

قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري  
-دراسة حالة مؤسسات - Condor, Gipate, Polyben - بروج بوغريبرج

أ. مهديد فاطمة الزهراء

أ.د. عبد الحميد برحومة

جامعة المسيلة

Abstract:	الملخص:
<p>There are several sources that ethics are based on in organizations, these sources are able to form ethical standards and principles which differ from one organization to another, and this highlights the important role of the organization culture that determines the workers shared concepts and the norms and values that characterize their organization from the others. Furthermore, the organization's culture of ethical and moral substance constitutes a solid basis for the homogeneity and the unity of workers. It is also found that the administrative decisions usually related closely to morality in cases where the manager uses the ethical principles and arbitrates his conscience in making administrative decisions.</p> <p>In the light of the importance of ethical decisions, this paper comes to shed lights on two important and complementary elements of decision-making ethics, and organizational culture, and it high lights the role of organizational culture in achieving compliance making ethical decisions. The study was performed on three organizations of the group Ben Hamadi which are: <i>Condor, Gipate, Polyben</i>.</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Organizational culture, ethics, decision-making, the ethics of decision-making.</i></p>	<p>تتعدد المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في المنظمات، كما أن قدرة هذه المصادر على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن بينها يبرز الدور المهم لثقافة المنظمة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز منظماتهم عن غيرها، لأن ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين وولائهم، وفي نفس الوقت نجد أن القرارات الإدارية ترتبط بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً في الحالات التي يضطر فيها رجل الإدارة الرجوع إلى المبادئ الأخلاقية وإلى تحكيم ضميره في الحالات الإدارية التي تعرض عليه.</p> <p>وفي ظل هذه الأهمية تأتي هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على موضوعين مهمين ومتكاملين وهما أخلاقيات صنع القرار، والثقافة التنظيمية بالتعرف على جوانبها المختلفة، وإبراز دور هذه الأخيرة في تحقيق الالتزام بصنع القرارات الأخلاقية، حيث تم إجراء الدراسة على بعض المؤسسات التابعة لمجموعة بن حمادي الناشطة في ولاية بروج بوغريبرج وهي: <i>Condor, Gipate, Polyben</i></p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الثقافة التنظيمية، الأخلاقيات، صنع القرار، أخلاقيات صنع القرار.</p>

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالأخلاقيات بنحو واضح وجلي، فبعد أن كانت المنظمات تتنافس في تعظيم الربح وتحقيق الكفاءة في الأداء، أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام كبير حيث تصاغ الأهداف و السياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، و من أبرز العوامل المحددة للأخلاق في المنظمة هي الثقافة التنظيمية، بوصفها معايير وقيم تحدد ما هو ملائم وغير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية

والخارجية، لذلك من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، وهذا ما يحقق توازنا أفضلًا بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف المصالح، كما أن الثقافة التنظيمية القوية والواضحة الترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم، حيث يعرض على القائد الإداري الكثير من الحالات الإدارية التي تستدعي اتخاذ قرارات لمعالجتها، ومن ضمن هذه الحالات ما يمكن تطبيق الأنظمة والتعليمات عليها، نظرا لوجود النصوص التي تحكم الحالة المعروضة، وهناك حالات لا تنطبق مع تلك الأنظمة، وعندها يضطر القائد الإداري إلى الاجتهاد واتخاذ القرار المناسب بتحكيم ضميره وقيمه ومعتقداته، وهذا ما ترسخه الثقافة السائدة بالمنظمة فهي التي تحدد مدى صحة أو خطأ القرار الذي سيتم اتخاذه، ومن هنا تأتي هذه الورقة البحثية لمحاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

• هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار بمنظمات الأعمال؟

#### - فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد صيغت الفرضية الرئيسية التالية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

وتندرج تحت هذه الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على أخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على أخلاقيات صنع القرار بمحل الدراسة.

#### - أهداف وأهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في ترسيخ وتعزيز أخلاقيات صنع

القرار بالمنظمات، من خلال:

- توضيح ماهية كل من الثقافة التنظيمية، الأخلاقيات، وأخلاقيات صنع القرار؛

- إبراز أهمية تبني ثقافة تنظيمية قوية تخدم مصالح المؤسسة والمجتمع معا؛

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و صنع القرار الأخلاقي؛

- استقصاء أثر العوامل الثقافية التي تتدخل في تشكيل القرارات الأخلاقية لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة؛

- التطرق إلى العوامل الثقافية التي تساعد على تجسيد صنع القرارات الأخلاقية في المنظمات.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعين هامين ومؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمع، ألا وهما الثقافة التنظيمية وأخلاقيات صنع القرار داخل المنظمات.

#### - حدود الدراسة

تحد الدراسة حدود مكانية وزمنية حيث تم إجراء الدراسة على عينة من الإداريين والمسؤولين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة

في ولاية برج بوغريج وهي: Condor, Gipate, Polyben، أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال الفصل

السداسي الأول من سنة 2015.

