

العنوان:	أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني
المصدر:	دراسات - العلوم الإدارية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي
المؤلف الرئيسي:	الصبيحات، إبراهيم بدر
المجلد/العدد:	مج 40, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الصفحات:	298 - 328
رقم MD:	467017
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأردن، القيم الأخلاقية، علم الاجتماع الإداري، الثقافة التنظيمية، القرارات الإدارية، الطيران المدني
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/467017

أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني

إبراهيم بدر الصبيحات *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني، وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها، البالغ عددهم (7215) شخصا، وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) شخصا. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض، وزعت على المبحوثين باليد وجمعت بالطريقة نفسها.

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني، وأسهمت الأعراف، والقيم، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاما في هذا الأمر، يليها على الترتيب القيم، فالمعتقدات.
 - وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، لصالح ذوي الخبرات القليلة، في حين لم يثبت وجود فروق جوهرية، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي.
 - وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام، وإلى نظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص.
- وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة ما يلي:
- مراقبة السلوك العام لكافة الموظفين وضبطه ليكون منسجما مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها.
 - تعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك عن طريق المزيد من التوعية والتوجيه، وتدعيم السلوك الأخلاقي بالإشادة بالسلوك الأخلاقي لدى الأفراد وردع السلوك اللاأخلاقي بمعاقبة مرتكبيه.
 - إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في صنع القرارات الإدارية، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة.
 - اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات، ونشاطات.
- الكلمات الدالة:** الثقافة التنظيمية، الطيران المدني الأردني.

مقدمة

وغيرهم، فكثرت بسبب ذلك الأبحاث والكتب والمقالات التي تتناولها بحثا وتحليلا وتفصيلا. وما زال الباحثون والمهتمون ينشطون في هذا المجال، ذلك أن الأخلاق تشكل أحد الأسس المهمة التي تبنى عليها معظم القوانين والقواعد الضابطة لسلوك الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات، وفي أي قطاع من قطاعات العمل والإنتاج.

وقد جاء هذا الاهتمام، في أغلبيه، ردة فعل على ممارسات لا أخلاقية رافقت الأعمال لدى الكثير من المؤسسات والأفراد العاملين فيها، والمتعاملين في قطاع الأعمال بوجه عام، وذلك

يعد موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات الحديثة نسبيا في الفكر الإداري. وقد اكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، ولا سيما في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وأخذ مساحة كبيرة من اهتمام الباحثين ورجال الأعمال والقانون

* كلية إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء الأردن. تاريخ استلام البحث 2012/3/28، وتاريخ قبوله 2013/3/17.

بالقطاعات الاقتصادية الأخرى في الأردن، إذ تعمل فيه إحدى عشرة منظمة تستوعب أكثر من سبعة آلاف من العاملين في مختلف المهن والتخصصات. هذا فضلا عن حساسية هذا القطاع وأهميته، وذلك بالنظر إلى طبيعة عمله الدولية، فهو ينشط في المجال الدولي بشكل رئيسي، ولذلك يخضع في نشاطاته كافة للمعايير الدولية، مما يستوجب أن يكون أداؤه العام بمستوى تلك المعايير.

مشكلة الدراسة وعناصرها: تعد الثقافة التنظيمية عاملا مهما في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة وخارجها، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك العاملين بوجه عام، والسلوك الأخلاقي بوجه خاص، وذلك بين منظمة وأخرى وقطاع وآخر. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني؟
وينفرد منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر للقيم في أخلاقيات القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية؟
- هل يوجد أثر للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق في تأثيرات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) في ذلك القطاع؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين لأخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) في القطاع نفسه؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- استقصاء أثر العوامل الثقافية التي تتدخل في تشكيل القرارات الأخلاقية لدى العاملين في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني.
- استكشاف الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الوسيطة: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) في أخلاقيات القرارات الإدارية في القطاع نفسه، للإفادة منها في توجيه البحوث والدراسات المستقبلية.

بسبب ميل النفس البشرية إلى حب السيطرة، والاستئثار بكل شيء، والكسب السريع بأيسر السبل وأرخصها، بغض النظر عما يلحق الآخرين بسبب ذلك من أضرار أو حرمان. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد تأتي تلك الممارسات انسجاما مع ثقافة مجتمعية أو تنظيمية تبرر أو تشجع مثل هذه الانحرافات؛ لذلك تظهر بين الحين والآخر صور ونماذج عديدة من الغش، والتزوير، والخداع، والتضليل، والتهرب من المسؤوليات، والتحلل من الالتزامات التي تفرضها قواعد العمل وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمنظمات، إلى جانب القواعد والأعراف التي تقيد مثل هذه الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية، وتفصل بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي من الأعمال والتصرفات.

ويمكن القول أن السلوك الفردي والجماعي بمجمله إنما هو في مجمله انعكاس للثقافة السائدة التي يستظل بظلها الأفراد والمنظمات. ذلك أن للثقافة المجتمعية أو التنظيمية تأثيرا كبيرا في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم، وتطلعاتهم، وتوقعاتهم. بما تكتنفه الثقافة من قيم، ومعايير، ومعتقدات، واتجاهات، ونظم، وقواعد سلوكية، تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها. بالإضافة إلى كون الثقافة تشكل إطارا عاما لأنماط السلوك المختلفة للفرد والجماعة. وعليه فالإنسان محكوم إلى حد بعيد في تصرفاته وعلاقاته المختلفة بالمضمون الثقافي للجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها.

وإذا كان القرار الإداري الأخلاقي في مصطلح الأعمال يعني خضوعه للمبادئ، والقوانين، والأنظمة المعمول بها في المنظمة، ومراعاته لحقوق الآخرين المتأثرين به، سواء داخل المنظمة أم خارجها، فضلا عن مراعاته لجانب العدالة والمنفعة؛ فإن ثمة عوامل شخصية وثقافية وتنظيمية تؤثر في هذا القرار، فتحرفه عن الاتجاه السليم، وتسلبه الصفة الأخلاقية التي يجب أن يتسم بها، فيستحيل إلى قرار لا أخلاقي، ويهبط بذلك إلى درك الانحراف والفساد.

وفي هذا البحث فقد اختير قطاع الطيران المدني الأردني ميدانا لهذه الدراسة باعتباره قطاعا حيويا للاقتصاد الأردني، وذلك بالنظر إلى ما يقدمه للقطاعات الاقتصادية الأخرى من خدمات كبيرة، أهمها الشحن الجوي للسلع والمواد الخام ولوازم الإنتاج المختلفة، إضافة إلى خدمة نقل الركاب من وإلى الأردن، حيث بلغ عدد المسافرين على متن الخطوط الملكية الأردنية في عام 2008 أكثر من (161000) شخص، وذلك من وإلى (56) محطة عالمية. ومن جانب آخر فهو قطاع كبير جدا إذا ما قيس

- تقديم مادة علمية تساعد صناع القرار في المؤسسات المبحوثة وسواها على تفهم طبيعة تأثير ثقافة المنظمة في أخلاقيات القرارات الإدارية، وانعكاساتها على سلوك الأفراد العاملين فيها، وفي أداء المنظمات بوجه عام. الأمر الذي قد يدفعهم إلى تغيير ثقافة منظماتهم إلى ما يمكن أن يساعدها على تحقيق أهدافها.
- فرضيات الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صيغت الفرضيات التالية بصورتها العدمية:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات في أخلاقيات القرارات الإدارية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في أخلاقيات القرارات الإدارية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في أخلاقيات القرارات الإدارية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير في أخلاقيات القرارات الإدارية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف في أخلاقيات القرارات الإدارية.

المتغير التابع



المتغير المستقل



المتغيرات الوسيطة

- النوع الاجتماعي.
- المؤهل العلمي.
- الخبرة العملية.

أنموذج الدراسة

التعريف بالمصطلحات إجرائيا:

- يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها
- أيما وردت في هذه الدراسة:
- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة متناسقة وثابتة نسبيا من المعتقدات، والاتجاهات، القيم، والمعايير، والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، بما يوجه سلوكهم ويدعم الشعور الجمعي بينهم. وتقيسها الفقرات (1- 29) من الاستبانة.
- **المعتقدات:** أفكار مشتركة راسخة لدى الأفراد حول الأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل، والاستنتاجات التي يرسمها الأفراد حولها، تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم

- داخل التنظيم. وتقيسها الفقرات (1-6) من الاستبانة.
- **الاتجاهات:** "الاتجاه حالة معنوية جاذبة أو طاردة لدى الفرد، رئيسا أو مرؤوسا، نحو شيء معين. وتقيسها الفقرات (7-12) من الاستبانة.
- **القيم:** أحكام يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقيمه لها. كما تعرف بأنها "محددات سلوكية ارتضاها الفرد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. وتقيسها الفقرات (13-18) من الاستبانة.
- **المعايير:** "مقاييس عامة للسلوك تساعد الأفراد في

دراسة هذا الموضوع، ولا سيما أنها من الدراسات التي لم تبحث على المستوى المحلي بهذه الصفة، في حدود علم الباحث.

4- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة إدارات المنظمات المبحوثة وغيرها على تفهم طبيعة تأثير ثقافة المنظمة في أخلاقيات القرارات الإدارية وانعكاساتها على سلوك الأفراد العاملين فيها، وفي أداء المنظمات بوجه عام. الأمر الذي قد يدفعها إلى تغيير ثقافة منظماتها إلى ما يمكن أن يساعدها على تحقيق أهدافها.

