership)

نظر (Bennis) إلى القيادة على إنها (عملية إيجاد رؤية القائد للمستقبل وتطبيقها) ، متفقا بذلك مع[33] اللذان اشارا اليها بانها(عملية ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة واشتراك كل أعضاء المنظمة فيها) .

وفي هذا الاتجاه إشارة واضحة إلى ملكات القائد وقدراته العقلية وقابلياته القيادية الإستراتيجية.والقيادة من حيث الأبعاد فقد ظهر خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مدخلا جديدا في القيادة يتمثل في نماذج نظرية جديدة في القيادة تحت مسميات كثيرة منها القيادة التحويلية (Transformational Leadership) و (نموذج قيادة سحر الشخصية Charismatic Leadership) و(نموذج القيادة التبادلية(Exchanging Leadership)[34] .

وفي إطار النماذج سابقة الذكر ، يمكن تحديد أبعاد القيادة وأبرزها اثنان وهما :

أ : العلاقة التبادلية بين القائد/ العضو (Leader-Member Exchange Relation)

برزت خلال الثلاثين سنة الماضية تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ، غير إن أكثرها قبولا في الوسط العلمي هما نمط القيادة المتوجهة نحو المهمة (Task Oriented Style) ، ونمط القيادة المتوجهة نحو العلاقات (Relationship Oriented Style) ،إذ تشير بعض الدراسات إلى النمط الأول بهيكل المبادرة (Igniting Structure) في حين تشير إلى النمط الثاني بالاعتبار (Consideration) وذلك حسب ما جاء في دراسات جامعة اوهايو . ينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقة بين القائد– والمرؤوسين على حد وصف[35] ، إذ توضع معايير محددة للأداء ، وتعيين إجراءات نمطية للعمل، وتحدد القائمين بالعمل ، أما النمط الثاني فيصف بالاتجاهات الإنسانية نحو المرؤوس،ودفء العلاقات بينهما ، ورغبة القائد في الإصغاء ، ودرجة الثقة المتبادلة بينهما . وتتجسد أهمية العلاقة بين القائد/ العضو لكون هذه العلاقة تشكل عاملا مهما بالتحكم في الموقف الذي يحكم العلاقة بين القائد والعضو، فثقة الأعضاء بالقائد تعتمد إلى حد كبير على قوة القائد وخبرته ومرجعيته .

ب : توقعات دور القائد (Leader Role Expectations)

يتوقع العاملون إن دور القائد سوف يتسم بالتغيير وعدم الثبات ما دامت البيئة التي يعملون فيها تتصف بذلك، وهذا التوقع يستند إلى تصور (Fiedler) تجاه نمط من السلوك القيادي الذي ينبغي أن يتغير طبقا لعوامل قوة القائد، وعلاقته بمرؤوسيه وهيكل المهمة[36] . وقد امتدت بحوث(Fiedler) وجهوده العلمية خلال الثلاثين سنة من البحث المتواصل في مجال القيادة لتؤشر إن القادة المتوجهين للمهمات هم الأعلى فاعلية في المواقف ذات الإيجابية العالية وذات الإيجابية الأدنى . أما القادة المتوجهون للعلاقات فان فاعليتهم ترتفع في المواقف المختلطة أي المواقف التي تتسم بالايجابية المتوسطة والسلبية المتوسطة .

ثالثا : الفريق (Team)

إن فرق العمل ليست فكرة جديدة ، حيث إن جماعات العمل المستقلة كانت واضحة الاستخدام في المنظمات في الستينات والسبعينات[37] ، ويتفق اكثر الباحثين على ان التسعينات هي عصر للفريق وفرق العمل، ففريق العمل يستخدم كطريقة لدعم وإسناد الأشخاص في المنظمة وتسهيل تطوير إمكاناتهم من اجل تحسين الأداء .

فقد عرف كل من [38] الفريق بأنه (عدد قليل من العاملين الذين يتم تفويضهم تنظيميا للقيام ببعض أو كل الاهداف ، ولاتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز هذه الأهداف للحصول على المهارات المطلوبة لتحقيقها، وان يكونوا مسؤولين بصورة فردية ومشتركة عن النتائج) . ويمكن تناول أبعاد الفريق وابرزها ما ياتي :

أ . العلاقة بين العضو/ فريق العمل (Member Relation– Teamwork)

رأى [39] أن هناك أربعة أدوار يلعبها الشخص تجاه الفريق يمكن إيجازها بما ياتي :

اولاً : دور العضو المتخصص بالمهمة : إذ ينفق الأشخاص الوقت والطاقة لمساعدة الفريق على بلوغ أهدافه من خلال إظهار عدد من السلوكيات التي تتمثل بالمبادرة ، تقديم الآراء، البحث عن المعلومات ذات العلاقة بالمهام ، ربط الأفكار المتنوعة بمشكلات الفريق بشكل موجز، والتزويد بالطاقة من خلال تحفيز الفريق على الفعل عند انخفاض المهمة أو الحماس.

ثانياً : الدور الاجتماعي العاطفي : يظهر العضو من خلال تمثيله لهذا الدور على إظهار السلوكيات التي تساعد على تقوية الكيان الاجتماعي من خلال التشجيع على تلافي الأفكار والإطراء أو الثناء على الآخرين وتشجيعهم وتسوية صراعات الفريق وتخفيف التوتر من خلال تحريك العواطف أو المشاعر بطرق خاصة والمتابعة والمحافظة على انسجام الفريق .

ثالثاً : الدور المزدوج : من خلال هذا الدور يلعب الأشخاص دورا مزدوجا يمثلون فيه شخصية قائد الفريق تارة ودور العضو تارة أخرى من خلال تلبيتهم إلى كلا نوعي الاحتياجات ووقوعهم موقع يلفت أنظار الآخرين .

رابعاً : دور غير المشارك : أن الأشخاص هنا لا يسهمون إسهاما كبيرا لا بالمهمة ولا باحتياجات أعضاء الفريق وان دورهم هنا دورا غير مهم، حيث إن وجود عدد كبير منهم يؤدي إلى انحلال الفريق .

ب . قيم الفريق ومعاييره Team Values & Norms

الفرق التي ينتمي إليها الشخص عديدة، ويسود في داخل كل فريق عمل قيم وأخلاقيات يلتزم بها الجميع وتشكل بالنسبة للأفراد معايير موجهه للسلوك ، وتنشا بينهم عادات وتقاليد وأعراف تحكم سلوكهم مع بعضهم البعض وسلوك الفريق كله تجاه الآخرين ، والعضو في الفريق قد يغير قيمه الشخصية في مقابل الالتزام بقيم الفريق ، وعدم التزامه يعني عزله ، وتجميده وإسقاط الثقة به ، وتبدا الضغوط النفسية التي تقوده لترك العمل[40] .

أما المعيار (Norm) فيعرف بأنه (أدوار السلوك والطرق المناسبة للعمل التي تقبل بوصفها شئ مشروع من قبل أعضاء الفريق)[41] . كما عرف بأنه (مجموعة قواعد السلوك او الاتجاهات التي تدور حولها محاولات التوحيد بين أعضاء الفريق)[42] ، فالإدارة تلعب دورا كبيرا في تعديل وتطوير النظام القيمي السائد في المنظمة وتوجيهه بالشكل الذي يتناسب مع تحقيق أهدافها ، فعندما يعتمد نمط الأداة الإنسانية نرى إن ثقافة المنظمة تسير باتجاه منطق العمل بالفريق الذي بدوره يفرض نوعا من القيم التي تأتى قيم الفريق في مقدمتها ، اما الإدارات التي تؤمن بمشاركة الأشخاص ستستفيد من ارتفاع قيم الولاء والتصميم والعمل وبذلك ستعزز من معاييرها في المنظمة .

٤ : التحفيز والدعم (Motivation & Support)

توصف الحاجات على أنها حالات عوز نفسية ومادية يشعر بها الشخص ويعمل لخلق دوافع لإشباعها . وان الحاجات تسبب ضيق في وجهات النظر والسلوك . والمد راء الجيدون يخلقون ظروفا حيث يستطيع فيها الأشخاص إشباع حاجاتهم المهمة من خلال عملهم. ثم انهم يزيلون من العمل تلك النواقص التي تعيق إشباع الحاجة[43] ، إن إدراك الإنصاف واللا إنصاف يتداخل مع المكافآت التي استلمت فعليا لتعزيز مستوى الرضا ، ورغم إن الحكمة التقليدية تقول إن الرضا يقود إلى الأداء فان (بورتر ولولر) وجدا العكس (إن مستوى الأداء العالي يقود إلى الرضا) [44] . وهكذا باقي عناصر التحفيز التي يمكن من خلالها أن تؤثر الإدارة في دافعية الأشخاص . والدراسة الحالية تتناول بعدين هما التحفيز والدعم لكون اغلب الباحثين تناولوها لكونهامن المتغيرات المهمة المؤثرة في الإبداع والأداء .