#### الإطار النظري للدراسة

##### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

لقد احتل مفهوم الثقافة موقعا متميزا لدى علماء الإدارة خاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم، ولكن على مستوى المنظمة باعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد من ذلك المجتمع، ونود في هذا العنصر التعرف عن ماهية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

##### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها وتأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها وإنما طوروا الكثير من التعاريف، ومن بين أهمها:

1- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير والأعراف، التي تشكل هوية المنظمة وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها، وتصنف ثقافة المنظمة إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، كما يشير مفهوم قوة الثقافة إلى شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات الخاصة بها، وبشدة تمسك العاملين بتلك القيم والمعتقدات<sup>1</sup>.

2- هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم العاملين في المنظمات، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضا، والثقافة التنظيمية الداعمة تعزز قيادة المنظمة إلى نحو

- المتميز، فالمدرء مدركون لدورهم في تعزيز هذه القيم وأهداف المنظمة وكذلك السعي المستمر لفهم ادوار وواجبات مرؤوسيههم، من اجل العمل على توفير بيئة العمل الداعمة لمجهوداتهم<sup>2</sup>.
- 3- وعرفها Gupta: " بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة."<sup>3</sup>
- 4- كما يعرفها كل من (Deal & Kennedy): "بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"<sup>4</sup>.
- ومهما تنوعت التعاريف وتعددت فإننا نلاحظ أن جميعها تشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمات، وعلى هذا الأساس يمكن أن نعتبر بأن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة، وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة<sup>5</sup>.

#### ثانيا: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة عن تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وفي تقسيم يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين والذي يسمى بالتقسيم الداخلي لثقافة المنظمة قام كل من Kotter&Heskett بتحديد مستويين لهذه الثقافة، وتعود جذور هذا التقسيم إلى Edgar Schein الذي حدد مستويين لثقافة المنظمة الأول مرئي والثاني غير مرئي<sup>6</sup>:

- 1- **المستوى الداخلي:** هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهي مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت.
- 2- **المستوى الخارجي:** هي العناصر المرئية والمنظورة بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد أي ما يمكن ملاحظته مباشرة كالإنتاجية<sup>7</sup>.
- وقد شبه Herman هذا التقسيم "بجبل الثلج" حيث يمثل الجزء الجلي فيه وهو الأصغر: التنظيم الرسمي للمنظمة والجزء الخفي فيه وهو الأكبر بالتنظيم غير الرسمي.
- ومن منظور أكثر عمقا تنطوي ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة وهويتها وغيرها وتعد هذه العناصر بوجه عام عناصر غير مرئية ومن ثم يمكننا الرجوع إلى الصورة الاستعارية الخاصة بجبل الثلج الذي سبق وأشرنا إليه حيث يمكن رؤية العناصر الأخرى التي تختفي تحت سطح الماء.

## المحور الثاني: أخلاقيات صنع القرار

تعد أخلاقيات الأعمال الموضوع الأكثر أهمية الذي يواجه المؤسسات في الوقت الراهن لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة، والذي يفرض عليها الاعتماد على مجموعة معتبرة من المعايير المساعدة على صنع واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشاكل والقضايا التي تضعه في موقف أخلاقي تجاه زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وبيئته، ومن خلال هذا المحور سنحاول التعرف أكثر على مفهوم أخلاقيات صنع القرار واهم العوامل المؤثرة فيه:

### أولاً: مفهوم أخلاقيات صنع القرار

إن الأخلاقيات في مكان الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجديدة إذا ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية، كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد.

وتتضمن الأخلاقيات كل ما هو متعارف عليه على أنه صحيح أو خاطئ وعلى أنه هناك لكل فعل رد فعل أحدهما صائب والآخر خاطئ، وتتضمن الأخلاقيات مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها، وتشير الأخلاقيات ETHICS بشكل عام إلى: القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكّل وعاء حضارياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة، وأخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها<sup>8</sup>.

ويمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها "اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد"<sup>9</sup>.

وقد أوضح Daft بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سليبي أو ايجابي) على الآخرين<sup>10</sup>.

ويعرف صنع القرار الأخلاقي بأنه عملية صنع القرار المقبول لدى المجتمع، ويحدد من خلالها عدد من العوامل المهمة، التي تؤثر في السلوك الأخلاقي،<sup>11</sup> وتهدف عملية صنع القرار الأخلاقي التوصل إلى قرار سليم من الناحية الأخلاقية، وهناك من يعرف صنع القرار الأخلاقي بأنه الاختيار الأفضل بين البدائل بعد

تقييمها جميعاً، إذ ينتج القرار الأخلاقي بناءً على مجموعة من القواعد والأوامر والأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة.