محددات الدراسة: تقتصر هذه الدراسة على الأفراد العاملين في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني القائمة في المملكة الأردنية الهاشمية. وتحدد نتائجها في ضوء صدق الأدوات المستخدمة فيها وثباتها. كما يتحدد تعميم النتائج وفقاً لمدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

ولا بد من الإشارة هنا إلى بعض الصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء إعداده لهذه الدراسة منها: أن بعض المؤسسات المبحوثة لم تلتزم بالمواعيد التي حددتها لإعادة الاستبيانات، ولم تعد الاستبيانات كاملة، مما اضطر الباحث إلى إعادة إرسالها مرة أخرى. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن البعض الآخر من هذه المؤسسات قد رفض استقبال الاستبيانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر. وقد أشير إلى ذلك في الفصل الثالث المتعلق بالطريقة والإجراءات.

الخلفية النظرية للدراسة

تعد الثقافة التنظيمية في أي منظمة قوة مهمة في الضبط الاجتماعي، إذ تمارس سطوتها، ونفوذها، وتأثيرها في سلوك الأفراد، كما تتولى تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له، حيث لا يستطيع الأشخاص الخروج عليها، وإلا تعرضوا للجزاء الاجتماعي. وترسم الثقافة السائدة في المنظمة الإطار العام لسلوك الأفراد العاملين فيها، والحدود الواضحة للمقبول والممنوع أو المرفوض منها، وبذلك تمثل الثقافة أهمية سلوكية تكسب تفاعل الأفراد في المنظمة قوة وانسجاماً، ولهذا فهي ضرورة إنسانية تنظيمية عامة لتحقيق التقدم والازدهار للمنظمة (المغربي، 2002، ص. 458). وعليه فالإنسان محكوم إلى درجة ما في تصرفاته وعلاقاته بالمضمون الثقافي للجماعة المنظمة التي يعيش في كنفها (عثمان، 2004، ص. 153). ومن الواضح في الحياة العملية أن الثقافة مهمة جداً في غرس القيم، والاتجاهات الإيجابية، في نفوس الأفراد، وضبط السلوك الذي تحتاجه المنظمة، وفي مساعدة الأفراد على القيام بأدوارهم بشكل سليم، ولاسيما السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً مسبقاً، ولهذا نجد المنظمات الناجحة المتميزة، التي تمتلك ثقافة قوية مؤثرة، تحرص على زرع القيم النبيلة، والاتجاهات

الحكم على الأشياء بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب، وما هو جيد وما هو رديء في موقف اجتماعي معين. وتقيسها الفقرات (19-23) من الاستبانة.

- **الأعراف:** "مجموعة القواعد السلوكية التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستتبع عقوبة على من يخالفه. وتقيسها الفقرات (24-29) من الاستبانة.

- **الأخلاق:** "مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. وتقيسها الفقرات (30-47) من الاستبانة.

- **المنفعة:** مدخل فلسفي يشير إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يعود بالفائدة على أكبر عدد من الناس. وتقيسها الفقرات (30-35) من الاستبانة.

- **العدالة:** مدخل فلسفي يشير إلى أن القرارات الأخلاقية يجب أن تقوم على معايير من المساواة والإنصاف وعدم التحيز، وتقيسها الفقرات (36-41) من الاستبانة.

- **الحقوق الفردية:** مدخل فلسفي يشير إلى أن التصرفات تكون أخلاقية عندما تراعي حقوق الأفراد على المدى الطويل التي في النهاية تقود إلى تعظيم الفائدة، وتقيسها الفقرات (42-47) من الاستبانة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

1- التصدي لموضوع مهم لم يأخذ حقه بشكل كاف، على الأقل في المملكة الأردنية الهاشمية، من الدراسة والبحث، في حدود علم الباحث، وهو موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرار الإداري، الذي يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر.

2- تلعب الأخلاق دوراً مهماً في حياة المجتمع بشكل عام، والفرد بشكل خاص، وهي مرتبطة بطبيعة الإنسان النفسية والاجتماعية. ويعتبر الإنسان غاية التنمية وأداتها، ولذلك فمن المهم استيعاب وفهم أخلاقيات العمل وقيمه؛ لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي في المنظمات بوجه عام، وفي الأداء الوظيفي للفرد بشكل خاص. ويساعد فهم أخلاقيات العمل على إزالة التناقضات التي قد تنشأ بين الفرد والمنظمة، وعلى تطوير خلق إداري سليم يسهل تحقيق التطوير التنظيمي.

3- تعد هذه الدراسة من الناحية النظرية استمراراً للجهود المبذولة لدراسة التأثير الثقافي في أخلاقيات القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى فائدتها الأكاديمية. حيث أنها يمكن أن تشكل أساساً لأية جهود مستقبلية للتوسع في

الأعمال بوجه خاص إلى الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية للسلوك ما يلي (نجم، 2005، ص.31؛ والعامري والغالبى، 2005، ص137):

- إن التصرف للأخلاقي يمكن أن يكون مكلفا بشكل لا يمكن تبريره، حتى من الناحية الاقتصادية الصرفة، إذ تتكبد الشركات في دعاوى قضائية تعويضات ونفقات مالية كبيرة لا آخر لها.

- إن التصرف للأخلاقي يواجه على الأرجح بالتأثر والانتقام (*Retaliation*)، ويؤثر أحقاد الشركات الأخرى المتضررة منه، كما أن السمعة السيئة التي تلحق بالشركة جراء انتهاك الثقة، تجعل الآخرين يحجمون عن التعامل معها.

- إن وجهة النظر الحديثة أخذت تقرن تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة، في حين أن مراعاتها تقترن بالمصلحة الذاتية المنتورة (*Enlightened Self - Interest*). والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الاهتمام والتأمل العميق؛ لأن البعض يرى أن الخيار أمام متخذ القرار واحد من أمرين: إما أن يكون إيثارا، وإما أن يكون أثرة أو (مصلحة ذاتية)، وليس كلاهما. في حين أن المصلحة الذاتية المنتورة تسعى للجمع بين الاثنين. أخذاً بعين الاعتبار أن الشركات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي، لا بد أن تتحمل تكلفة إضافية (وهذا خلاف المصلحة الذاتية) لضبط العاملين؛ كي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم.

- إن سمة الرشيد (*Rationality*) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي، يمكن أن توجد كذلك في النموذج الاقتصادي - الاجتماعي - الأخلاقي. فكما تكون الكفاءة معياراً لمدى تحقق الأهداف، فإن الأخلاق تكون معياراً كذلك، وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى؛ لتحقيق تلك الأهداف التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة، وليس مصلحة حملة الأسهم وحسب.

- إن بقاء المنظمة ناشطة في السوق مرهون بمدى التزامها بالقواعد الأخلاقية ومراعاتها للمسؤولية الاجتماعية، فإذا فقدت كلياً فقدت مكانها وخرجت من السوق بسمعة سيئة.

بواعث الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظي موضوع أخلاقيات الأعمال باهتمام متزايد بين المديرين والأكاديميين والرأي العام في السنوات الأخيرة، وذلك لعدة أسباب (المغربي، 2007، ص.503):

أولاً: كثرة الممارسات غير الأخلاقية للشركات - حتى المشهورة منها - في الفترة الماضية، مما أثار الرأي العام ضدها، والحق أضراراً متفاوتة بسمعتها. فقد أشارت بعض

الإيجابية، والمعتقدات المؤثرة الدافعة في نفوس موظفيها، من أجل رفعة مكانتها، والمحافظة على تميزها في سوق العمل.

يضاف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية تمنح الموظفين إحساساً بالهوية المنظمة، أي أنها رابط اجتماعي يربط الأفراد معاً، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الخبرة المنظمة، ويولد لديهم التزاماً بقيم المنظمة. وبذلك فهي تخدم وظيفتين أساسيتين هما (Daft, 2001, P.589): التكامل الداخلي والتكيف الخارجي. ونعني بالتكامل الداخلي أن الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد على تطوير هوية جماعية، وتحدد لهم أطراً معينة للعمل معاً بفاعلية، أي إنها تقود علاقات العمل يوماً فيوماً، وتحدد كيفية اتصال الأفراد بعضهم ببعض داخل المنظمة، وكيفية توزيع القوة والمكانة، كما أنها تطبع قواعد غير مكتوبة في عقول الأفراد، بما يمكنهم من تحديد السلوك المقبول أو غير المقبول، وبالتالي التأثير في أداء المنظمة بوجه عام.

أما التكيف الخارجي فنعني به أن الثقافة التنظيمية تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها في علاقتها مع الأطراف الخارجية. فالقيم الثقافية السليمة يمكن أن تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة لحاجات العملاء وتحركات المنافسين. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الثقافة المنظمة من شأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع المحلي أو المجتمعات التي يصل إليها نشاطها. وبمعنى آخر فقد أصبحت ثقافة المنظمة أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال، بوصفها معايير وقيماً تحدد ما هو ملائم وما هو غير ملائم في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال (*Business Ethics*) على نحو واضح وملفت للنظر، ولهذا يكثر الحديث في هذه الأيام عن أخلاقيات القرارات الإدارية، وأخلاقيات الوظيفة العامة، وأخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات الإدارة... الخ. فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي أو المسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام مماثل أو مقارب، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال (نجم، 2005، ص.11).