أ. التحفيز (Motivation)

لقد وصف[45] التحفيز بأنه (أ) توجيه سلوك الشخص (Direction) ، أي كيفية اختياره من بين البدائل عند تعددها (ب) قوة سلوك الشخص (Strength) ، بعد اختياره للبديل المفضل . (ج) استمرار أو تواصل السلوك (Persistence) . ولغرض أن تحقق المنظمة الفاعلية، فان أعضائها لا بد أن يوجهوا سلوكهم نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل ، ومن هنا يظهر إن هناك نظام للتحفيز يتألف من الشخص، الوظيفة ، موقف العمل كما وصفه[46] .

اولاً . الشخص : يتفاوت أفراد المنظمة ، من مديرين وأعضاء تنفيذيين في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات. ولذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه أية قوى تحفيز معينة . ولذلك فلا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لأنواع الأشخاص في المنظمة .

ثانياً . الوظيفة : إن تصميم الوظيفة يؤثر في مستوى التحفيز ، فبعض الأشخاص يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها . في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهمات الهيكلية ، ولذلك يترتب على المدراء في المنظمات التوفيق بين الشخص والمهمة للوصول إلى افضل أداء ممكن .

ثالثاً . موقف العمل : أما المكون الثالث فهو موقف العمل . إذ إن هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو غيرها ، فتفاعل المكونات الثلاثة أعلاه يؤدي إلى تحديد استمالة (Appeal) التحفيز لأعضاء المنظمة[47] .

ب . الدعم (Support)

يعد الدعم بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة والذي تؤدي دراسته إلى تحديد نقاط القوة والضعف في توجهات الإدارة وتقديم المساندة والدعم والتأييد إلى العاملين، حيث عرفه كل من[48] بأنه (الإسناد المادي والمعنوي المقدم من قبل الإدارة العليا للعاملين) . وهو لا يختلف بذلك مع كل من [49] حيث عرفا الدعم بأنه (الشعور بوجود المساعدة أو التأييد الضمني والظاهري من قبل المدراء والأعضاء الآخرين في الجماعة والتأكيد على الدعم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين). ويسمي (Schneider) هذا الدور بالمساعدة الإدارية ، أي مدى الدعم الذي يتلقاه الأشخاص ودرجة شعورهم بانتشار روح الصداقة وتسهيل الأمر[50] . فالمشاعر التي يخلقها جو العمل تؤثر في بلورة اتجاه الأشخاص نحو بعضهم في الوقت الذي تشكل ضغطا مباشرا على سلوكهم وتصرفاتهم . ومن الخطأ أن نعد المنظمة مكانا للعمل وليست مكانا للحياة ونستبعد تأثيرها على راحة الأشخاص ، كما إن توافر عامل الصراحة والصدق بين الرؤساء ومرؤوسيهم وإمدادهم بنتائج تقييمهم يخلق لدى الأشخاص في المنظمات الشعور بالطمأنينة والاستقرار في عملهم ويساعدهم في تحسين قدراتهم على العمل ومعرفة جوانب الضعف في أدائهم[51] .

ثانياً : اخلاقيات الإدارة

في وقت مبكر ومنذ منتصف الستينيات من القرن العشرين أيد [52] و [53] ثم [54] دراسة أخلاقيات الإدارة بوصفها منهجاً سلوكياً مستقلاً شأنه شأن العلوم السلوكية الأخرى ، وقد جاءت التطورات لتؤكد هذا المنهج اليوم ، فرأى[55] إنّ الأخلاق واحدة من أبرز التحديات التي ستواجهها منشآت الأعمال في المستقبل القريب ، وذلك للتعقيدات البيئية الكبيرة وتراجع النظم القيمية وشحة الموارد واشتداد المنافسة وغيرها من الأسباب .

الإطار المفاهيمي للأخلاق والسلوك الأخلاقي

ورد أنّ الأخلاق في اللغة ، جمع خلق ، والخلق هو السجية والطبع والمروءة والدين [56] ، أما [57] فنجد فيه أنّ كلمة (Ethical) تعني (التوافق مع معايير أو قيم أو أسلوب أو أدب يختص في الغالب بالمهن) . وفي[58] فقد أشير إلى أنّ لفظة (Ethical) تعني (المبادئ الأدبية وقواعد السلوك) .

أما علماء الاجتماع وعلماء النفس فقد أشاروا إلى أنّ الأخلاق تعني (القاعدة) أو القواعد من السلوك التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة [59] ، والمختصين والدارسين في مجال علم الإدارة لهم آرائهم بشأن تحديد مفهوم الأخلاق ، فقد أشارا [60] إلى أنّ الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الشخص أو الجماعة ، ويرتبط موضوع الأخلاق بالأسئلة المتعلقة بما هو الخطأ وما هو الصواب وبالواجبات الأخلاقية للفرد ، كما وصفها[61] إذ إن الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الشخص والجماعة بشأن الصح والخطأ ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيئ في التصرف والأفعال .

وينتقل[62] بالأخلاق من رؤية علماء النفس والاجتماع إلى كونها فرعاً من فروع الفلسفة التي تحاول أن تطور مجموعة من المبادئ المنطقية والمنظمة ، والتي تحدد ما هو التصرف الأخلاقي وما هو عكسه . وهذا التعريف فيه إشارة إلى أن القيم متغيرة يمكن الانتقال بها إلى الحالة التي تتوافق مع حاجة المجتمعات والأشخاص بما يخدم فعالياتهم ، إذ أن أخلاقيات أي مجتمع ما هي إلاّ نتاج تطور تاريخي طويل الأمد ، لذا فهي ضرورية في استقرار الحياة الاجتماعية ، ومن خلال المفاهيم سالفة الذكر نصل الى مفهوم السلوك الاخلاقي واللااخلاقي ، إذ رأى[63] إنّ التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام ، أما التصرف غير الأخلاقي ، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام ، ولا يختلف[64] مع المفاهيم المذكورة آنفاً إذ يصفون السلوك الأخلاقي بأنه التصرف المقبول أخلاقياً وأنه تصرف جيد وصحيح .

عناصر اخلاقيات الادارة

اكد[65] ان المقاييس الخاصة بتصرف أخلاقي أو اجتماعي مسؤول قد جرى تجسيدها في داخل كل موظف فضلاً عن داخل المنظمة نفسها وإن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها ، وتتمثل هذه القوى بالنسيج الثقافي وأخلاق الشخص وأنظمة المنظمة والجمهور الخارجي وكما سنوجزها في ادناه .

أولا : النسيج الثقافي

قبل التطرق للنسيج الثقافي بوصفه احد القوى المسهمة في تكوين اخلاقيات الإدارة لابد ان نصف الثقافة التنظيمية التي تعد امتدادا للثقافة العامة وجزءاً منها ، فمنذ مؤتمر جامعة بتسنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة من (٢٣ – ٢٧) أيلول من عام ١٩٨٤ ولحد الآن ظهرت لدينا ثلاثة اتجاهات تصف الثقافة التنظيمية هي :

١. الاتجاه الذي يركز على تعريف الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيديولوجيا ، وقد أطلق على هذا الاتجاه تسميه جوهر الثقافة(Culture Essence) أو الأنموذج الطبيعي (Paradigm) ، وقد وصفت[66]الثقافة التنظيمية

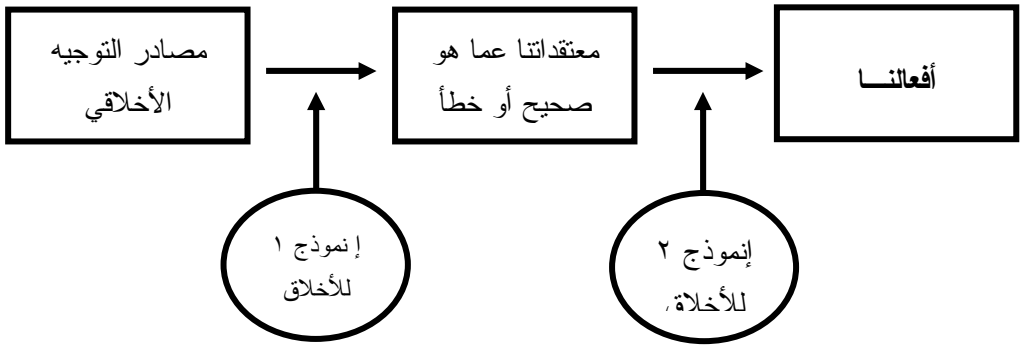
بأنها " المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا والمرتبطة بعلاقة المنظمة ببيئتها ، وبالعاملين ، والمستهلكين والتي تحدد طريقة الفعل والتصرف .