كما يعرف صنع القرار الأخلاقي بأنه سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.<sup>12</sup> ويرتبط القرار الأخلاقي بإصدار حكم يتضمن اختيار بديل يتوافق مع المعايير والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجتمع.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأخلاقية:

إن مصادر السلوك الأخلاقي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها، ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثروا في المعايير لما هو أخلاقي، وبذلك توجد مجموعة قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية، ويمكن أن نوضح في العناصر التالية العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي، والذي يمثل قاعدة لاتخاذ القرارات في المنظمة:

1- **العوامل الشخصية:** كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل، فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة، فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.<sup>13</sup> ومن الملاحظ أن الفرد يتخذ سلوكيات متعددة ومختلفة في ضوء تطور إدراكه للجوانب الأخلاقية ونضجه الشخصي عبر الزمن، فكلما مرت تجربة وعرض الإنسان لخبرات مختلفة ومواقف عديدة تأثر سلوكه الأخلاقي بهذه التجارب.

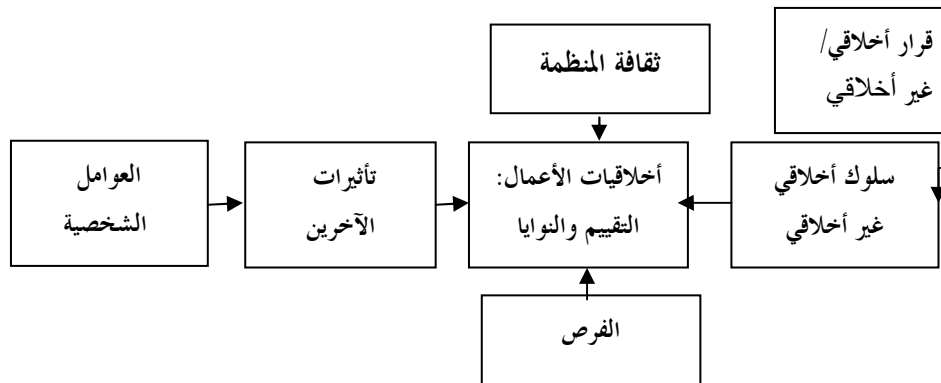
2- **ثقافة المنظمة:** تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم، الاتجاهات، والتقاليد التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات، حيث يكون تأثير هذه الثقافة واضحاً على سلوكيات العاملين ومنعكساً في القرارات التي يتخذونها، وتبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة، حيث أن القائد أو مدير المنظمة يكون مسئول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

3- **الفرص:** تمثل الفرص وصفاً للشروط التي تحدد أو تسمح بممارسة السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي، وقد تنتج الفرصة من هذه الشروط وتحدد بالعوائد الداخلية والخارجية التي تحيط ببيئة العمل، ووجود نظام واضح وصریح من قبل جميع العاملين تتحدد فيه العقوبات والمكافآت وفق اعتبارات الأداء المرتبطة بالسلوك الأخلاقي، سوف يعزز من الأداء والقرارات ذات الصبغة الأخلاقية، ويمكن للمنظمة أن

تقلل أو تنهي السلوكيات غير الأخلاقية من خلال التأكيد على المدونات الأخلاقية الرسمية وكذلك السياسات والقواعد والإجراءات التي تستطيع ترسيخها بالتدقيق والمتابعة للالتزام بها من قبل جميع العاملين<sup>14</sup>.

4- أخلاقيات الأعمال، التقييم والنوايا: لا توجد نماذج أو صفات جاهزة يتم قياس السلوك عليها دائما، وأن الأمر مرتبط في كثير من الحالات والنوايا الحسنة والرغبة الصادقة بعمل ما يفيد المنظمة والمجتمع بفئاته المختلفة، ولكي يتم اتخاذ قرار مقبول أو مرفوض وفق مبادئ السلوك الأخلاقي المقبول والصحيح، يجب أن تتفاعل العوامل السابقة مع التقييم الشخصي للموقف والنوايا المرتبطة به والحالة المرغوبة من قبل المدير<sup>15</sup>.