ضرورات السلوك الأخلاقي للأعمال:

الأخلاق - كما سبق بيانه - ضرورة للإنسانية جمعاء في كل زمان ومكان، فهي مرشدة للسلوك القويم، وحافزة للعلاقات بين الناس، وبانية للثقة فيما بينهم. ولعل أهم المبررات. إضافة لما سبق. التي تدفع المنظمات بوجه عام، ومنظمات قطاع

والمعايير غير المكتوبة، ومقتديا بمديره في المستويات العليا في المنظمة. وإذا ما تحرى كل فرد في العمل الجوانب الأخلاقية في سلوكه ومجمل تصرفاته فسوف يترتب على ذلك أن تؤدي المنظمة كلها عملها بصورة سليمة، تراعى فيها الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ولهذا كان لزاما على كل فرد التفكير جيدا في عواقب أفعاله، ومن ثم عليه القيام بالاختيار الصحيح، وفق المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها (المغربي، 2007، ص.505).

ومن المتفق عليه أن الأخلاق ضرورية للحياة البشرية، سواء في المجال الفردي، أم في المجال الاجتماعي بوجه عام، أم في مجال الأعمال بوجه خاص. ويدرك معظم الناس البالغين معنى الأخلاق وماهيتها وضرورتها المجتمعية، ولا سيما مكارم الأخلاق التي تدعو إليها الأديان والفلسفات الأخلاقية على حد سواء، كالصدق، والأمانة، والرحمة، والإيثار، والوفاء، وغيرها.

ولكن المختلف فيه هو تقدير المعايير الأخلاقية التي يعتمد عليها في الحالات الغامضة (أو ما يشار إليها بالمنطقة الرمادية) التي يتنازع الفرد فيها خياران صائبان، ولكن يقوم كل خيار منهما على حساب الآخر، ولا يمكن التوفيق بينهما بحال، إذ يقف المرء حائرا مترددا بين الإقدام والإحجام؛ لخشيته من انتهاك الأسس الأخلاقية أو المبادئ التي تسيّر عليها المنظمة. وفي هذا الإطار فقد تمخض الفكر الفلسفي عن ثلاث نظريات، تمثل مداخل مهمة ترشد السلوك الفردي والجماعي إلى أفضل السبل، فيما هو عازم على اتخاذ قرار فيه، بما يجنبه المآزق الأخلاقية المشار إليها، وهي كما يلي (Rachman & Others, 1987, P.81):

1- نظرية المنفعة العامة (أو المصلحة الراجحة):

وفقا لهذه النظرية فإن القرار الصحيح هو القرار الذي يترتب عليه أفضل ما يمكن من المنفعة لأكثر عدد ممكن من الأفراد. أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية، وأن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي سينتج منافع صافية أكبر (وتكاليف صافية أقل) للمجتمع ككل. لهذا فإن أية منظمة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة، لتشمل مصالح الأطراف المتعددة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع يعني: ربح أكبر، واستهلاك أقل للموارد، وتلوث أقل للبيئة... الخ.

وباستخدام هذا الاتجاه فإن على متخذ القرار تقدير الآثار المترتبة على كل البدائل المتاحة للقرار على جميع الأطراف المتأثرة به، ومن ثم اختيار البديل الأكثر نفعاً لأكثر عدد منها. أي يرفض البدائل التي تترتب عليها منافع للأقلية، أو التي

الدراسات إلى أن ما يزيد عن ثلثي كبرى الشركات الأمريكية انخرطت بشكل أو بآخر من أشكال السلوك غير القانوني، وذلك في الخمسة عشر عاما الماضية فقط. مثل هذه المشكلات جعلت المديرين يشعرون بانحدار مستويات أخلاقيات الأعمال، وخطورة استمرار هذه الظاهرة، مما أوجب ضرورة التصدي لها.

ثانيا: أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات ذات الحساسية الخاصة، نظرا لإدراك الإدارات لخطورة الآثار المترتبة على الممارسات غير الأخلاقية، سواء بالنسبة للمنظمة أم للمجتمع بوجه عام. فعلى سبيل المثال، فقد أنفقت شركة " جنرال اليكتريك " ما يزيد عن ثمانية ملايين دولار على شكل غرامات بسبب انتهاكات قانونية لمديرها. كما لم تتمكن شركة بيتش نوتس *Beech-nuts* التي تعمل في مجال تصنيع المواد الغذائية، استرداد ما فقدته من سمعة وحصصة سوقية حتى الآن، نتيجة استخدامها لمواد كيميائية في عصائرها، مع الإعلان بأنها عصائر طبيعية وخالية من الإضافات والمواد الحافظة.

ثالثا: إدراك المديرين والجمهور أن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة بالممارسات الأخلاقية هي ظاهرة تتسم بالتعقيد، وتتطوي على كثير من التحدي. إن تحديد ما يعد أخلاقيا وما لا يعد كذلك، قد يكون صعبا في العديد من المواقف. فعلى سبيل المثال: ما هو الربح العادل؟ وما هو السعر الملائم؟ وما هي الدرجة التي تعكس الشفافية مع الصحافة والرأي العام؟. وهذه القضايا لم تحظ بالاهتمام الكافي فيما مضى، إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر.

رابعا- لعبت الحكومات دوراً مهماً لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل، فقد أدركت تلك الحكومات في الدول المتقدمة أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة لجشع التجار والأعيان الأخلاقية، وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين، تسفر عن عواقب وخيمة للمجتمع بأسره، ولذلك فقد تداركت الموقف المتدهور بسن القوانين والتشريعات التي تهدف إلى ردع السلوكيات المنحرفة عن الجادة، بالإضافة إلى إنشاء الأجهزة الإدارية المختصة لمتابعة تطبيق تلك القوانين، بما من شأنه العمل على حماية الجمهور ومصالح المجتمع من إغراءات التجار غير الصادقة، ومن أساليب تسويقهم المتلوية، بما يضمن للمجتمع سلعا آمنة وخدمات جيدة.

الأسس الفلسفية للقرارات الأخلاقية:

يقوم كل فرد في مجال عمله باتخاذ قراراته وتحديد خياراته وفقا لمضامين أخلاقية، مسترشدا في ذلك بالسياسات المكتوبة

تفشل في الوفاء باحتياجات الأغلبية.

والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية)، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن خارقي هذه القواعد يجب أن يتعرضوا للعقوبات الرادعة (وهذه هي العدالة الجزائية). وفي خرق هذه القواعد يمكن أن تنجم عنه أضرار وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية).

هذه النظريات الثلاث لا تعد بدائل فيما بينها، بل على العكس من ذلك، فإن معظم الأفراد يمزجون بين هذه النظريات للوصول إلى قرارات تفي باحتياجات العدد الأكبر منهم، دون انتهاك لحقوق الآخرين، أو معاملة أي فرد بصورة غير عادلة. إن توافر الرغبة لدى الفرد ليكون شخصاً ذا خلق في محيط عمله ليس بالأمر الكافي، إذ يجب على منظمات الأعمال اتخاذ خطوات إيجابية؛ كي يصبح أداؤها أكثر توافقاً مع القواعد الأخلاقية.

الدراسات السابقة:

ثمة دراسات عديدة - نظرية وميدانية - تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات القرارات الإدارية، منها ما يمس الموضوع في صميمه، ومنها ما يدور حوله، ومنها ما يتناوله بصفته متغيراً من المتغيرات التي تدور في فلك موضوعات إدارية واجتماعية متخصصة أو عامة. بيد أن معظم الدراسات التي عثر عليها الباحث هي دراسات أجنبية، في حين أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة أو نادرة. أما أهم الدراسات الميدانية الوثيقة الصلة بهذا الموضوع فهي ما يلي:

- دراسة الوقفي (2004) بعنوان: تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ثقافة المنظمة وانعكاساته على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية المشار إليها. تكون مجتمع الدراسة من قسمين: مجتمع رئيسي، يتمثل في جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها 16 بنكا في سنة إجراء الدراسة، ومجتمع ثانوي، يمثل شريحة المتعاملين مع البنوك العاملة في منطقة أمانة عمان الكبرى. واختار الباحث إدارات تلك البنوك بصفتها عينة للمجتمع الرئيسي، بينما اختار عددا من المتعاملين مع تلك البنوك بمعدل 5-6 أشخاص ممن يترددون عليها، بصفتهم عينة للمجتمع الثانوي. وقد صمم استبانة خاصة لكل عينة لجمع بيانات الدراسة. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: وجود ضعف في مفهومي الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى المديرين في البنوك التجارية الأردنية، ومع ذلك فالمديرات الإناث لديهن وعي أكبر من نظرائهن

وتعالج هذه النظرية في الفقه الإسلامي تحت عنوان (المصلحة الراجحة) أو (أخف الضررين) فقد قامت قاعدة عريضة في الشريعة الإسلامية مفادها: إن المصالح إذا تعارضت يحصل أعلاها بتقويت أدناها، أما إذا تعارضت المفسد أو المضار فيرتكب أخفها ضرراً، تقاديا لما هو أشد. وينبني على هذا، أنه إذا تعارض ضرر الفرد وضرر المجتمع قدم اعتبار المجتمع؛ لأن في حماية المجتمع حماية للفرد نفسه، وفي إضراره إضرار للفرد. وعلى هذا تفرعت قاعدة تقول: " يتحمل الضرر الخاص لأجل دفع الضرر العام".

فهذا نهج الشريعة عند تعارض المصالح أو تعارض المفسد، إنها إن لم تسلك سبيل التوفيق سلكت سبيل الترجيح، فترجح الأكبر على الأصغر، والأكثر على الأقل، والعام على الخاص، وتقدم درء المفسدة على جلب المصلحة (القرضاي، 2001، ص. 69-71).