٢. الاتجاه الثاني ينظر للثقافة التنظيمية عبر مظاهرها : وعلى سبيل المثال الرموز والقصص والطقوس وأنماط السلوك مثل الأبنية والهياكل والأنظمة او مظاهر السلوك ... الخ ، أكد ذلك (Gephar) عندما يصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الممارسات التي يجري بوساطتها التعبير عن المعايير وتثبيتها ، وإيصالها إلى الأعضاء[67] .

٣. الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ركزت على جوهر الثقافة او انموذجها التنظيمي ومظاهرها للخروج بما يسمى بالنسيج الثقافي (Cultural Web) وهذا الاتجاه يستوعب الأبعاد الجوهرية والسلوكية معا بوصفها الية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل من خلال ما يسمى بالنسيج الثقافي كما تصفه [68] ، والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة [70 , 69] . وبذلك الوصف فان النسيج الثقافي هو نموذج لهذين المستويين يوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي[71] ، وقد أشار[72] إلى أن المد راء والباحثين قد بدأو باستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن ان تشكله الثقافة التنظيمية في التصرف الأخلاقي ، وان المحتوى الأخلاقي للثقافة التنظيمية هو تأثير متبادل معقد للأنظمة الرسمية وغير الرسمية والتي قد تدعم آما التصرفات التنظيمية الأخلاقية أو غير الأخلاقية ، إذ إن الأنظمة الرسمية على وفق رؤية الباحثين تشمل القيادة والسياسات ، والأنظمة وبرامج التدريب والمكافأة في حين تشمل الأنظمة غير الرسمية المقاييس والأبطال والطقوس واللغة والأساطير...الخ. ويرى الباحثان ان الثقافة تؤثر فى التصرف الأخلاقي ، فالثقافة التي تؤكد المقاييس الأخلاقية تقدم دعما للتصرف الأخلاقي والإدارة العليا على سبيل المثال تؤدي دورا رئيسا في مجال تعزيز التصرف الأخلاقي من خلال عرض التصرف الصحيح ، إذ ان أخلاقيات الإدارة العليا تنزل من الأعلى لتلامس جميع من يتأثر بها نزولا إلى المستويات الدنيا من الأشخاص في المنظمة .

ثانياً : أخلاق الشخص

راى[73] إن القيم عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي ، وهذا السلوك الإداري في الوظيفة هو محصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللاأخلاقية . لقد أشار انموذج [74] الى أن الأخلاق تتكون من علاقتين ، تشير إليهما الأسهم الأفقية ، وإن الشخص أو المنظمة تكون أخلاقياته قوية إذا كانت هذه العلاقات قوية وإيجابية .



شكل (٢): نماذج الأخلاق

Source : Mondy R .W & Premeaux S . R ., (1998) , Management , 7/e , New Jersy , Prentice Hall ،Inc ، Englewood Cliffn .

فالعنصر الأول في الأنموذج (مصادر التوجيه الأخلاقي) يستخدم فيه عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ ، مثل القرآن الكريم ، والسنة النبوية ، والإنجيل ، والكتب المقدسة الأخرى ، والضمير ، والنصيحة ، والآباء ، والقوانين ... الخ .

إن هذه المصادر يجب عليها أن تقود معتقداتنا أو قناعاتنا عن كل ما هو صحيح او خاطئ وليس إن يكون الأشخاص مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم . فإذا عدّ مدير أعمال ما أنه من الخطأ الإضرار بالبيئة ، ولكنه يقوم برمي النفايات السامة في أقرب جدول فإنه يكون قد اقترب من الأنموذج (١) وابتعد عن الأنموذج (٢) المشار إليها في الشكل (٢) لذا يعد سلوكه لا أخلاقياً ، ولا يمكن عدّه أخلاقيا ما لم يمتلك كلا الأنموذجين . والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتشرب في ذاته وتتبادل التأثير مشكلة مزيجاً من القيم والمعتقدات تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وإزاء حالة معينة ، وراى[75] أن أخلاق الشخص تتكون من مزيج من تأثيرات مختلفة وكما ياتي :

١. تأثيرات الأسرة : تعد الأسرة أقدم المصادر للقيم الأخلاقية ، إذ يتعلم الطفل التصرف المقبول خلال عملية التعارف الاجتماعية المبكرة ، ويتطور مقياس أخلاقي داخلي لديه من خلال إرشادات الآخرين .[76]

٢. تأثيرا الأنداد : تشكل أخلاقيات الأنداد تأثيراً قوياً ، لاسيما إن الشخص عندما ينتقل من جو الأسرة في بداية حياته إلى جو المدرسة ، يصطدم بسيل من القيم التي لم يألفها داخل أسرته إذ تبرز ظاهرة التثاقف الاجتماعي وذلك بسيادة العادات والقيم القوية على العادات والقيم الضعيفة .

٣. العوامل الموقفية : غالباً ما تحدث العوامل الموقفية بشكل مفاجئ وتملي نوعاً من السلوك الذي قد لا ينسجم مع أخلاقيات الشخص .

٤. القيم الشخصية والمبادئ الأخلاقية : أشار[77] إلى أن القيم والآداب تسهم أيضاً في المقاييس الأخلاقية ، فالشخص الذي يضع الكسب المادي في أعلى سلم أولوياته فإنه سيتبنى صفة شخصية للأخلاق يرتقي بها في سعيه نحو الثروة بغض النظر عن انعكاسات ذلك على الآخرين .

٥. الخبرات السابقة : يشير[78] إلى أن الشخص مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته فيبقى للماضي دور فعال في تحديد معاييره القيمية والأخلاقية فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها الشخص قد تعطي لأخلاقه شكلاً معيناً .

ثالثاً : انظمة المنظمة

اشار[79] الى ان التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافأة والاختيار والتدريب تشكل بمجملها واحده من القوى المسهمة في تشكيل اخلاقيات الإدارة والتي من شانها ان توجه السلوك باتجاه معين ، وان لكل نظام من انظمة المنظمة تاثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالتجاه الذي قد يعزز او يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة ، ولكثرة هذه الأنظمة لا يمكن التوسع في سرد تأثيراتها بشكل اوسع تاركين المجال لدراسات اخرى او بحوث تنفرد في تغطيتها .

رابعاً : الجمهور الخارجي

اشار [80] الى إن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين من دون غيره ولاسيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي . الذي جعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تصدق ، وقد رافق هذه التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال (Business Vision) على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فسح المجال لتدخل الدولة وتشريع القوانين التي تحمي المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف .

المبحث الثالث

عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات

لغرض اختبار العلاقة بين أبعاد المحددات التنظيمية وأخلاقيات الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة فلا بد من تدقيق الاستجابات وتبويبها وجدولتها ثم معالجة البيانات الناتجة عنها إحصائيا بالوسائل الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة وكما يأتي:

جدول (١): متغيرات الدراسة على وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي ومعامل الاختلاف

ت	البعد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة	معامل الاختلاف	الترتيب
١.	الهيكل التنظيمي	الرسمية	3,216	0,543	64.32	متوسط	16.844	الخامس
٢.		المركزية	3,351	0,378	67.02	متوسط	11.280	الأول
٣.	القيادة	العلاقة التبادلية	3,771	0,704	75.42	جيد	18.668	السادس
٤.		دور القائد	3,513	0,581	70.62	جيد	16.538	الرابع
٥.	الفريق	العضو/الفريق	3,844	0,520	76.88	جيد	13.527	الثاني
٦.		قيم الفريق	3,607	0,828	72.14	جيد	22.955	السابع
٧.	التحفيز والدعم	التحفيز	3,692	0,504	73.84	جيد	13.651	الثالث
٨.		الدعم	3,025	0,896	60.50	متوسط	29.619	الثامن
١.	أخلاقيات الإدارة	النسيج الثقافي	3,800	0,057	76.00	جيد	14.657	الثاني
٢.		أخلاق الشخص	3,614	0,506	70.28	جيد	14.001	الأول

أولا : عرض مستوى المتغيرات ومناقشتها

١. **المحددات التنظيمية**

من خلال تحليل معطيات الجدول (١) يمكن استخلاص ما ياتي :

أ . **الهيكل التنظيمي :** تضمن بعدي (الرسمية والمركزية) ، حققت استجابات المبحوثين عن أسئلة الرسمية وسطا حسابيا مقداره (3.216) متجاوزا الوسط الفرضي للدراسة البالغ (٣) ، وهذا يدل على ارتفاع الرسمية في المنظمة المبحوثة ، إلا أن بعد المركزية حقق وسطا حسابيا أعلى من الرسمية إذ بلغ (3.351) وبانحراف معياري مقداره (0.378) وهو اقل من الانحراف المعياري الذي حققه بعد الرسمية مما يعكس تمركز الاستجابات حول بعد المركزية حول أوساطها الحسابية وبالتالي يعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الاستجابي بشكل اكبر من تأثير بعد الرسمية ، أن هذه المؤشرات تعكس توجه المنظمة نحو اعتماد هيكل تنظيمي ميكانيكي يعتمد المركزية العالية والرسمية الواضحة في التفاعلات التنظيمية.

ب . القيادة : تضمن بعدي (العلاقة التبادلية ودور القائد) ، إذ يظهر من خلال تحليل معطيات الجدول (١) إن بعد العلاقة التبادلية قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.771) وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة ، في حين حقق بعد دور القائد وسطا مقداره (3.513) ، وبالرغم من انخفاض هذا الوسط عن الوسط السابق ، إلا أن بعد العلاقة التبادلية كان بانحراف معياري مقداره (0.704) في حين كان الانحراف المعياري لبعد دور القائد بشكل اكبر من بعد العلاقة التبادلية مما يعكس قدرة بعد دور القائد على التأثير في المتغير الاستجابي بشكل اكبر من بعد العلاقة التبادلية .

ج . **الفريق :** تضمن بعدي (العضو/الفريق وقيم الفريق) ، لقد حقق بعد العضو/الفريق وسطا حسابيا مقداره (3.844) ، وانحراف معياري مقداره (0.520) في حين حقق بعد قيم الفريق وسطا حسابيا اقل اذ بلغ (3.607) و بانحراف معياري اكبر من البعد السابق بلغ (0.520) وهذا يدلل على أن بعد العضو/ الفريق كان اكثر تأثيرا على المتغير الاستجابي من بعد قيم الفريق .

د . التحفيز والدعم : كان بعد التحفيز مؤثرا بصورة اكبر من بعد الدعم إذ حقق الأول وسطا حسابيا بلغ (3.692 وبانحراف معياري مقداره (0.504) في حين حقق الثاني وسطا حسابيا اقل بلغ (3.025) وهذا يدل على أن بعد التحفيز يتقدم بالتأثير على بعد الدعم .

٢. **أخلاقيات الإدارة**

حقق بعد النسيج الثقافي وسطا حسابيا بلغ (3.800) وبانحراف معياري بلغ (0.557) في حين حقق بعد أخلاق الشخص وسطا حسابيا بلغ (3.614) وبانحراف معياري (0.506) وهذا يؤشر تجاوز الاستجابات أوساطها الحسابية إلا أن بعد أخلاق الشخص تقدم على بعد النسيج الثقافي بسبب انخفاض الانحراف المعياري لبعد أخلاق الشخص .وبصورة عامة ومن خلال اعتماد معامل الاختلاف للمتغير التفسيري (المحددات التنظيمية) جاء بعد المركزية بالترتيب الأول وبعد العضو/ الفريق بالترتيب الثاني

وبعد التحفيز بالترتيب الثالث وبعد دور القائد بالترتيب الرابع مما يعكس قوة هذه الأبعاد في التأثير من خلال تسلسلاتها ، تأتي بعدها الأبعاد (الرسمية والعلاقة التبادلية وقيم الفريق والدعم) بالترتيب الخامس والسادس والسابع والثامن على التوالي، مما يدل على ضعف تأثير هذه الأبعاد في التأثير على المتغير الاستجابي .

أما بخصوص أبعاد المتغير الاستجابي ، فقد حقق بعد أخلاق الشخص الترتيب الأول في حين حقق بعد النسيج الثقافي الترتيب الثاني .

ثانيا : اثر المحددات التنظيمية في أخلاقيات الإدارة

بعد هذا الاستيضاح التحليلي لمستوى متغيري البحث ، لابد من معرفة قوة علاقات التاثير المتبادلة بينهما ومقدارها . وذلك باستخدام معامل الانحدار المتعدد لكل بعد وكما يأتي :

أ . إثبات الفرضية الفرعية الأولى : أفادت هذه الفرضية بأن (لا توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية وابعادها والنسيج الثقافي) . ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من المحددات التنظيمية بأبعادها والنسيج الثقافي،لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي:

$$Y1 = a + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4$$

تعني هذه العلاقة إن النسيج الثقافي (Y1) دالة للقيمة الحقيقية لـ(X1, X2 , X3 , X4) الذين يمثلون أبعاد المتغير التفسيري والذين يؤثرون في النسيج الثقافي بوقت واحد ، وفيما يأتي هذه العلاقة وقيم مؤثراتها الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (١٣٥) فرد ومعادلة الانحدار هي :

أخلاقيات الإدارة (النسيج الثقافي) = (17, 290) + (- 0, 156) (الهيكل التنظيمي)+ (0,007) (القيادة) + (0,111) (الفريق) + (- 0,152) (التحفيز والدعم) .

جدول (٢) :تحليل التباين

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F
الانحدار	4	388,533	97,133	1,191
الخطا	130	605,342	81,580	
المجموع	134	10993,875		

ومن جدول تحليل التباين تظهر ان قيمة (F) غير عالية وبدرجة معنوية (٠،٠١) ودرجة حرية (4,130) ، ويدل ذلك على أن منحنى الانحدار ضعيف لوصف العلاقة بين (X1 , X2 , X3 , X4) و (Y1) وبنسبة ثقة(٩٩%) وهذا ما تؤكده معنوية (X1 , X2 , X3 , X4) وعلى وفق اختبار Z) (، فقد بلغت قيمة (Zx1 = 0,1096) وقيمة (Zx **2** = 0,072) وقيمة (Zx3 = 0.108) وقيمة (Zx4 = 0,1046).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a = 17,290) أي وجود (17,290) للنسيج الثقافي حتى وان كان (الهيكل التنظيمي والقيادة والفريق والتحفيز والدعم) تساوي صفراً .

أما قيمة الثابت (B1=0,156-) فتدل على أن تغيراً مقداره (١) في (الهيكل التنظيمي) سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0,156-) في النسيج الثقافي وان قيمة الثابت (B2= 0,007)فتدل على أن

تغيــر مقــداره (١) في (القيادة) سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0,007) في النسيج الثقــافي . أمــا قيمة الثابت (B3 = 0,111) فتدل على أن تغيرا مقداره (١) في (الفريق) سيؤدي إلى حــدوث تغيــر مقداره (0,111) في النسيج الثقافي وان قيمة الثابت (B4 = 0,107-) فتدل على أن تغيرا مقــداره (١) في (التحفيز والدعم) سيؤدي إلى حدوث تغير سالب مقداره (0,107-) . إن العلاقــات التــي ظهــرت هــي علاقات غير معنوية ، وان مقدار معامل التحديد هو (0,035) بمعنى انه يفسر (0,035) من التباين الحاصل في النسيج الثقافي باستبعاد تأثير العوامل التي لم تدخل نموذج الانحدار . وعليه تقبل الفرضــية التي مفادها (لا توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية وابعادها والنسيج الثقافي) ، وهــذا ما يشكل جزء من الإجابة عن السؤال الثاني من مشكلة الدراسة .