#### شكل رقم 1: العوامل المؤثرة في القرارات الأخلاقية



Source: O.C Ferrell and John Fraedrich, Business Ethics, Houghton Mifflin Company, 1994, P 95

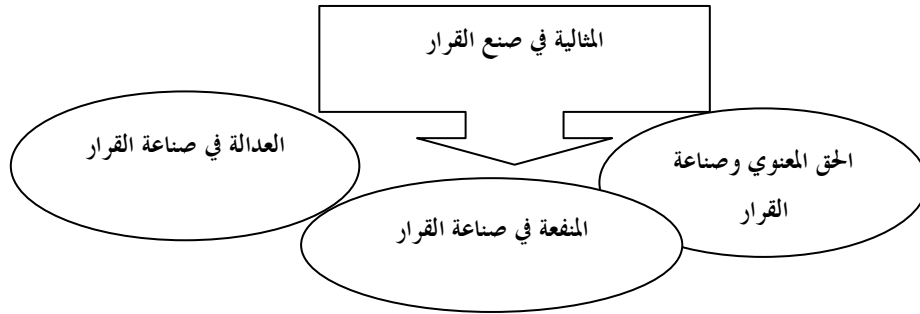
إن حاصل تأثير العوامل والأبعاد السابقة تتجسد بسلوكيات أعمال مختلفة، وهذه تنعكس بشكل مباشر على القرار المتخذ، وبصورة عامة فإن المعرفة الواسعة والنقد المستمر للمواقف المتخذة ومناقشتها من الجوانب الأخلاقية والسلوكية سوف يساعد على تحسين قرارات المنظمة يعطيها مشروعية أكبر وقبول أوسع ولا تحدث خرقا مهما في الأبعاد الأخلاقية للقرارات.

#### ثالثا: المداخل الأخلاقية لصناعة القرار

وللتمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي لا بد من عرض المداخل الأخلاقية لصناعة القرار:<sup>16</sup>

- 1- **مدخل المنفعة:** يعيننا هذا المدخل على فحص أثر قرارات وسلوكيات الآخرين، بهدف ضمان وصول يد الخير إلى أكبر عدد من الأفراد والجماعات، ويركز هذا المدخل على الفعل لا الرغبة، إن عمل المدير على نهج هذا المدخل يدفعه إلى البحث عن التأثيرات المحتملة للأفعال والأعمال البديلة لتحقيق فعل الخير -المنفعة- وإيصاله إلى جميع العاملين، من خلال تحديد جملة من الأمور: أهداف تنظيمية، الكفاءة المطلوبة، الأساليب الخفية لحالات الصراع.
- 2- **مدخل الحقوق المعنوية:** يساعد هذا المدخل على إصدار الأحكام بشأن تناسق وتناغم السلوكيات والقرارات الصادرة عن الآخرين مع مبدأ عدالة توزيع المنافع، وتحمل الأعباء والتكاليف من قبل جميع الأفراد والجماعات، في ضوء هذا المدخل تتحمل الإدارة عموماً والمدير على وجه التحديد مسؤولية تناغم سلوكياتها وقراراتها مع الحقوق والامتيازات الإنسانية عموماً مثل: السلامة المهنية، حرية الكلام، احترام الآراء..
- 3- **مدخل العدالة:** ينطوي هذا المدخل على تمكين إدارة المنظمة ومديريها من إصدار الأحكام تجاه سلوكيات وقرارات الآخرين لبيان مدى تناسقها مع المبادئ والقوانين والأنظمة السارية، ويغطي هذا المدخل جملة من المفاهيم منها: الإنصاف، العدالة الملائمة، الاتفاق والتزاهة، وعلى المدراء تشغيل هذه المبادئ خلال ممارستهم للصلاحيات وقيامهم باتخاذ القرار و تحملهم للمسؤولية أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### شكل رقم 2: المداخل الأخلاقية في صناعة القرار



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص143

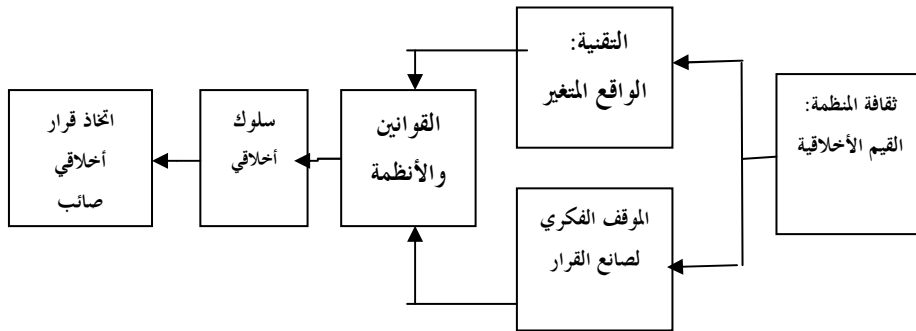


في ضوء ما تقدم ذكره فإن اعتماد إدارة المنظمة لأي من المداخل أنفة الذكر يفسر الطريقة التي تعالج فيها ومن خلال المشاكل التي تعترضها، بمعنى كيف تحدد المشكلة وتختار الحلول البديلة المقبولة، وتحديد الأهداف، كلها تعكس مدى أخلاقيات القرار المتخذ، وهنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي يؤمن فيها القائد الإداري في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو للبت في الحالة الإدارية المعروضة.

### المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار

لابد من التأكيد على أن أخلاقيات الأعمال بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف والسياسات والمدونة الأخلاقية وغيرها) لأن الأهم هو الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في المنظمة والتي تتمثل في: القصص والشعائر والطقوس والقدوة الأخلاقية إضافة إلى الحوافز الإيجابية و السلبيّة الموجهة لتعزيز وتكريم التصرف الأخلاقي ومساءلة التصرف اللأخلاقي في المنظمة.

### الشكل رقم(3): دور ثقافة المنظمة في صنع القرار الاخلاقي



Source : Kevin. M. Kelly, B.A.,M.S : Organizational Culture s Affect On Ethical Making, Microform Edition, United States, 2007, p2

وتتمثل الطريقة الأكثر فعالية من تحفيز المنظمات على فعل الشيء الصحيح واتخاذ القرارات السليمة في جعل السلوك الأخلاقي سلوكا مؤسسا من خلال استخدام نظام فعال للحوافز والموانع، ولا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة فحسب، بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضا، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي يهمها موضوع القرار الذي

سيتم اتخاذه حيث لهم الحق في الاستفسار ويمكن استشارتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وهذا أيضا بدوره يعبر عن أخلاقية صنع القرار.

و تشكل الثقافة التنظيمية أهم القوى المكونة للأخلاقيات داخل المنظمات فالقيم التنظيمية والتفسير الأخلاقي يترجمان هذه القيم إلى تصرفات مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المنظمات، حيث تعتبر القيم الأخلاقية من ضمن المسائل الثقافية العليا التي تجنب الأفراد من السلوكيات الخاطئة والقيم الفاسدة، فالقيم بكاملها وبكل مستوياتها إذا لم تتحول إلى سلوك عملي تصبح لا قيمة لها، حيث يرى البعض بان عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها، لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها.<sup>17</sup>

#### الدراسة الميدانية

#### أولا: منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات المتخصصة التي أثرت الدراسة في جانبها النظري، بالإضافة إلى الاستبانة التي قاما بإعدادها وتطويرها للحصول على المعلومات المطلوبة.

#### ثانيا: مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات والبحوث العلمية والتقارير وشبكة الإنترنت والوثائق ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

#### ثالثا: مجتمع الدراسة

تم إجراء الدراسة على كل العمال الإداريين والمسؤولين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية برج بوغريج وهي: Condor, Gipate, Polyben والبالغ عددهم (215) من واقع البيانات المقدمة من تلك المؤسسات خلال سنة 2015.

#### رابعا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (30%) من إجمالي العاملين الإداريين والمسؤولين والبالغ عددهم 215، وبذلك أصبحت عينة الدراسة مؤلفة من (65) مفردة.

#### خامسا: أداة الدراسة

أستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة مستفيدين من الإطار النظري واستبيانات البحوث السابقة ذات العلاقة، حيث صاغوا عدداً من الفقرات التي غطت أقسام ومحاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول: معلومات عامة عن العاملين:** وشملت (الجنس- سنوات الخدمة- المؤهل العلمي).

**الجزء الثاني:** وأشتمل على (31) فقرة موزعة على محاور وأبعاد الدراسة، المحور الأول يضم أبعاد الثقافة التنظيمية: الإبداع، المشاركة، القيم التنظيمية، جودة المعلومات، والمحور الثاني يعبر عن عبارات أخلاقيات صنع القرار، وقد قام الباحثان بتوزيع (65) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استعادتها كما هي موضحة بالجدول رقم (1):

**جدول رقم (1): عدد الاستمارات الموزعة على المؤسسات**

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الضائعة	اسم المؤسسة
40	31	9	Condor
15	12	3	Gipates
10	8	2	Polyben
65	51	14	totale

المصدر: من إعداد الباحثين

#### سادسا: ثبات أداة الدراسة

ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا ((Cronabch alpha( $\alpha$ )) مساوية أو أكبر من (60%)، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد تراوحت قيمة الثبات للمعامل ألفا كرونباخ بين (0.725 و 0.922)، وهي قيمة مقبولة وتدلل على أن إجابة المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية عالية، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

**الجدول رقم(2): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة**

المحور	البعد	العبارات	ألفا كرونباخ للعبارة
المحور الأول:	المشاركة	7-1	0.874
	جودة المعلومات	6-1	0.922

0.725	5-1	التوجه الإبداعي	الثقافة التنظيمية
0.854	5-1	القيم التنظيمية	
0.913	8-1	المحور الثاني: أخلاقيات صنع القرار	

المصدر: مخرجات بيانات الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة الثبات أكبر من 0.6، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية في العلوم الاجتماعية، لأنها تدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي، وهذا يعزز استخدامها في الدراسة.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن هذه الأساليب ما يأتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
2. معامل الثبات ألفا كرونباخ ((Cronbach alpha ( $\alpha$ )).
3. تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

#### ثامناً: متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة متغير تابع، وتمثل في أخلاقيات صنع القرار، وعدد من المتغيرات المستقلة وتمثلت في أبعاد الثقافة التنظيمية: المشاركة، القيم التنظيمية، التوجه الإبداعي وجودة المعلومات.