2- نظرية الحقوق الفردية (الحقوق والواجبات):

إن الاعتقاد بأهمية الحقوق الفردية يعد من الاتجاهات التي يجب أن يُستَرشد بها في التعامل بين الناس؛ لأن الإيمان بما للآخرين من حقوق ينطوي ضمناً على الشعور بالمسئولية تجاه حماية هذه الحقوق، وبالتالي يجب رفض أي قرار يؤدي إلى إغفال هذه الحقوق أو الانتقاص منها. وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقاً تجب مراعاتها، وهي نوعان: حقوق أخلاقية، وهي تلك الحقوق المقررة لكل فرد بوصفه كائناً بشرياً، بغض النظر عن المجتمع الذي يعيش فيه. ومن أمثلة هذه الحقوق: حق العيش، وحق الملكية، وحق العمل، وحق الكرامة الإنسانية.. وغيرها. بالإضافة الحقوق القانونية، وهي التي تمنح للفرد عن طريق القانون، مثل حق الفرد في الحصول على محام للدفاع عنه.

ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق، هي وجوب وجود علاقة تكاملية بينها وبين الواجبات. فحق العيش للفرد يتربط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضاً. بمعنى أن أي قرار يتخذ لا بد أن يراعي حقوق الآخرين ولا ينتهكها، وهو ما يمثل قيوداً على حرية المنظمة في التصرف من أجل حماية الآخرين، وفي الوقت نفسه يمثل قيوداً على حرية الآخرين في التصرف لحماية المنظمة، فهي معادلة منطقية بين الحقوق والواجبات، ويجب أن يدركها الجميع ويلتزم بها.

3- نظرية العدالة:

إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة

وجود تأثير للعمر، والجنس، والعوامل الخارجية في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، وكان موقف النساء أكثر تشدداً تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية مقارنة بالرجال، بينما اتخذ العاملون الأكبر سناً من الرجال مواقف أكثر تشدداً تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، مقارنة بنظرائهم الموظفين الأصغر سناً. وكان هناك تأثير للعوامل الخارجية في السلوك الأخلاقي للعاملين، حيث تبين بان أسرة الفرد، أي الذين يعيشون معه في المنزل، لهم تأثير كبير في سلوكه الأخلاقي، تليها في الأهمية المنظمة التي يعمل فيها الموظف من حيث أسلوب التعامل الذي يتلقاه فيها. بينما حل الزملاء في العمل في آخر قائمة العوامل المؤثرة السلوك الأخلاقي للعامل.

- دراسة همشري (1998) بعنوان: أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. استهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات من وجهة نظر الطلبة، ومعرفة أثر نوع الكلية، والجنس، والمستوى الدراسي في تقرير درجة التزام العاملين بهذه الأخلاقيات. وقد طور الباحث استبانة خاصة بأخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الذين يرتادون مكتبة الجامعة الأردنية. وبلغ مجموع الاستبانات المستخدمة لأغراض هذه الدراسة 762 استبانة. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الطلبة المشاركين في الدراسة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بالأخلاقيات المهنية كانت إيجابية، ولكنها ليست مرتفعة. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير الطلبة لمدى التزام العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية بأخلاقيات المهنة تعزى إلى نوع الكلية والجنس، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الدراسي للعاملين في هذا المجال.

- دراسة كل من Lachell, Robert, and Schmidgall (2007). هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لدى طلبة الضيافة الأوروبيين؛ لبيان فيما إذا كانت أخلاقية أم غير أخلاقية، أم ليست محلاً للنقاش الأخلاقي. وكذلك بيان ماذا كانوا سيفعلون لو كانوا في مواقع أو مواقف تتطلب منهم اتخاذ قرارات لا أخلاقية. وقد وزع الباحثون استبانة بحثية تتضمن عشرة (سيناريوهات) تمثل مواقف أخلاقية مفترضة، وطلب من المبحوثين تحديد موقفهم من هذه السيناريوهات، وذلك على مقياس رباعي يشمل الخيارات التالية: (نعم، سوف أقوم بذلك. ربما. يعتمد. لا، لن

الذكور، فيما يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن أن الحوافز تأخذ أولوية أكبر من اهتمامات الموظفين في أثناء تأدية الواجب. وبينت كذلك أن الثقافة المادية ذات تأثير في الأداء أكبر من الثقافة غير المادية أو غير المرئية، وأن العمل في القطاع المصرفي يقلل من هامش الحرية الممنوحة للموظفين. وأوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في البنوك الأردنية بمفهوم الثقافة والأداء المؤسسي، وضرورة التركيز على موضوع الأخلاقيات في الأعمال.

- دراسة طرخان (2003) بعنوان: واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى المديرين في المدارس المشار إليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الوكالة في الأردن الواقعة شمالي عمان، وبلغ عددهم 4056 معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2003/2002 في حين تكونت عينة الدراسة من 10% من مجتمع البحث، اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس المشار إليها يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية - مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لدرجة تأثيرها في سلوكهم: أ- علاقة المدير بالمعلمين. ب- علاقة المدير بالمهنة نفسها. ج- علاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية. د- علاقة المدير بالمجتمع المحلي، وأخيراً علاقته بالطلبة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الجنس (النوع) لصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والمؤهل العلمي لصالح ذوي الخبرات الطويلة وحملة درجة الماجستير فما فوق على الترتيب.

- دراسة محمد (2002) بعنوان: دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الكويتية. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور العمر والجنس في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل الخارجية للمنظمة في السلوك الأخلاقي للعاملين فيها مثل: وجود معايير أخلاقية لسلوكيات العمل داخل المنظمة، ونظم الثواب والعقاب، والمناخ الأخلاقي. وقد تكون مجتمع الدراسة من ثماني منظمات أعمال خاصة عاملة في دولة الكويت، اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (500) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

المنظمة كونها مشهورة في استطلاعات الرأي في الأخلاق، والمصادقية، والثقة. وقد كشفت الدراسة أن ثقافة المنظمة، والتواصل في القضايا الإدارية، والعلاقات العامة، ونظرية الإدارة، وفلسفة الأخلاق النفعية، وأخلاقيات الواجب هي عوامل تشجع السلوك الأخلاقي. وقد تعزز فهم الباحث للأخلاق التنظيمية عن طريق شرح وتوضيح العوامل التي كشفتها الدراسة كتحليل أخلاقي مشجع، وهي كما يلي: الثقافة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الأخلاق، ونظرية (Y) الإدارية، والنظرة الشاملة المتمثلة التي يحملها الأفراد عن العالم التي تثنى الإبداع والحوار، ودور الاستشارة في قضايا إدارية أو علاقات عامة، ومكافأة السلوك الأخلاقي، والتحليل الأخلاقي الذي يستخدم الفلسفة الأخلاقية، والتناغم بين قيم الأفراد والفلسفة التنظيمية، والتدريب الأخلاقي، كل هذه العوامل وربما غيرها من العوامل غير المعروفة حتى الآن، تعمل معا لخلق بيئة تشجع اتخاذ القرار الأخلاقي في تلك الشركة النموذجية أو الشركة القدوة.

- دراسة Napal (2003). هدفت الدراسة إلى التزود بمؤشرات أولية فيما يتعلق بالمدرجات الأخلاقية للمديرين الذين واجهتهم معضلات أخلاقية في قطاع الأعمال في جزيرة (ماورائوس) وهي إحدى الجزر الواقعة إلى الشرق من القارة الأفريقية. استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات شملت: مظاهر البناء التنظيمي، والثقافة، والمدونات الأخلاقية في تدعيم صنع القرار الأخلاقي. وقد اشتمل المسح على مجموعة من الأساليب منها: الرسائل البريدية، والاتصالات الهاتفية، والمقابلات وجها لوجه، وفقا لاستبانة أعدت لهذا الغرض، بالإضافة إلى دراسة وتحليل لأكثر من (128) وثيقة من الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة لدعم البيانات التي جمعت عن طريق المقابلات.

أظهرت النتائج أن العوامل المصنفة للمبجوثين المرتبطة بالدراسات الأخلاقية أعلى من سياسة الشركة والمتطلبات الشرعية. ذلك أن النظرة العامة، أنه بغض النظر عن مضمون المدونة الأخلاقية، فإن الأخلاق الشخصية تسود أو تسيطر عندما يكون الفرد بصدد صنع القرار الأخلاقي. هناك دليل أيضا، على أنه بينما المجيبون يعتبرون سلوك القمة أو الإدارة العليا محددًا رئيسيًا للسلوك الأخلاقي في عالم الأعمال، فإنهم يربطون سلوك الإدارة الوسطى على أنه أقل أهمية، وهو ما يختلف عن تنبؤات الأدب المتاحة. إلى الآن هناك بحث نفذ في أمريكا أظهر أن فهم الموظفين لأخلاق رؤسائهم هي أقوى متنبئ للسلوك من المعتقدات الشخصية حول السلوك الصحيح أو الخاطئ. ووجد الباحث أن الثقافة المشتركة للمنظمة تؤثر

أقوم بذلك). وكان من بين (400) طالب مبحوث في هذه الدراسة هناك ما نسبته 54% من الإناث، و46% من الذكور. أشار كلا الجنسين إلى أن أكثر المؤثرات في معتقداتهم الأخلاقية هي: الوالدان، والأصدقاء المقربون، ومساقات إدارة الأعمال التي درسوها، بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثون تباينا كبيرا بين الجنسين من حيث درجة تمتع القرارات التي يتخذونها بالصفة الأخلاقية أو عدم تمتعها بها. حيث وجدوا أن الإناث أكثر احتمالا للتصرفات الأخلاقية من الذكور، وأقل تسامحا في الممارسات المشكوك فيها من نظرائهن الذكور.