ب . إثبات الفرضية الفرعية الثانية : أفادت هذه الفرضية بأن (لا توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنويــة بين المحددات التنظيمية وابعادها واخلاق الشخص) ولاختبار مدى صحة هذه الفرضــية فقــد جــرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من المحددات التنظيمية بأبعادها أخلاق الشخص ، لمعرفــة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي :

$$Y2 = a + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4$$

تعني هذه العلاقة إن أخلاق الشخص(Y2) دالة للقيمة الحقيقية لـــ(X1, X2 ,X3, X4) الــذين يؤثرون في أخلاق الشخص بوقت واحد ، وفيما يأتي هذه العلاقة وقيم مؤثراتها الإحصائية المحسوبة علــى مستوى عينة البحث البالغة (١٣٥) فرد ومعادلة الانحدار هي :

أخلاقيات الإدارة (أخلاق الشخص) = (3,829) +(0,043 -) (الهيكل التنظيمي) +(0,013) (القيادة) + (0,154) (الفريق) + (0,152 -) -(التحفيز والدعم)

جدول (3): تحليل التباين

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F
الانحدار	٤	0,907	0,227	0,478
الخطا	١٣٠	33,501	0,258	
المجموع	134	34,408		

ومن جدول تحليل التباين التالي تظهر لنا قيمة (F) غير عالية وبدرجة معنوية (٠،٠١) ودرجــة حرية (4,130) ويدل ذلك على ان منحنى الانحدار ضعيف لوصف العلاقة بــين (X1, X2 , X3 , X4) و(Y2) وبنسبة ثقة (٩٩%) وهذا مــا تؤكــده معنويـــة (X1 , X2 , X3 , X4) ، وعلـــى فـــق اختبار (Z) فقــد بلغت قيمــة (Zx1 = 0,391-) وقيمــة (Zx2 = 0,127-) وقيمة Zx3 = 0,528-) (وقيمة (Zx4 = 1,485-) . وفي ضوء معادلــة الانحــدار يؤشر الثابــت (a =3,829) أي وجــود (3,829) لأخلاق الشخص حتى وان كان (الهيكل التنظيمي والقيادة والفريق والتحفيز والدعم) تساوي صفراً .

أما قيمة الثابت (B1=0,034 -) فتدل على أن تغيراً مقداره (١) في (الهيكل التنظيمي) سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0,034-) في أخلاق الشخص وان قيمة الثابت (B2= 0,013 -) فتــدل علــى أن تغير مقداره (١) في (القيادة) سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0,013-) في أخلاق الشخص .

أما قيمة الثابت (B3 = 0,154) فتدل على أن تغيرا مقداره (١) في (الفريق) سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0,154) في أخلاق الشخص وان قيمة الثابت (B4 = 0,152 -) فتدل على أن تغيرا مقداره (١) في (التحفيز والدعم) سيؤدي إلى حدوث تغير سالب مقداره (0,152 -) .

إن العلاقات التي ظهرت هي علاقات غير معنوية وان معامل التحديد هو (0,026) بمعنى انه يفسر (0,026) من التباين الحاصل في أخلاق الشخص باستبعاد تأثير العوامل التي لم تدخل نموذج الانحدار.

وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها (لا توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية بأبعادها وأخلاق الشخص) ، وهذا ما يشكل جزء من الإجابة عن السؤال الثاني من مشكلة الدراسة .

وعامة يمكن قبول الفرضيتين بشكل اجمالي وعلى النحو التي . لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المحددات التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي والقيادة والفريق والتحفيز والدعم) وأخلاقيات الإدارة بأبعادها (النسيج الثقافي واخلاق الشخص ونظم المنظمة) ، وبغية استكمال الإجابة عن التساؤلات التي طرحتها مشكلة الدراسة ، فان رفض الفرضيتين الفرعيتين يشير إلى أن المحددات التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة لا تسهم في توجه المنظمة للعمل بأخلاقيات الإدارة بقدر ما يمكن تحديد تجاهها بانه تجاه سلبي ، وهذا ما يشكل إجابة السؤال الأول من مشكلة الدراسة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث في بيان الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء طروحاتها النظرية وتحليلاتها الميدانية ، والتي من خلالها سيجري تحديد التوصيات الملائمة لتطوير ما يسهم في دفع العمل بأخلاقيات الإدارة بتجاه إيجابي في المنظمة المبحوثة .

الاستنتاجات

توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي :

١. إن المنظمة المبحوثة هي منظمة تعتمد الرسمية كأساس للتصرف مع العاملين من خلال عدد من القواعد والإجراءات بوصفها مرشدات للسلوك تساعد في إدارة العملية التنظيمية دون الرجوع للإدارة العليا، إذ اتفقت استجابات أفراد العينة على أن الأشخاص يستطيعون العمل على وفق إجراءات رسمية دون الرجوع إلى زملاءهم ، وعامة تعكس النتائج عدم مغالاة المنظمة المبحوثة في رسميتها . واتساقا مع حاجة منظمات اليوم إلى الإدارة من خلال الهياكل المسطحة وتعزيز العمل باستراتيجيات التمكين ، فان نسبة الاتفاق لا يستهان بها كعامل معيق لتوجيه المنظمة لتعزيز العمل بأخلاقيات الإدارة .
٢. أشارت استجابات أفراد العينة إلى ارتفاع درجة المركزية في المنظمة المبحوثة ، فالعاملين هم بحاجة دائما إلى تدخل الإدارة العليا في عملية صنع القرار بالرغم من معرفتهم التامة بما يجب أن يفعلوه كما أن قرارات المجموعة موجهة أساسا لتأدية العمل بفاعلية .

٣. من خلال تحليل استجابات أفراد العينة بصدد متغير القيادة ظهر أن بعد العلاقة التبادلية بين القائد/ العضو يقع بين ابعد حدين من النمط المتجه نحو المهمة والنمط المتجه نحو العلاقات وبأوزان استقر رأي الباحثان على ان الإدارة ترجح جانب العلاقات ، وهذا في نفس الوقت لا يعني أن التبادلية بين القائد / العضو سلبية ، اذ أن استجابات أفراد العينة تؤشر تجاوزا لأوساطها الفرضية وهذا يعني تمركز الاستجابات حول أوساطها وقدرتها على التأثير في المتغير المستجيب ولكن بشكل لا يرتقي إلى مستوى تأثير الاستجابات للأسئلة التي تخص نمط المهمة .

٤. تشير استجابات أفراد العينة المبحوثة إلى أن دور القائد يسير بتجاه المهمة اكثر من تجاه نحو العلاقات ، إذ عكست الاستجابات عن بعض الأسئلة أوساطا حسابية مرتفعة ، ومتوسطة عن الأسئلة الأخرى التي تدل على تراجع قناعات أفراد العينة بتوجه المدير نحو العلاقات .

٥. تشير استجابات المبحوثين على توجه الأشخاص العاملين وتخصصهم نحو المهمة من خلال إظهار السلوكيات التي تتمثل بالمبادرة وتقديم الآراء وربط الأفكار المتنوعة بمشكلات الفريق والتزود بالطاقة كلما ازداد التحفيز للفريق على الفعل عند انخفاض المهمة أو الحماس إذ أن ملاحظات الباحثان الشخصية والأوزان المئوية التي تحققت تشير إلى أن سياسات الحوافز المعتمدة كفيلة باستثارة دافعية العاملين نحو إنتاجية اكثر وبشكل شجع العاملين على أنفاق المزيد من الوقت والطاقة من اجل إضعاف الأهداف الشخصية لبلوغ أهداف الفريق.

٦. تؤشر الاستجابات إلى رغبة المبحوثين في العمل على وفق ما يعتقده الفريق ، وقد أشرت تراعا في استعداد العاملين لتقديم الغالي والنفيس أو التضحية من اجل أهداف الفريق، كما إن قيم العمل بمنطق الفريق بوصفها السائد لا تحقق ضغوطا على العاملين بشكل يشجع المنظمة على التوجه نحو العمل بأخلاقيات الإدارة، وبالرغم من اتفاق الاستجابات حول تماسك الأشخاص على انهم يعملون بوصفهم عائلة .

٧. تتفق معظم استجابات المبحوثين في نظرتهم وردود أفعالهم تجاه ما يحقق السعادة لهم، وهي الفرص التي تتيحها المنظمة لتقدم الأشخاص ورقيهم وهذا مؤشر واضح على ان اثر التحفيز يتأصل في بناء الأشخاص بشكل واضح ، لذا يستنتج الباحثان ان المنظمة تستعمل برامج تحفيزية متماثلة فيما يساوي حالة التقارب في درجات الاستجابة.