#### تاسعاً: عرض وتحليل الدراسة

##### 1-تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة على ثلاث من الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة شملت: الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

##### جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الإجابات	الخصائص الديموغرافية
66.7	34	ذكر	الجنس
33.3	17	أنثى	
0	0	أقل من الثانوي	المؤهل العلمي
21.6	11	ثانوي	

74.5	38	جامعي	
3.92	2	دراسات عليا	
35.3	18	أقل من 3 سنوات	الخبرة
27.5	14	من 3 إلى 5 سنوات	
37.3	19	أكثر من 5 سنوات	

\* المصدر: إعداد الباحثان

وسوف يتم تفسير نتائجها تبعاً على النحو الآتي:

- **الجنس:** كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل: 66.7% والنسبة الباقية من الإناث، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة، حيث نلاحظ أن عطلة نهاية الأسبوع مقتصرة على يوم الجمعة فقط، بالإضافة إلى طول فترة الدوام والذي لا يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسات. ليس كما هو الحال في المؤسسات العمومية.

- **المؤهل العلمي:** لقد بينت الدراسة بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات الإدارية الحديثة والتي من بينها إدارة الثقافة التنظيمية، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن 74.5% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 21.6% ذوي المستوى الثانوي. وتبقى النسبة 3.92% لتعبر عن الأفراد الذين يملكون شهادات الدراسات العليا. والنتيجة السابقة تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم لأثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، لأن التحصيل العلمي يكسب المفردات قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

- **سنوات الخبرة:** لقد أوضحت الدراسة بأن 64.8% من عمال المؤسسات محل الدراسة يمتلكون الخبرة لأكثر من 3 سنوات وهذا ما يعكس المهارات المتنوعة التي تتميز بها هذه المؤسسات بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى العمال وقلة معدل دوران العمل، كما تدل النتيجة على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه الثقافة التنظيمية.

## 2- اختبار الفرضيات وتفسيرها:

### - الفرضية الرئيسية

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل

في الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع فهو أخلاقيات صنع القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الأول

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.000	16.84	0.506	0.256	1.922

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.506، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين الثقافة التنظيمية وبين أخلاقيات صنع القرار؛
- وبلغ معامل التحديد 0.256 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 25.6% في المتغير التابع، أما نسبة 74.4% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛
- وبما أن f المحسوبة بلغت 16.84 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر وأن R<sup>2</sup> تختلف جوهريا عن الصفر؛
- يتم اختبار النموذج من خلال مقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dL (الحد الأدنى=1.44) وقيم du (الحد الأعلى=1.64)، ومن خلال الجدول نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون D = 1.922 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة Beta	قيمة t-test	Sig
الثبات	1.139			
الثقافة التنظيمية	0.807	0.5	4.104	0.000

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة.

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية هي 0.807 وبلغت قيمة T المقابلة لها 4.104 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة

معنويا وبالتالي كلما زادت الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أخلاقيات صنع القرار ب 0.807.

### - الفرضية الفرعية الأولى

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أخلاقيات صنع القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في المشاركة، أما المتغير التابع فهو أخلاقيات صنع القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثاني

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.004	9.823	0.399	0.142	1.879

المصدر: مخرجات SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.399، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين المشاركة و أخلاقيات صنع القرار؛
  - وبلغ معامل التحديد 0.142 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 14.2% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛
  - وبما أن F المحسوبة بلغت 9.823 عند مستوى معنوية 0.004 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05؛
  - من خلال الجدول نجد انقيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون D=1.879 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المشاركة على أخلاقيات صنع القرار

Sig	قيمة t-test	قيمة Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
			2.65	الثبات
0.004	3.04	0.399	0.4	المشاركة

المصدر: مخرجات SPSS بالاعتماد على الاستبانة.

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة هي 0.4 وبلغت قيمة T المقابلة لها 3.04 عند مستوى معنوية 0.004 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت المشاركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أخلاقيات صنع القرار ب 0.4.

#### - الفرضية الفرعية الثانية

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على أخلاقيات صنع القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في التوجه الإبداعي، أما المتغير التابع فهو أخلاقيات صنع القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (8): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث

Sig	اختبار F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج D-W
0.04	4.357	0.286	0.082	2.013

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.286، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة في نفس الاتجاه بين التوجه الإبداعي وبين أخلاقيات صن القرار؛
- وبلغ معامل التحديد 0.082 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 8.2% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛
- وبما ان f المحسوبة بلغت 4.357 عند مستوى معنوية 0.04 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05؛
- من خلال الجدول نجد ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون D=2.013 تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:



الجدول رقم(9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التوجه الابداعي على أخلاقيات صنع القرار

المستغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة Beta	قيمة t- test	Sig
التيات	2.98			
التوجه الابداعي	0.31	0.286	2.08	0.04

المصدر:

مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة.