- دراسة Su. Shu-hui. (2006). قامت هذه الدراسة على مفاهيم نماذج الثقافة الوطنية لـ (Hofstede 1991) التي تبين الفروق الثقافية بين الشعوب، من حيث: الفردية أو الجماعية، ومسافة القوة أو السلطة، والغموض أو عدم التأكد، والذكورية أو الأنثوية، والتوجه الطويل المدى أو القصير المدى. وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في احتمالية وجود فروق في الاتجاهات الأخلاقية بين طلاب المحاسبة في الولايات المتحدة وتايوان، وفيما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى المتغيرات السكانية (الديمغرافية) مثل: النوع (الجنس) والوضع الأكاديمي، والتقييم الذاتي. وكان (Hofstede) قد أشار في نموده إلى فروق وتناقضات جوهرية بين الثقافتين الأمريكية والتايوانية، فبينما تقوم الثقافة الأمريكية على الصفات التالية: الفردية، وقصر مسافة السلطة، وضعف تجنب الغموض، والذكورية، والتوجه قصير المدى، تقوم الثقافة التايوانية على النقيض من ذلك، إذ تتصف بالجماعية، وطول مسافة السلطة، وشدة تجنب الغموض، والأنثوية، والتوجه طويل المدى. استخدم الباحث هذا النموذج وبنى عليه دراسته هذه؛ لقياس أثر ذلك على السلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي لدى المبحوثين في كلا الدولتين. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق مهمة بين المبحوثين تتعلق بالأبعاد الثقافية الخمسة، وفق نموذج (Hofstede) لصالح الطلبة الأمريكيين، الذين أظهروا أكثر تأثرا بـ (ما هو الصحيح) أكثر من التأثير الثقافي. استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات من طلبة المحاسبة في مدارس تجارية منتقاة في كلا البلدين، أعدت بناء على مفاهيم النموذج المشار إليه.

- دراسة Bowen (2004) استهل الباحث دراسته بالسؤال التالي: ما العوامل الثقافية التنظيمية المسؤولة عن تشجيع صنع القرار الأخلاقي؟ في الشركة الأخلاقية النموذجية (القدوة) وقد أجاب الباحث عن هذا السؤال عن طريق دراسة حالة استطلاعية في شركة مستحضرات صيدلانية رائدة عالميا في الأخلاق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد اختار الباحث تلك

بقوة في الأعضاء في إدارة واجباتهم، وأن مدونات الأخلاق ستأتي فقط بالتأثير المرغوب إذا دعمت من قبل الإدارة، ونفذت من قبل الأعضاء المنظمين.

- دراسة كل من. Humphreys, Robin And (1993) Reidenboch هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ردود أفعال مديري ومالكي المؤسسات الصغيرة وزبائنهم إزاء القضايا الأخلاقية أو للأخلاقية التي تعرض لهم في حياتهم العملية. أجريت الدراسة في ولايتي: نيوجيرسي وبنسلفانيا (New Jersey & Pennsylvania) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وضع الباحثون أربعة أسئلة مبنية على أربعة سيناريوهات (مخططات أحداث وهمية) وطلبوا من المبحوثين تحديد مواقفهم إزاء تلك الأحداث أو السيناريوهات. وجاءت السيناريوهات تحت العناوين التالية: السيناريو A: الإعلان الكاذب. إعلان مضلل عن جودة المنتج، رغم أنه يحتوي على نسبة من مكوناته غير جيدة. السيناريو B: الخداع المتعمد. يتجنب المدير تصحيح المعلومة الخاطئة التي يقدمها أحد موظفيه للزبائن عن مكونات المنتج. السيناريو C: انتهاك قانون العمل، بتكليف الموظفة بالعمل ساعات إضافية أكثر مما قرره القانون. السيناريو D: غش المنتج. بتقليل كمية المنتج بخلاف ما هو مدون على الغلاف.

تشير الأسئلة بشكل محدد إلى (كيف ولماذا) يحكم مديرو أو مالكو المؤسسات الصغيرة على العمل أو السلوك من حيث كونه أخلاقياً أم غير أخلاقياً، وفيما إذا كانوا سيتصرفون بطريقة لا أخلاقية. والأسئلة نفسها وجهت للزبائن المتعاملين مع تلك المؤسسات، في محاولة لإيجاد التشابه أو الاختلاف بين المجموعتين من المبحوثين. استخدم الباحثون المقياس الأخلاقي المتعدد الأبعاد الذي طوره (Robin, 1990)، حيث قسموا عينة المبحوثين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تمثل مديري أو مالكي المنشآت الصغيرة، وبلغ حجم عينتها (96) مديراً أو مالكا، أما المجموعة الثانية فتمثل المستهلكين، وبلغ حجم عينتها (103) أفراد. وقد تمخضت الدراسة عن النتائج التالية:

فيما يتعلق بالسيناريو D غش المنتج، أشار جميع المبحوثين في المجموعتين إلى أن سلوك الغش غير أخلاقي بدرجة كبيرة، وجاء ترتيبه الأول بين جميع السيناريوهات، وكان احتمال أن يمارسوه بنفس الطريقة قليل جداً. بينما أشارت المجموعتان إلى أن السيناريو الأول والثاني A+B يمثلان سلوكين غير أخلاقيين، ولكن بدرجة أقل من السيناريو D. بيد أنهما اختلفا في ترتيب السلوكين، إذ يرى المستهلكون السيناريو A قبل B بخلاف المديرين أو المالكين. أما انتهاك قانون العمل، وفق ما جاء في السيناريو C، فقد أخذ درجة متوسطة، إذ كانت آراء المبحوثين بشأنه متقاربة، وجاء ترتيبه في آخر

قائمة السلوكيات غير الأخلاقية.

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بتناولها موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في أخلاقيات اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات العاملة في قطاع الطيران المدني الأردني، ولم يجد الباحث، فيما تيسر له الاطلاع عليه من دراسات في هذا الموضوع باللغتين العربية والانجليزية، ما يتناول هذه العلاقة بين هذين المتغيرين وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية بالطريقة التي تناولتها هذه الدراسة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن جميع الدراسات السابقة المشار إليها مجتمعاتها إما طلبة كليات وإما موظفو شركات، باستثناء دراسة (Napal) التي تقترب مضامينها من مضامين هذه الدراسة، بيد أنها أعدت لتقيس الوعي الأخلاقي لدى المديرين، وجعلت الثقافة التنظيمية أحد متغيرات الدراسة وليس متغيراً رئيسياً كما هو الحال في هذه الدراسة. إضافة إلى ذلك فإن بعض الدراسات المشار إليها هي من نوع دراسة الحالة، وهو ما يختلف منهجاً عن هذه الدراسة. وبذلك فإن الدراسة الحالية بمتغيراتها المشار إليها تختلف عما سبقها من دراسات من حيث البيئة، والهدف، والمتغيرات، إذ جاءت لتقيس أثر ثقافة المنظمة، تحديداً، بما تشتمل عليه الثقافة من أبعاد رئيسية، في أخلاقية القرارات الإدارية في المؤسسات الأردنية محل الدراسة المشار إليها أعلاه.

كما تعد هذه الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي تجري في المملكة الأردنية الهاشمية بهذه الصفة. ويأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مفيدة للمكتبة العربية بما تتوصل إليه من نتائج، وما تقدمه من توصيات، لعلها تثري الفكر الإداري، وتعزز الأفكار والآراء السائدة المتعلقة بهذا الموضوع.

الطريقة والإجراءات

فيما يلي وصف للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تطبيق البحث الميداني وخطوات تنفيذه، ووصف للمجتمع والعينة، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في قطاع الطيران المدني الأردني البالغ عددهم حين إعداد هذه الدراسة (7215) فرداً، موزعين على إحدى عشرة مؤسسة عاملة في هذا المجال. أما عينة الدراسة فقد اختيرت وفق إجراءات اختيار العينة الطبقية العشوائية، إذ قام الباحث بحصر المؤسسات المبحوثة وأعداد العاملين فيها، ثم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة من أفراد

متغيراتها، وهو ما يعني تناغم خصائصها بما يعطي مؤشراً إيجابياً لنتائج هذه الدراسة. والجدول (2) يلخص هذه البيانات. أداة الدراسة:

لما كانت طبيعة هذه الدراسة تقضي باستقصاء آراء المبحوثين في المؤسسات المذكورة أعلاه، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام استبانة خاصة في هذا الأمر، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة المطلوبة وفق أسئلة الدراسة وغاياتها، وبعد استكمال إجراءات الإعداد والتصميم والتحكيم قام بتوزيع الاستبانات على المبحوثين من أفراد تلك العينة بطريق اليد، وجمعها بالطريقة نفسها. والجدول (3) يبين أعداد المبحوثين في كل مؤسسة وأعداد الاستبانات المرسلة والعائدة ونسبة العائد إلى مجموع المرسل.

صدق الأداة وثباتها: للتحقق من صدق الأداة فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم أكثر من (17) محكماً من مختلف الرتب العلمية في الجامعة وبعض الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، ووزارة التربية والتعليم. وفي ضوء ملاحظات المحكمين فقد أجريت عدة تعديلات في صياغة بعض الفقرات، واستبعد بعضها الآخر، إلى أن استقرت على وضعها الحالي. إضافة إلى ذلك فقد تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة وفقاً لمعادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة (ألفا) (0,93) لمجالات الثقافة التنظيمية و(0,91) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية وهي قيم ممتازة وفق العرف الإحصائي. وكانت قيم (ألفا) وفق مجالات الدراسة كما يلي:

مجتمع كل مؤسسة، فبلغ بذلك حجم العينة الكلية (410) أفراد. وزعت على المبحوثين من أفراد تلك العينة (410) استبانات، وقد عادت منها بالفعل (328) استبانة، وبعد فحصها وتدقيقها استبعدت منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يشكل سائر الاستبانات الخاضعة للتحليل ما نسبته (77%) من مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة. والجدول (1) يبين أعداد العاملين في كل مؤسسة من مؤسسات البحث وحجم العينة فيها.