٨. ان المنظمة لم تراعي ما يعزز جانب السلوك الأخلاقي عند تصميم هيكلها وما تحكم هذا الهيكل من نظم ، إذ لا وجود واضح لهيكل القيم الذي يعد واحدا من أدوات الرقابة الجماعية التي تتضامن مع أدوات الرقابة الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة، لذا فان هيكل المنظمة مصمم على أساس إذعان العاملين وليس لكسب ولاءهم .

<u>التوصيات</u>

تأسيسا على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

١. أن حاجة الشركة المبحوثة إلى المرونة المستمرة لاحتواء متغيرات البيئة بصورة خاصة في مجال القطاع النفطي والصناعات المشتقة منه ، تحتاج إلى منطق العمل الذي يعتمد على اقل قدر من الرسمية وتمكين العاملين في الخطوط التنفيذية الأولى ولاسيما وان الشركة تعتمد على القطاع الخاص في جانب كبير من إنتاجها ، وهذا ما يستلزم تقليل القواعد والإجراءات المحددة لسلوك

العاملين داخل الشركة واحلال تقاليد العمل الميداني المستند إلى إجراءات الرقابة الذاتية، واحلال قيم العمل وأخلاقياته بدلا من الاعتماد على مجموعة من القواعد والإجراءات وبالشكل الذي يطلق طاقات العاملين بغية زرع الثقة في نفوسهم وترسيخ قيم العمل بدل اللوائح والإجراءات المكتوبة.

٢. تجاوز تركز السلطة في مناطق محددة من الهيكل التنظيمي مما عزز حالة من المركزية التي حققت تراجعا واضحا في مشاركة العاملين بصناعة القرار وطول خطوط التغذية العكسية، لذا بات توجه المنظمة لاعتماد هيكل عضوي هو ضمانة أكيدة لدفع المنظمة نحو العمل بمنطق أخلاقيات الإدارة .

٣. لا شك أن الإبداع يشكل سمة من سمات القائد الفعال ، وان هذه الفاعلية تتطلب التحرك الفاعل بين نمطي المهمة والعلاقات.

٤. يوصي الباحثان اعتماد منطق العمل الفرقي وتنويع مهارات العاملين، وان تولي المنظمة لأفراد الفريق مهمة معالجة الخلل واعتماد مبدأ جماعية الحوافز بدلاً من تنمية مبدأ الحوافز بما يعزز العلاقة بين العضو/فريق العمل، وهذا من شانه أن يخفض من الصراعات والتنافس الشخصي ويشيع قيم العمل الجماعي .

٥. تعزيز حجم الدعم المادي الذي يتصدر باقي عناصر الدعم والإسناد الإداري والمعنوي الذي لا يقل أهمية عن الإسناد المادي .

الملحق (١)

إستبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

م / أنموذج استبانه الدراسة الموسومة بـ

(دور المحددات التنظيمية وأثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الإدارة)

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

نضع بين أيديكم استبانه الدراسة الموسومة بـ(دور المحددات التنظيمية وأثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الإدارة) ، وهي دراسة تستهدف الوقوف ميدانياً على ما تسهم به المحددات التنظيمية السائدة في الشركة من دور في توجيه العمل باخلاقيات الإدارة وتاثير هذا الدور على سلوك العاملين ، لذا يود الباحثين اسهامتكم الكريمة في انجاح هذه الدراسة خدمة للصالح العام وذلك من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة صح امام الاجابة التي تعتقد انها تعكس وجهة نظركم ، كما يود الباحثان أن يبينان ما يلي :

١ . لا حاجة لذكر الاسم إذ سيجري التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

٢ . إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة و دقتها ، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترجوها الشركة .

٣. لا توجد هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، بقدر ما تعكس الإجابة وجهة نظركم عن كل فقــرة مــن فقرات الاستبانة.

٤ . إن الباحثان مستعدان للإجابة عن أية تساؤلات أو اشكالات تواجهكم .

الباحثان

أولاً : المعلومات الشخصية :

١ . الجنس ☐ كــر ☐

٢ . الحالة الاجتماعية : ☐ وج ☐ ب

٣. العمــر : دون ☐ ٢٥ ☐ ٣٥ ☐ ٤٥ -

☐ ٤٦ ☐ ٥٥ ☐ ٥٦- وق

٤. المؤهل العلمي (آخر شهادة حصلت عليها) : ☐ راه ☐ اجستير

بكال ☐ وس دب ☐ عالي ☐ معهد

إع ☐ ة م ☐ طة ☐ دائية

٥. الاختصاص:..... ٦.الموقع الوظيفي: .....

٧. مدة الخدمة في الوظيفة :اقل من ☐ سنوات ☐ ٦- ١٠ ☐ ١ ١٥

☐ ٢٠- ☐ ٢-٢٥ ☐ -فاكثر

٨. حــدود المرتــب : اقل مر ☐ ألف ☐ - ١٤ ١٥ - ☐

☐ ٢١ - ☐ ٢٧ ☐ ٣٢ ☐ ٣ فاكثر

٩. هل لديك مصدر أخر إلى جانب راتبك ؟ ☐ نعم ☐ كلا

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

١. المحددات التنظيمية

ت	العبـــــارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١.	أتصرف في معظم أمور وظيفتي من دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر.					
٢.	أستطيع أن اعمل على وفق إجراءات رسمية من دون الرجوع إلى زملائي في العمل.					
٣.	إن أسلوب تنفيذ المهمات الوظيفية متروكة لي بصورة كاملة.					
٤.	أشعر أن زملائي يمتلكون استقلالية عالية في تنفيذ الإجراءات التي يرغبون فيها.					

٥.	معظم زملاء العمل يتبعون الإجراءات الخاصة بواجباتهم من دون تصرف منهم.					
٦.	أمارس مستوى عالياً من التفويض بصناعة القرارات الرئيسة على مستوى شركتي.					
٧.	قرار مجموعتنا يصل إلى الأغلبية من أجل تأدية العمل بفاعلية.					
٨.	على الرغم من إنني أعرف ما الذي يجب عمله ، أحيانا ابحث عن معلومات إضافية عندما اصنع قراراً من قبلي.					
٩.	أستطيع توفير أمور مهمة بشأن تنفيذ القرارات من الشركة.					
١٠.	إذا ما كان لموظف ما عملية أو فكرة جديدة فأنها يجب أن تمر عبر الإدارات المختلفة من الشركة.					
١١.	يمنحنا المدير وقتا كبيرا لوصف كيفية إنجاز العمل.					
١٢.	يصف مديرنا جوانب التعاون بيننا على احسن وجه.					
١٣.	يدعنا مديرنا نتعرف على كيفية التصرف.					
١٤.	يجعل المدير توجهاته واضحة للعاملين.					
١٥.	المدير متأكد من أن الآخرين يعرفون دورهم في المجموعة.					
١٦.	يجدول المدير العمل الذي يريد من الآخرين أن ينجزوه.					
١٧.	يسأل المدير دائما فيما لو إن الآخرين يتبعون قواعد وتعليمات معيارية.					
١٨.	يحترم المدير مشاعر الآخرين وأفكارهم العادية والمبتكرة.					
١٩.	يديم المدير الصداقة والمودة في الوحدة.					
٢٠.	يعمل المدير بعض الأشياء ليجعلها لطيفة للآخرين حتى يكون عضوا مهما في المجموعة.					
٢١.	ينظر المدير للآخرين بالتساوي وينصف بيننا في الحوافز.					
٢٢.	يقدم المدير للآخرين ملاحظات للتقدم نحو التغيير ويصف كيف أنها سوف تؤثر فيهم.					
٢٣.	يسمح المدير للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشاكل.					
٢٤.	يفسح المدير مجالاً لأعضاء المجموعة لتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها.					
٢٥.	يجعل المدير العمل يستمر في خطوات سريعة.					
٢٦.	يدير المدير الصراع عندما ينشأ في المجموعة بود وتفاني.					
٢٧.	يفوض المدير لبعض العاملين بعض السلطات التي يستطيع من خلالها التصرف في العمل.					