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل التوجه الابداعي هي 0.31 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.08 عند مستوى معنوية 0.04 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زاد التوجه الإبداعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أخلاقيات صنع القرار ب 0.31.

#### -الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يتمثل المتغير المستقل في القيم التنظيمية، أما المتغير التابع فهو أخلاقيات صنع القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الرابع

اختبار جودة النموذج -D	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	اختبار F	Sig
W	0.115	0.339	6.36	0.015

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

من الجدول أعلاه يتضح:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.339، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين القيم التنظيمية و أخلاقيات صنع القرار؛
- وبلغ معامل التحديد 0.115 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 11.5% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛

- وبما ان  $f$  المحسوبة بلغت 6.36 عند مستوى معنوية 0.015 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05؛
- من خلال الجدول نجد انقيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=2.108$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
- ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيم التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة Beta	قيمة t- test	Sig
الثبات	2.329			
القيم التنظيمية	0.51	0.339	2.522	0.01

المصدر:

مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة.

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القيم التنظيمية هي 0.51 وبلغت قيمة T المقابلة لها 2.522 عند مستوى معنوية 0.01 وهي اقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أخلاقيات صنع القرار ب 0.51.
- الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على

أخلاقيات صنع القرار، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية حيث يمثل المتغير المستقل في جودة المعلومات، أما المتغير التابع فهو أخلاقيات صنع القرار، في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية للنموذج ومن ثم معالجة الانحدار الخطي البسيط. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الخامس

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط r	اختبار F	Sig
1.857	0.12	0.34	6.68	0.013

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

- من الجدول أعلاه يتضح:
- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ 0.34، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين جودة المعلومات وبين أخلاقيات صنع القرار؛
  - وبلغ معامل التحديد 0.12 مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 12% في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛
  - وبما أن  $f$  المحسوبة بلغت 6.68 عند مستوى معنوية 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛
  - من خلال الجدول نجد انقيمة اختبار الارتباط الذاتي دارين واتسون  $D=1.857$  تدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، لان هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي.
  - ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير جودة المعلومات على أخلاقيات صنع القرار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة Beta	قيمة t- test	Sig
الثبات	2.98			
جودة المعلومات	0.31	0.286	2.08	0.04

المصدر: مخرجات spss بالاعتماد على الاستبانة.

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل جودة المعلومات هي 0.3 وبلغت قيمة  $T$  المقابلة لها 2.08 عند مستوى معنوية 0.013 وهي أقل من المستوى 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوياً وبالتالي كلما زادت جودة المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أخلاقيات صنع القرار ب 0.3.

#### خاتمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وكذلك معرفة أثر هذه الثقافة على أخلاقيات صنع القرار الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 80.7% في المتغير التابع، أما نسبة 19.3% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى، حيث كان معامل الانحدار يساوي: 0.807، وقيمة t المقابلة لها هي 4.104، وأما ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي يمكن القول أن التغير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر على أخلاقيات صنع القرار ب 0.807

2- أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 40% في المتغير التابع، أما نسبة 60% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى، حيث كان معامل الانحدار يساوي: 0.4، وقيمة t المقابلة لها هي 3.04، وأما ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.004، وبالتالي يمكن القول أن التغير في المشاركة بوحدة واحدة يؤثر على أخلاقيات صنع القرار ب 0.4

3- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الابداعي على المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 31% في المتغير التابع، أما نسبة 69% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى، حيث كان معامل الانحدار يساوي: 0.31، وقيمة t المقابلة لها هي 2.08، وأما ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.04، وبالتالي يمكن القول أن التغير في التوجه الابداعي بوحدة واحدة يؤثر على أخلاقيات صنع القرار ب 0.31

4- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 51% في المتغير التابع، أما نسبة 49% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى، حيث كان معامل الانحدار يساوي: 0.51، وقيمة t المقابلة لها هي 2.52، وأما ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي يمكن القول أن التغير في القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤثر على أخلاقيات صنع القرار ب 0.51

5- أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده جودة المعلومات على المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار الإداري وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تبين أن المتغير

المستقل يفسر ما نسبته 31% في المتغير التابع، أما نسبة 69% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى، حيث كان معامل الانحدار يساوي: 0.31، وقيمة t المقابلة لها هي 2.08، وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.04، وبالتالي يمكن القول أن التغير في جودة المعلومات بوحدة واحدة يؤثر على أخلاقيات صنع القرار ب0.31.

6- أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية -القيم التنظيمية، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، والمشاركة -على أخلاقيات صنع القرار، حيث أسهمت هذه الأبعاد إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات صنع القرار بوجه عام، وكانت المشاركة أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر بأكبر قيمة ل  $t=3.04$ ، ويليهما على الترتيب: جودة المعلومات ( $t=2.58$ )، القيم التنظيمية ( $t=2.52$ ) ( والتوجه الإبداعي ( $t=2.08$ )).

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيد المعنيين بالأمر وذلك كما يأتي:

- 1- ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية قائمة على مبدأ المشاركة والتعاون والقيم المشتركة بين العاملين.
  - 2- مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها.
  - 3- إقامة قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين.
  - 4- تعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه.
  - 5- اعتماد مبدأ الشفافية و العدالة والوضوح، بإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات.
  - 6- اعتماد مدونة أخلاقية خاصة بالمنظمة وتوضيح مضامينها للعاملين.
  - 7- إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة.
  - 8- إجراء المزيد من الدراسات في إطار هذا الموضوع تتناول جوانب محددة منه.
- الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> الخالدي إبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 892.

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 237.

<sup>3</sup>Gupta.A.K&Govindarajan.knowledge Management's social Dimention.Lessons from Nucor Steel.Sloan Management's Review.VIJAY.2000.p79.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص9.

<sup>5</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص 258.

<sup>6</sup>Shein, E.H (1985-2005) organisational culture and leaderships, 3rd Ed, Jossey Bass, ISB N° 7879-7597, p4

<sup>7</sup> حاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص45

<sup>8</sup> العامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005، ص134.

<sup>9</sup> الاونكتاد، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن، 2001، ص194.

<sup>10</sup>Daft, Richard L, Management, 4<sup>th</sup> ed. Dryden Pres, Orlando, USA, p139.

<sup>11</sup>Schweitzer & Gibson, Fairness feelings and ethical decision making, journal of business Ethics,2008, p299.

<sup>12</sup>De Vore & Martin, ethical decision making Practices of Female and Male superintendents, Advancing Women in Leadership journal 28(1), 2008, p5.

<sup>13</sup> الدوري زكريا، صالح أحمد علي. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص257-ص259.

<sup>14</sup> الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص158.

<sup>15</sup> المرجع نفسه، ص159.

<sup>16</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص143.

<sup>17</sup>Linda Klebe and Katherine Nelson, Managing Business Ethics, 2 nd ed, John Wiley and sons, New york, 1999, p267

## الملحق

يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الاستمارة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي

الموسوم بالعنوان التالي: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري.

أمل الإطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (X) في

المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.  
نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

### المحور الأول: البيانات العامة

- 1) الجنس: ذكر ( )، أنثى ( ).
- 2) المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ( )، ثانوي ( )، جامعي ( )، دراسات عليا ( )
- 3) الأقدمية في العمل: أقل من 3 سنوات ( )، من 3 إلى 5 سنوات ( )، أكثر من 5 سنوات ( )

### المحور الثاني: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

#### أولا: المشاركة

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	يتم تشجيع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة.				
2	يتم مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم				
3	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات				
4	يشارك العاملون في اتخاذ القرار كل حسب طبيعة عمله				
5	يتم إشراك العاملين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المؤسسة				
6	سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية				
7	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين				

#### ثانيا: جودة المعلومات

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة					
2	يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ أعمالهم بسهولة					
3	دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار					
4	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
5	توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار					
6	تنظم الإدارة العليا اجتماعات دورية مع المستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها					

#### ثالثا: التوجه الإبداعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتع المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف					
2	تشجع المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار					
3	تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
4	تسعى المنظمة على استقطاب المبدعين للعمل					
5	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل					

#### رابعاً: القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك استعداد للبقاء لأوقات متأخرة في حالات الضرورة لإنهاء العمل المطلوب						
2	يعتبر احترام الصغير للكبير بغض النظر للمستويات الوظيفية قيمة أساسية من قيم المؤسسة						
3	يلتزم العامل بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد						
4	تسود بين العمال قيمة التعاون وروح الفريق لإنجاز العمل المطلوب						
5	تشعر بالرضا والاستقرار عند أداء وظيفتك						

#### أخيراً الثالث: المتغير التابع أخلاقيات صنع القرار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسجم القرارات المتخذة مع سياسة وأهداف المنظمة						
2	صحة القرارات التي يتم اتخاذها						
3	الأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة عند صنع القرار						
4	اتخاذ القرار الذي يتماشى مع قدرات العاملين لتنفيذ القرار						
5	استشارة العاملين عند صنع القرار						
6	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم العاملين						
7	تمتلك المنظمة الراحة والمصداقية في جميع قراراتها						
8	توفر الإدارة ميثاقاً أخلاقياً يعزز السلوك الإيجابي داخل المنظمة						