هذا ما يتعلق بحجم العينة، أما خصائصها الأخرى فهي كما يلي:

بلغ عدد الذكور من أفراد العينة (208) أفراد، ونسبتهم (65,8%) فيما بلغ عدد الإناث (108) بنسبة (34,2%) أما حملة شهادات الدراسات العليا من الفئتين فقد بلغ عددهم (129) فرداً بنسبة (40,8%) بينما بلغ عدد حملة الإجازة الجامعية (البكالوريوس) (148) ونسبتهم (46,8%) في حين كانت نسبة ممن يحملون مؤهلات أدنى من الإجازة (12,3%) وعددهم (39) فرداً.

وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد حل ذوو الخبرات الأقل من خمس سنوات في المرتبة الأولى من حيث العدد، إذ بلغ عددهم (123) فرداً، وبلغت نسبتهم إلى مجموع أفراد العينة (38,9%) يليهم ذوو الخبرات التي تتجاوز العشر سنوات من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (115) ونسبتهم (36,4%)، فيما بلغ عدد ذوي الخبرات التي تتراوح بين (5-10) (78) فرداً، ونسبتهم (24,7%). ويلاحظ تقارب النسب بين فئات العينة وفق

الجدول (1)

مجتمع الدراسة وعينتها وفق مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العاملين	نسبة العاملين إلى المجموع العام	حجم العينة
1-	الأجنحة العربية.	113	1,57%	12
2-	الأجنحة الملكية.	98	1,36%	12
3-	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران.	100	1,39%	10
4-	أكاديمية الطيران الملكية.	210	2,91%	15
5-	سلطة الطيران المدني.	1200	16,60%	60
6-	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات.	118	1,65%	13
7-	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	76	1,05%	10
8-	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	57	0,80%	10
9-	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات.	920	12,75%	56
10-	الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات	200	2,78%	15
11-	الملكية الأردنية.	4123	57,14%	200
	المجموع العام	7215	100%	410

الجدول (2) يتضمن توزيع أفراد العينة وفق الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد / التكرار	خصائص العينة
% 65,8	208	ذكر
% 34,2	108	أنثى
% 40,8	129	دراسات عليا
% 46,8	148	بكالوريوس
% 12,0	39	أدنى من البكالوريوس
% 36,4	115	أقل من 5 سنوات
% 24,7	78	5 - 10 سنوات
% 38,9	123	أكثر من 10 سنوات

الجدول (3)

عدد الأفراد المبحوثين والاستبانات المرسله إليهم والعائد منها بحسب المؤسسات

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات المرسله	عدد الاستبانات المستردة	نسبة المسترد إلى المجموع الكلي
-1	الأجنحة العربية.	12	12	%100
-2	الأجنحة الملكية.	12	8	%67
-3	أكاديمية الشرق الأوسط للطيران.	10	7	%70
-4	أكاديمية الطيران الملكية.	10	*	*
-5	سلطة الطيران المدني.	60	57	%95
-6	الشركة الأردنية لأنظمة الطائرات.	13	13	%100
-7	الشركة الأردنية لصناعة الطائرات	10	10	%100
-8	الشركة الأردنية لصناعة وتطوير الطائرات	10	*	*
-9	الشركة الأردنية لصيانة الطائرات.	56	52	%93
-10	الشركة الأردنية لصيانة محركات الطائرات	15	12	%80
-11	الملكية الأردنية.	200	131	%66
	المجموع العام	410	328	%80

* تشير النجمة إلى أن المؤسسة المعنية قد رفضت استقبال الاستبانات والتعاون مع الباحث في هذا الأمر.

الجدول (4)

معاملات ثبات الإعادة والتجانس لمجالات الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	ثبات التجانس	ثبات الإعادة	الثقافة التنظيمية ومجالاتها
6	0.88	0.78	المعتقدات
6	0.85	0.76	الاتجاهات
6	0.87	0.81	القيم
5	0.87	0.75	المعايير
6	0.89	0.73	الأعراف
29	0.93	0.74	الكلي

الجدول (5)

معاملات ثبات إعادة والتجانس لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

عدد الفقرات	ثبات التجانس	ثبات إعادة	أخلاقيات القرارات الإدارية ومجالاتها
6	0.78	0.76	المنفعة
6	0.87	0.71	العدالة
6	0.84	0.72	الحقوق الفردية
18	0.91	0.78	الكلي

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والبيانات المتوفرة فقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، كالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient) وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية، وذلك عن طريق الأسئلة التالية:

أولاً- سؤال الدراسة الأول الذي نصه: "هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية Y1؛ والمنفعة Y2، والعدالة Y3، وحقوق الفردية Y4) والمتغيرات المتنبئة (المعتقدات x1، والاتجاهات x2، والقيم x3، والمعايير x4، والأعراف x5) وذلك كما في الجدول (6).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أخلاقيات القرارات الإدارية؛ والمنفعة، وحقوق الفردية، وأن المتغيرات المتنبئة، المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير قد جاءت ضمن درجة موافقة (أوافق)، في حين أن متغيري العدالة، والأعراف، قد جاء ضمن درجة لا موافقة (لا أوافق).

بالإضافة إلى ما تقدم فقد حسبت العلاقة الارتباطية الخطية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها وذلك كما في الجدول (7).

يلاحظ من بيانات الجدول (7) وجود (30) علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات المتنبأ بها، في حين وجدت (6) علاقات ارتباطية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وفي ضوء العلاقات الارتباطية السابقة الذكر أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المتنبئة (المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف) على المتغيرات المتنبأ بها (أخلاقيات القرارات الإدارية؛ والمنفعة، والعدالة، والحقوق الفردية) باستخدام طريقة الـ (Enter) لإدخال المتغيرات المتنبئة على النموذج التنبئي، وذلك كما في الجدول (8).

يتضح من الجدول (8) أن كلا من الفرضيات العلائقية الصفرية قد رفضت لكل من النماذج الانحدارية الأربعة الخاصة بكل من:

1- أثر الثقافة التنظيمية ممثلة بمجالاتها الخمسة في أخلاقيات القرارات الإدارية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,697) ويتباين مفسر مقداره (0,486) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة، بصفتها متغيرات متنبئة، قد فسرت ما مقداره (48,6%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات القرارات الإدارية، بصفتها متغيراً متنبأ به.

2- أثر الثقافة التنظيمية، ممثلة بمجالاتها المشار إليها، في أخلاقيات (المنفعة) حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,600) ويتباين مفسر مقداره (0,360) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (36%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (المنفعة).

3- أثر الثقافة التنظيمية، ممثلة بمجالاتها، في أخلاقيات (العدالة)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,680) ويتباين مفسر مقداره (0,462) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة قد فسرت ما مقداره (46,2%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (العدالة).

4- أثر الثقافة التنظيمية، ممثلة بمجالاتها، في أخلاقيات

(الحقوق الفردية)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد لها (0,509) وبتباين مفسر مقداره (0,259) مما يعني أن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبة قد فسرت ما مقداره (25,9%) من الأسباب المؤثرة في أخلاقيات (الحقوق الفردية).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبة والمتنبأ بها

صفة المتغير	رمز المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتنبأ به	y ₁	أخلاقيات القرارات الإدارية	2.705	0.50
	y ₂	المنفعة	2.868	0.52
	y ₃	العدالة	2.250	0.68
	y ₄	الحقوق الفردية	2.997	0.57
المتنبة	x ₁	المعتقدات	3.433	0.37
	x ₂	الاتجاهات	3.479	0.52
	x ₃	القيم	3.119	0.39
	x ₄	المعايير	3.206	0.43
	x ₅	الأعراف	2.350	0.56

الجدول (7)

معاملات الارتباط الخطية بين المتغيرات المتنبة والمتغيرات المتنبأ بها

المتنبة					المتنبأ به				العلاقة الارتباطية	
الأعراف	المعايير	القيم	الاتجاهات	المعتقدات	الحقوق الفردية	العدالة	المنفعة	أخلاقيات القرارات الإدارية		
								1	أخلاقيات القرارات الإدارية	المتنبأ به
							1	0.86	المنفعة	
						1	0.60	0.86	العدالة	
					1	0.54	0.67	0.85	الحقوق الفردية	
				1	0.12	0.11	0.19	0.16	المعتقدات	المتنبة
			1	0.28	0.13	0.03	0.10	0.10	الاتجاهات	
		1	0.34	0.26	0.29	0.32	0.39	0.39	القيم	
	1	0.46	0.29	0.34	0.19	0.26	0.28	0.29	المعايير	
1	0.28	0.38	0.11	0.05	0.49	0.67	0.55	0.67	الأعراف	

الجدول (8)

معاملات الارتباط الخطية المتعددة ومربعاتها والتغير في المربعات

Durbin-Watson	إحصائيات التغير					الخطأ المعياري في التقدير	ر ² المعدل	ر ²	ر*	رمز المتغير	المتنبأ به	النموذج
	الدلالة الإحصائية للتغير	د.ح.د 2	د.ح.د 1	ف المحسوبة للتغير	التغير في ر ²							
2.096	0.000	304	5	57.435	0.486	0.364	0.477	0.486	0.697	y ₁	أخلاقيات القرارات الإدارية	الأول
1.945	0.000	304	5	34.232	0.360	0.420	0.350	0.360	0.600	y ₂	المنفعة	الثاني
2.028	0.000	304	5	52.223	0.462	0.500	0.453	0.462	0.680	y ₃	العدالة	الثاني
1.910	0.000	304	5	21.284	0.259	0.492	0.247	0.259	0.509	y ₄	الحقوق الفردية	الرابع

* المتنبئات: (ثابت الانحدار)، والمعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف.