٢٨.	يرفض المدير تبرير تصرفاته لنا مهما كانت بسيطة أو صعبة.					
٢٩.	يقنع المدير العاملين بأن أفكاره لصالحهم على الدوام.					
٣٠.	يتصرف المدير دائماً من دون استشارة المجموعة .					
٣١.	عملي في هذه الشركة في ضمن فريق وليس العمل بانفراد.					
٣٢.	في هذه الشركة يعامل كل فرد في الفريق بأنه عضو مهم حاله حال الآخرين.					
٣٣.	الفريق هنا أكثر إنتاجية عندما يتحقق للأعضاء حاجاتهم واهتماماتهم الشخصية.					
٣٤.	في أحيان كثيرة يعبر الزملاء عن مشاعرهم خارج الفريق بشكل مختلف تماما عما يعبرونه بداخله.					
٣٥.	سلوكي كوني عضواً في الفريق من السهولة على الأعضاء الآخرين ملاحظته.					
٣٦.	الفريق هنا اكثر إنتاجية عندما يعمل أعضاؤه ما يريده منهم الفريق وليس ما يريد كل منهم .					
٣٧.	في هذه الشركة يدرك الأشخاص في فريق انهم في بعض الأحيان سيضحون من اجل الفريق كله .					
٣٨.	لدى أفراد لفريق في الشركة الرغبة في تقديم الغالي والنفيس لما فيه خير الفريق .					
٣٩.	الفريق هنا اكثر كفاءة عندما يعمل أعضاؤه ما يعتقده الفريق الأنسب وليس عمل ما يريده كل منهم .					
٤٠.	نحن كوننا فريقاً هنا نعمل مثل العائلة لا توجد أسرار بيننا.					
٤١.	الفريق في هذه الشركة يضع ضغوط زائدة ليجعل كل زميل يعمل نحو تحقيق أهدافه.					
٤٢.	الفريق في هذه الشركة يشترك بمسؤولية تنفيذ الأعمال بشكل جيد على وفق المعايير المحددة.					
٤٣.	وظيفتي الحالية في الشركة تسمح بالتقدم السريع استنادا إلى إمكاناتي الأساسية .					
٤٤.	إن البحث عما ما يجعلني سعيدا في هذه الشركة هو الأكثر أهمية في حياتي.					
٤٥.	وظيفتي في الشركة حاليا ذات تحدٍ واكثر معنى و فاعلية .					
٤٦.	إذا ما حصلت على وظيفة فيها ضغوط عمل كبيرة كأن يكون وقت الغداء قليل ، واستراحة قليلة ، وما شابه فان دافعيتي للعمل ستكون ضعيفة.					

٤٧.	لكي أكون فردا صادقا وسعيدا في الفريق فان النواحي الاجتماعية في العمل تكون مهمة لدي.					
٤٨.	وظيفتي الحالية كافية ومرضية لحاجاتي وحاجات عائلتي .					
٤٩.	احب عملي حاليا على الرغم من كونه شاقاً إذ إن العاملين معي ناقشوا الخطة كوننا فريقاً .					
٥٠.	إنجازاتي حاليا تعطيني نظرة مهمة لاحترام نفسي .					
٥١.	إن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة هو مشكلة في هذه الشركة.					
٥٢.	يتوفر وقت كافٍ للسعي وراء الأفكار المبدعة هنا.					
٥٣.	تحظى قدرتنا على العمل المبدع باحترام قيادة الشركة.					
٥٤.	يمكن وصف هذه الشركة بانها مرنة ومتكيفة باستمرار للتغيير.					
٥٥.	تميز هذه الشركة المبدعين بشكل علني .					
٥٦.	تعطيني هذه الشركة حرية في الوقت للسعي وراء الأفكار المبدعة خلال يوم العمل.					

١ . اخلاقيات الادارة

ت	العبـــــارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٥٧	ا. تشجع الإدارة الإبداع على الرغم من نفقاته العالية.					
	ب. ان المحاولة والخطأ هي ليس أفضل سبيل للتعلم وزيـــادة الخبرة .					
	ج. شركتنا على استعداد للتكيف مع الظروف البيئية كافة .					
	د.ترحب الإدارة بالآراء والمقترحات الجديدة حتى وان كانت مناقضة لمعتقداتها .					
٥٨	أ. يهتم الأشخاص بمهام المنظمة جميعها .					
	ب. المهام الوظيفية مصاغة بوضوح .					
	ج. اراء رئيسي وشخصيته تدفعني لإعـــادة النظـــر بـــآرائي وتغييرها بقناعة .					
	د. يستخدم اسلوب التلويح بالمكافأة والترقية بوصـــفه مقـــابلاً مشروطاً بالأداء الجيد .					
	أ. تقيم ادارة الشركة حفلات تكريم المبدعين باستمرار .					
	ب. يحضى الأشخاص ذوو الأفكار الجديدة باولوية التكـــريم دائماً					
٥٩	ج. تشجع الأدارة التنافس بين العاملين لانتقاء الأفكار المتميزة .					

	د.تعطى الأسبقية لأبناء العاملين في الشركة للتعيين في الوظائف الشاغرة .					
٦٠	أ. ان اللذين يعتمدون على أنفسهم هم فقط اللذين يستطيعون ان يشقوا طريقهم بنجاح .					
	ب.يستطيع المرء ان يتعلم من عمله اذا ما اندفع فيه بقوة ونشاط وجرأه وذلك بصورة افضل فيما لو اتبع نصائح الأخرين					
	ج.على المرء ان يخلص في الأمور التي يأخذها على عاتقه حتى يرضى بالنتائج المتحققة .					
	د.الوقت كالنقود يجب ان يصرف بحكمة ، إذا اراد الشخص ان يحصل على اعلى عائد .					
٦١	أ. يفضل العاملون في المنظمة الحصول على عمل حيث يعمل الجميع حتى اذا لم يحصلو فيه على تقدير شخصي .					
	ب.ان يعمل العاملون بجد من اجل تحسين اداء المجموعة التي يعملون معها ، حتى اذا كان ذلك معناه التخلي عن بعض المكاسب الشخصية .					
	ج.على المرء ان يؤدي دوراً فعالاً في شؤون القسم الذي يعمل فيه .					
	د.التوافق والانسجام الداخلي شيء ضروري للحياة .					
٦٢	أ.يتيح العمل للفرد في هذه الشركة استخدام قابلياته الإنسانية.					
	ب.العلاقات الإنسانية السائدة حالياً داخل القسم تسهم في أداء العمل بفاعلية ونجاح .					
	ج.يتيح العمل في هذه الشركة الفرصة للفرد لاكتساب خبرات جديدة .					
	د. العمل في هذه الشركة معد ليكون ممتعاً للفرد لا مملاً .					
٦٣	أ.النجاح معناه امتلاك متسع من الوقت لممارسة الأنشطة الترويحية .					
	ب. زيادة أوقات الترويح شيء جيد للأفراد .					
	ج.ان الأنشطة الترويحية هي اكثر امتاعاً في العمل .					
	د.كلما كان الوقت الذي يصرفه الشخص في عمله اقل ، وازدادت لديه اوقات الترويح كلما كان ذلك افضل .					
٦٤	أ. ياخذ العاملون حصتهم العادلة في الأستفادة من موارد الشركة					
	ب.ما زالت الإدارة بعيدة عن تفهم احتياجات العاملين .					
	ج.العاملون أكثر أسهاما في صنع القرارات المختلفة في الشركة .					

	د.تؤمن الإدارة بان الأهداف التي توضع ضمن إطار العمـــل الجماعي تعطي فوائد لا يمكن الحصول عليها فيما لو وضعت في ضمن الإطار الشخصي .					

المصادر :

1. Griffin R .W. , *Management* , 4/e , Houghton Mifflin , New York , 1993.
2 . Daft R . L ., *Organization Theory & Design* , 7 / e , South Western . New York , 2001 .
3 . Hage G &Aiken M.,"Program Change & Organizational Properties,Acomparative Analysis " *The American Journal Of Sociology*, VOL (72) , n . (5), March . p 78 – 80 , 1967 .
4 . Wally S & Baum J. R ., " Personal & Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making"*Academy of Management Journal*, VOL (37) , N . 4 , p . 956 .1994 .
5 . Hellriegel, D., & Slocum, J.W., *Management*, 7th Ed ., South Western College Publishing , Ohio , 1996 .
6 . Marcic, D., *Organization Behavior: Experience & Cases* , McGraw – Hill Book Co., New York , 1992 .
7 .Wally, S., & Baum, J. R., Op cit ., p . 152 – 154 . 1994 .
8 . Hellriegel & Slocum , Op cit ., p . 459 – 460 . 1997 .
9 . March, J. G., & Simon, H, A., *Organization* , John Wiley & Sons, Inc.,. New York ,1958.
10 . Schermerhorn, J. R., *Management & Organizational Behavior*, John Wiley & Sons , New York , 1996 .
11 . Schermerhorn, J. R., , Ibid ., p 212 .1996.
12 . Buchholz R. A., " The Belief Structure Of Management Relative to Work Concepts , By Afactor Analytic Model " *Personal Psychology ,*vol, 3 , No , 4 , P .36 , 1977.
13 . Buchholz, R. A., " An Emperical Study Of Contemporary Beliefs About Work in American Society" *Journal Of Applied Psychology,* VOL (63), N. (2) , p . 24 , 1978 .
14 . Buchholz,R.A.,"Measurement Of Beliefs" *Human Relation*, VOL (29),No.12,p.33 , 1976.
15 . Subramanian, A., & Nilakanta, S.," Organizational Innovativeness" *Exploring,* VOL (24) , N. 6 . p . 634 . 1996 .
16 . Scott, S. G., & Bruce, R. D., " Determinants of Innovative Behavior : Apath Model of Individual Innovation in The Work Place " *Academy of Management Journal ,* VOL (37), N. (3), June , p . 583 – 584 , 1994 .
17 . Rivett P., *Principle Model Buoldin* , John Wiley & Sons , New York , 1992 .
18 . Koontz, H., & O'Donnell, C. O., *Principles of Management : An Analysis of Managerial Function* , 4 / e , McGraw – Hill Book Co., New York . 1968 .

19 . Litterer J., *Organizations* , John Wiley & Sons , Inc ., New York .1969 .
20 . Murdick, R. G., & Others, *Information Systems For Modern Management*, Prentice Hall New Jersey , 1971 .
21 . Fiedler, F.E.A.,*Theory Of Leadership Effectiveness*,McGraw Book Co.,New York ,1979.
22 . Burton , G. & Thakur , M. , *Management Today Principles and Practice* , New Delhi . Mc Graw–Hall . Publishing Co, Inc. 1997 .
23 . Scott, S. G., & Bruce, R. D., op cit . p . 17 . 1994 .
24 . Marcic, D., op cit . p . 155 . 1992 .
25 . Hage, G., & Aiken, M. , op cit . p . 101 ,1967 .
26 . Hage, G., & Aiken, M., op cit ., p . 216 .1967 .
27. Van De Ven, A. H., " Central Problems In The Management of Innovation " *Management Science Journal,* VOL (32), N. (5), May . p . 329, 1980 .
28 . Hage, G., " An Exiomatic Theory Of Organization " *Administrative Science Quarterly*, VOL (10), N. 3 , , p . 65 , 1965 .
29 . Hall , R . H ., *Organizations, Structure & Process* : *Processes & Outcomes* , Prentice Hall Of India Private Limited , New Delhi , 1992 .
30 . Burton , G. & Thakur , M. , op cit . p . 96 . 1997 .
31 Marcic, D., op cit . p . 145 .1992 .
32 Burton , G. & Thakur , M. , op cit . p . 145 .p . 73 .1997 .
33 . Van De Ven, A. H., op cit , p . 65 , 1980 .
٣٤ . الشماع ، خليل محمد حسن. *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال* .(دار خلدون للنشر والطباعة ــ بغداد) ، ١٩٩٩.
٣٥ . الشماع ، خليل محمد حسن ، مصدر سابق ، ص . ٢٦١ ، ١٩٩٩ .
36 . Griffin , R.W. , op cit ., p . 430 . 1993.
37 . Hall , R. H., op cit ., p . 332 . 1992 .
38 . Hellriegel, D., & Slocum, J.W., *Management* , 7/ e ., South Western College Publishing , Ohio , 1996 .
39 . Daft R . L ., op cit ., p . 607, 2001 .
٤٠ . *المنهاج الدولي* ، ص ١٨٥، ٢٠٠١ .
41 . Daft R . L ., op cit ., p . 315 . 2001.
٤٢ . مليكه ، لويس ، *سيكولوجية الجماعات والقيادة* ، ط ٣ ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة . ص ١٧٥, ، ١٩٧٠.
43 . Johnson , G. & Scholes , K. , " *Exploring Corporate Strategy , Text & Cases* " 3/e , New York . 1993 .
44 . Schermerhorn , J. R ., *0rganization Behavior* , 7/ e , John Wiley & Sons , Co., New York , 2000 .
٤٥ . الشماع ، مصدر سابق ، ص . ٢٣٩، ١٩٩٩.

46 . Longenecker, J. G., & Pringle, C. P., *Management*, 6 / e ., Merrill Publishing Company, Columbus. 1984 .

٤٧ . الشماع ، مصدر سابق ، ص . ٢٤١ . ١٩٩٩ .

48 . Scott, S. G., & Bruce, R. D., op cit ., p . 590 . 1994 .

49 Longenecker, J. G., & Pringle, C. P., op cit ., p .120 . 1984 .

50 Johnson , G. & Scholes , K. , op cit ., p .18 . 1993 .

51 . Davis, K., *Hunan Behavior at Work, Organizational Behavior*, 5 / e ., New York , McGraw – Hill, Book Co., 1977 .

52 . Valok , P.W.Van. , *Ethics of Management* , in H. B. Maynard (Ed.) Handbook of Business Administration , Mc Graw – Hill Book Co. NewYork , 1967 .

53 . Baum J., " Ethics as a Behavioral Science " Springfield , III : Chales C. Thomas . *Academy of Management Review* , 1980 , Vol. 5 , No. 3 , p . 409 . 1974 .

54 . Drucker , P. F. , *Management , Tasks , Responsibilities and Practices ,* London . 1974 .

55 . Griffin , R.W. , *Management* , 4/e , Houghton Mifflin , New York , 1993 .

٥٦ . الفيروز آبادي ، *القاموس المحيط* ، تأليف مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي (ت ٨١٧هـ) ، دار الجيل / طبعة مصطفى البابي الحلبي ، بيروت ، بلا ت .

57 . *Longman Dictionary of English Language*.

58 . *Oxford Dictionary of English Language* .

٥٩ محمد عقله ، *النظام الأخلاقي في الإسلام* ، ط/١ ، مطبعة الرسالة الحديثة ، عمان ، ص ١٣. ١٩٨٣ .

60 . Rue , L.W. & Byars , L.L. , *Management* , Irwin , Homewood , Illinois . 1989 .

61 . Hellriegel, D., & Slocum, J.W., *Management* , 7th Ed., South Western College Publishing , Ohio , 1996 .

62 . Champox , J. E. , *for a New Millennium* , South-Western College Publishing . Co ., Canada , 2000 .

63 . Griffin , R. W. , *Management* , 6 / e , Houghton , Mifflin , Boston , .104 . 1999 .

64 . Schermerhorn, J. R., *Management*, 6 / e ., John Wiley & Sons, Inc., New York , 2001 .

65 . Daft R . L ., op cit ., 382 . 2001 .

66 . Lorsch , J.W. , " Managing Culture : The Invisible Barrier to Strategic Change " *California Management Review ,* XXVIII, 2,Winter . p . 95 . 1986 .

٦٧ الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، *الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط* ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غ م) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، ص ٧٠ ، ١٩٩٨.

٦٨ الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، المصدر السابق . ص ٨٠ ، ١٩٩٨.

69 . Johnson , G. & Scholes , K . , op cit ., p 63 .1993 .

70 . Hodge , B. J. & Anthony , W. P. ; Gales , L . , *Organization Theory : A strategic Approach* ، New Jersey. 1996 .

٧١ . الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، المصدر السابق . ص ٨٠ ، ١٩٩٨.

72 . Hellriegel D. & Slocum J. W. & Woodman R.W. , *Organizational Behavior* , 9/e , South–Western College Publishing , New York , 2001 .

٧٣ . أحمد عبد الرزاق سلمان " المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة " *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، مجلد ٧ ، العدد ٢٤ ، ص ١٥٢ . ٢٠٠٠.

74 . Monday R . W. , & Premeaux , S. R., *Management , Concepts , Practices and Skills* , 7/e . Englewood Cliffs , New Jersey Prentice–Hall , INC. , 1998.

75 . Griffin R. W. , op cit ., p.90 , 1999 .

76 . Champox J. E. , op cit ., p . 40 , 2000 .

77 . Griffin R. W. , op cit ., p . 105 , 1999 .

٧٨ . حرحوش ، عادل والعنزي ، سعد " أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق ، بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال " بحث مقبول للنشر مقدم إلى *المؤتمر الأول للإدارة* ، جامعة أربد ، الأردن . ٢٠٠٠ .

79 . Daft R . L ., op cit ., p . 328 .2001 .

80 . Daft R . L ., Idem ., 2001 .