وذلك بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta)، تلتها الاتجاهات في المرتبة الثانية.

4- فيما يخص النموذج التنبئي الرابع: أسهمت الأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (الحقوق الفردية) بشكل خاص، بالإضافة إلى ثابت الانحدار.

ثانيا - سؤال الدراسة الثاني: كان نص السؤال كما يلي: " هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟ " .

نظرا لاشتمال هذا السؤال على جانبين: الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية، فقد جزئت إجابة السؤال إلى جزأين على النحو التالي:

أولاً- فيما يخص الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) ومستوياتها، وذلك كما في الجدول (10).

يلاحظ من بيانات الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية ناتج عن اختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة كما في الجدول (11).

بالإضافة إلى ما تقدم فقد حسبت الأوزان المعيارية للامعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية بصفتها متغيرات متنبئة ضمن كل نموذج تنبئي على أخلاقيات القرارات الإدارية بصفتها متغيرات متنبأ بها، وذلك كما في الجدول (9).

يتضح من الجدول (9) أن النتائج الخاصة به كانت على النحو التالي:

1- فيما يخص النموذج التنبئي الأول: أسهمت الأعراف، والقيم، والمعتقدات إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بشكل عام، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل إسهاما في هذا الأمر، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta)، فيما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث المساهمة في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، تلتها المعتقدات في المرتبة الثالثة.

2- فيما يخص النموذج التنبئي الثاني: أسهمت الأعراف، والمعتقدات، والقيم، إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (المنفعة)، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر العوامل مساهمة، وكان ترتيبها الأول بالاعتماد على قيمة بيتا (Beta)، بينما احتلت القيم المرتبة الثانية من حيث المساهمة في تفسير (المنفعة الأخلاقية) في المؤسسات المبحوثة، ثم جاءت المعتقدات في المرتبة الثالثة.

3- فيما يخص النموذج التنبئي الثالث: أسهمت الاتجاهات والأعراف إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية (العدالة) بشكل خاص، مع ملاحظة أن الأعراف قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث المساهمة،

الجدول (9)

الأوزان المعيارية واللامعيارية للمتغيرات المتنبة ضمن كل نموذج تنبئي

النموذج	المتغير المتنبي	رمز المتغير	المعاملات	المعاملات	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
			اللامعيارية B	المعيارية الخطأ المعياري		
أخلاقيات القرارات الإدارية	(ثابت الانحدار)	a	0.455	0.240		1.894
	المعتقدات	x ₁	0.129	0.061	0.095	2.106
	الاتجاهات	x ₂	-0.048	0.043	-0.050	-1.115
	القيم	x ₃	0.168	0.065	0.130	2.598
	المعايير	x ₄	0.044	0.057	0.037	0.765
	الأعراف	x ₅	0.557	0.041	0.615	13.666
المنفعة	(ثابت الانحدار)	a	0.519	0.278		1.869
	المعتقدات	x ₁	0.174	0.071	0.123	2.450
	الاتجاهات	x ₂	-0.056	0.050	-0.056	-1.122
	القيم	x ₃	0.250	0.075	0.188	3.354
	المعايير	x ₄	0.040	0.066	0.033	0.607
	الأعراف	x ₅	0.442	0.047	0.471	9.379
العدالة	(ثابت الانحدار)	a	-0.222	0.331		-0.671
	المعتقدات	x ₁	0.115	0.084	0.063	1.365
	الاتجاهات	x ₂	-0.121	0.059	-0.094	-2.041
	القيم	x ₃	0.127	0.089	0.073	1.423
	المعايير	x ₄	0.094	0.078	0.059	1.194
	الأعراف	x ₅	0.767	0.056	0.629	13.673
الحقوق الفردية	(ثابت الانحدار)	a	1.068	0.325		3.286
	المعتقدات	x ₁	0.099	0.083	0.064	1.190
	الاتجاهات	x ₂	0.033	0.058	0.030	0.560
	القيم	x ₃	0.127	0.087	0.087	1.451
	المعايير	x ₄	-0.003	0.077	-0.002	-0.035
	الأعراف	x ₅	0.463	0.055	0.453	8.397

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.119	0.29
	أنثى	3.106	0.29
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.086	0.30
	بكالوريوس	3.143	0.30
	أدنى من بكالوريوس	3.102	0.25
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.164	0.31
	من 5-10 سنوات	3.140	0.25
	أكثر من 10 سنوات	3.053	0.29

الجدول (11).

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.039	1	0.039	0.464	0.496
المؤهل العلمي	0.096	2	0.048	0.572	0.565
الخبرة	0.630	2	0.315	3.734	0.025
الخطأ	25.642	304	0.084		
الكلية	26.542	309			

الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) وذلك كما في الجدول (13).

يلاحظ من بيانات الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية ناتجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية.

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين (أحادي أم متعدد) فقد استوجب الأمر إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (14).

يتضح من بيانات الجدول (14) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين عناصر مصفوفة بواقي التباينات المصاحبة، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية هي علاقات جوهريّة، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة تبعاً لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (15).

يتبين من بيانات الجدول (11) وجود فروق جوهريّة بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية يعزى لاختلاف مستويات متغير الخبرة؛ ولتحديد مصدر تلك الفروق بين أي مستويات متغير الخبرة كانت، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة، وذلك كما في الجدول (12).

يتضح من الجدول (12) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة لصالح ذوي الخبرات القليلة، في حين لم يثبت وجود فروق جوهريّة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية يعزى لكل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي.

ثانياً - فيما يتعلق بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية: (المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف) تبعاً لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها: (النوع

الجدول (12)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe		3.053	3.140	3.164
أكثر من 10 سنوات	3.053			
من 5-10 سنوات	3.140	0.087		
أقل من 5 سنوات	3.164	0.111	0.024	

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية
لمجالات الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات	المتغير المستقل	المجال
0.36	3.453	ذكر	الجنس	المعتقدات
0.38	3.396	أنثى		
0.37	3.446	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
0.38	3.430	بكالوريوس		
0.35	3.406	أدنى من بكالوريوس		
0.41	3.383	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
0.32	3.487	من 5-10 سنوات		
0.35	3.446	أكثر من 10 سنوات		
0.59	3.466	ذكر	الجنس	الاتجاهات
0.37	3.505	أنثى		
0.38	3.411	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
0.66	3.537	بكالوريوس		
0.31	3.483	أدنى من بكالوريوس		
0.71	3.583	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
0.34	3.456	من 5-10 سنوات		
0.39	3.397	أكثر من 10 سنوات		
0.38	3.097	ذكر	الجنس	القيم
0.40	3.162	أنثى		
0.40	3.062	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
0.37	3.169	بكالوريوس		
0.40	3.120	أدنى من بكالوريوس		
0.39	3.165	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
0.36	3.129	من 5-10 سنوات		
0.40	3.070	أكثر من 10 سنوات		
0.42	3.232	ذكر	الجنس	المعايير
0.44	3.159	أنثى		
0.46	3.229	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
0.41	3.193	بكالوريوس		
0.41	3.185	أدنى من بكالوريوس		
0.41	3.267	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
0.42	3.282	من 5-10 سنوات		
0.44	3.102	أكثر من 10 سنوات		
0.55	2.367	ذكر	الجنس	الأعراف
0.57	2.318	أنثى		
0.59	2.307	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
0.55	2.393	بكالوريوس		
0.45	2.329	أدنى من بكالوريوس		
0.58	2.438	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
0.55	2.368	من 5-10 سنوات		
0.52	2.256	أكثر من 10 سنوات		

الجدول (14)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات الثقافة التنظيمية

نسبة الأرجحية	كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.000	303.231	14	0.000

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.030	1.784	5	300	0.116
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.969	0.954	10	600	0.482
الخبرة	Wilks' Lambda	0.908	2.982	10	600	0.001

المقياس تبعاً لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة (النوع، المؤهل العلمي، والخبرة العملية) ومستوياتها، وذلك كما في الجدول (18).

يلاحظ من بيانات الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ناتج عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة المستقلة.

وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية المشار إليها فقد أجري تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة المستقلة، كما في الجدول (19).

يتبين من بيانات الجدول (19) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى لاختلاف مستويات متغير الخبرة.

ولتحديد مصدر الفروق الجوهرية بين أي مستويات متغير الخبرة كانت، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة، وذلك كما في الجدول (20).

يتضح من الجدول (20) وجود فرق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القصيرة، مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، لصالح ذوي الخبرات القصيرة، في حين لم يثبت وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى لكل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي.

يتبين من الجدول (15) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمتغير الخبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية مجتمعة. ولتحديد موقع ذلك الأثر على أي من الدرجات الفرعية لمجالات الثقافة التنظيمية كان، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة، وذلك كما في الجدول (16).

يتضح من بيانات الجدول (16) وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (المعايير) من الثقافة التنظيمية، يعزى لاختلاف مستويات متغير الخبرة؛ ولتحديد موقع تلك الفروق بين أي من مستويات الخبرة كانت، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما في الجدول (17).

يتضح من الجدول (17) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

السؤال الثالث: نص سؤال الدراسة الثالث على: " هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟ "

لقد جزئت إجابة هذا السؤال إلى جزأين؛ نظراً لاشتماله على جانبين: الأول منهما معني بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، والآخر معني بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

أولاً- فيما يخص الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، فقد حسبت أخلاقيات القرارات الإدارية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بهذا

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المعتقدات	الجنس	0.285	1	0.285	2.107	0.148
	المؤهل العلمي	0.045	2	0.023	0.167	0.847
	الخبرة	0.560	2	0.280	2.072	0.128
	الخطأ	41.064	304	0.135		
	الكلية	41.900	309			
الاتجاهات	الجنس	0.035	1	0.035	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.463	2	0.232	0.855	0.426
	الخبرة	1.577	2	0.789	2.909	0.056
	الخطأ	82.408	304	0.271		
	الكلية	85.058	309			
القيم	الجنس	0.152	1	0.152	1.007	0.316
	المؤهل العلمي	0.394	2	0.197	1.307	0.272
	الخبرة	0.314	2	0.157	1.041	0.354
	الخطأ	45.811	304	0.151		
	الكلية	47.028	309			
المعايير	الجنس	0.309	1	0.309	1.729	0.190
	المؤهل العلمي	0.257	2	0.129	0.719	0.488
	الخبرة	2.436	2	1.218	6.817	0.001
	الخطأ	54.323	304	0.179		
	الكلية	57.187	309			
الأعراف	الجنس	0.288	1	0.288	0.945	0.332
	المؤهل العلمي	0.267	2	0.134	0.437	0.646
	الخبرة	1.560	2	0.780	2.555	0.079
	الخطأ	92.798	304	0.305		
	الكلية	95.219	309			

الجدول (17)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المعايير

من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة Scheffe
3.282	3.267	3.102	3.102	أكثر من 10 سنوات
		0.165	3.267	أقل من 5 سنوات
	0.014	0.179	3.282	من 5-10 سنوات

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات	المتغير المستقل
0.51	2.712	ذكر	الجنس
0.50	2.693	أنثى	
0.50	2.653	دراسات عليا	المؤهل العلمي
0.51	2.742	بكالوريوس	
0.48	2.738	أدنى من بكالوريوس	الخبرة
0.53	2.795	أقل من 5 سنوات	
0.45	2.711	من 5-10 سنوات	
0.50	2.618	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (19).

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.067	1	0.067	0.269	0.604
المؤهل العلمي	0.289	2	0.144	0.577	0.562
الخبرة	1.484	2	0.742	2.964	0.053
الخطأ	76.069	304	0.250		
الكلية	78.240	309			

الجدول (20)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe	2.618	2.618	2.711	2.795
أكثر من 10 سنوات	2.618			
من 5-10 سنوات	2.711	0.093		
أقل من 5 سنوات	2.795	0.178	0.085	

ثانياً- فيما يخص الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية: (المنفعة، والعدالة، والحقوق الفردية) تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة المستقلة ومستوياتها: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) وذلك كما في الجدول (21).

يلاحظ من بيانات الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية ناتجة عن اختلاف فئتي متغير النوع الاجتماعي ومستويات كل من متغيري المؤهل

العلمي والخبرة العملية.

ولتحديد أي نوع من أنواع تحليل التباين فقد استوجب الأمر

إجراء اختبار (Bartlett) كما في الجدول (22).

يتضح من بيانات الجدول (22) عدم وجود تناسب جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين عناصر مصفوفة بواقي البيانات المصاحبة، وبين عناصر مصفوفة الوحدة، مما يعني أن العلاقات الارتباطية الخطية بين الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية هي علاقات جوهريّة، مما استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية تبعا لاختلاف متغيراتها كما في الجدول (23).

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بالدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	المنفعة		العدالة		الحقوق الفردية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.866	0.50	2.286	0.67	2.984	0.60
	أنثى	2.872	0.55	2.182	0.70	3.023	0.51
المؤهل العلمي	دراسات عليا	2.840	0.51	2.200	0.65	2.918	0.59
	بكالوريوس	2.882	0.54	2.303	0.70	3.041	0.54
	أدنى من بكالوريوس	2.910	0.49	2.214	0.68	3.090	0.56
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.889	0.58	2.404	0.71	3.093	0.54
	من 5-10 سنوات	2.893	0.47	2.221	0.64	3.018	0.52
	أكثر من 10 سنوات	2.833	0.49	2.124	0.64	2.895	0.61

الجدول (22)

نتائج اختبار (Bartlett) لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية

نسبة الأرجحية	كا ² التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.000	349.538	5	0.000

الجدول (23)

نتائج تحليل التباين المتعدد على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.014	1.370	3	302	0.252
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.985	0.747	6	604	0.612
الخبرة	Wilks' Lambda	0.953	2.452	6	604	0.024

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالة) من متغير أخلاقيات القرارات الإدارية، يعزى لاختلاف مستويات متغير الخبرة؛ ولتحديد بين أي من مستويات الخبرة كانت تلك الفروق، فقد أجري اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما في الجدول (25).

يتضح من الجدول (25) وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرة القليلة مقارنة بنظرانهم من ذوي الخبرة الطويلة، لصالح ذوي الخبرة القليلة.

يتبين من الجدول (23) وجود أثر جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمتغير الخبرة على الدرجات الفرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية مجتمعة.

ولتحديد على أي من الدرجات الفرعية لمجالات أخلاقيات القرارات الإدارية كان ذلك الأثر، فقد أجري تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية على حدة، وذلك كما في الجدول رقم (24).

يتضح من بيانات الجدول (24) وجود فروق جوهريّة عند

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي على كل درجة فرعية لمجالات مقياس أخلاقيات القرارات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنفعة	الجنس	0.000	1	0.000	0.000	0.990
	المؤهل العلمي	0.145	2	0.073	0.264	0.768
	الخبرة	0.193	2	0.097	0.352	0.704
	الخطأ	83.482	304	0.275		
	الكلية	83.871	309			
العدالة	الجنس	0.950	1	0.950	2.128	0.146
	المؤهل العلمي	0.408	2	0.204	0.457	0.634
	الخبرة	3.847	2	1.924	4.310	0.014
	الخطأ	135.675	304	0.446		
	الكلية	141.486	309			
الحقوق الفردية	الجنس	0.041	1	0.041	0.130	0.719
	المؤهل العلمي	0.832	2	0.416	1.315	0.270
	الخبرة	1.821	2	0.911	2.879	0.058
	الخطأ	96.162	304	0.316		
	الكلية	99.414	309			

الجدول (25)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
Scheffe		2.124	2.221	2.404
أكثر من 10 سنوات	2.124			
من 5-10 سنوات	2.221	0.098		
أقل من 5 سنوات	2.404	0.280	0.183	

مناقشة نتائج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني، وقد أسفرت الدراسة، في ضوء استقصاء البيانات وتحليلها، عن جملة من النتائج المهمة. ويتضمن هذا الجزء ملخصاً لتلك النتائج ومناقشتها، استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة. وفيما يلي عرض لأسئلة الدراسة ونتائجها ومناقشتها والتوصيات المتعلقة بها:

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

"هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني؟"

أشارت أدبيات الموضوع، التي سبق الحديث عنها في الخلفية النظرية للموضوع، إلى أثر الثقافة في السلوك الفردي

والجماعي بوجه عام، وإلى أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه خاص، وهو ما أكدته الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع.

وقد سبق الحديث كذلك أن السلوك الفردي والجماعي إنما هو بمجمله انعكاس للثقافة السائدة التي يستظل بظلها الأفراد والمنظمات؛ ذلك أن للثقافة المجتمعية أو التنظيمية تأثيراً كبيراً وفعالاً في توجيه الأفراد وتحديد أنماط تفكيرهم، وتطلعاتهم، وتوقعاتهم. بما تكتنفه الثقافة من قيم، ومعايير، ومعتقدات، واتجاهات، ونظم، وقواعد سلوكية، تعمل على الحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها، إلى جانب الحفاظ على هويتها وخصائصها الحضارية المميزة لها.

بيد أن التأثير الثقافي في السلوك عموماً، سواء في إطار المنظمات أم في خارج إطار المنظمات، قد فقد بعض هيئته

وتأثيره في الوقت الحاضر، بسبب ما يسمى العولمة الثقافية، التي أزلحت نسبيا الحواجز بين الثقافات العامة والثقافات الفرعية على حد سواء، بل وتسعى إلى إيجاد ما يسمى بالثقافة العالمية، وهو ما يعني زعزعة الاستقرار الثقافي لمختلف الدول، ولا سيما تلك الدول ذات الثقافة الضعيفة والمنظمات العاملة فيها. والدول النامية، بطبيعة الحال، من أكثرها تأثراً بها، وذلك لشدة هيمنة الثقافة العالمية الوافدة من جهة، وضعف بنية الثقافات المحلية، وتداعي الحصون الحامية لها من جهة أخرى.

وأهم التأثيرات السلبية للثقافة العالمية أو ما يشار إليه بالعولمة الثقافية أنها هزت بعنف المنظومة الأخلاقية لدى الشعوب المتأثرة بها، فكرست مفهوم الأخلاق النفعية بدلا من أخلاقيات المنفعة، حتى صارت صفة لازمة للنشاط التجاري المحلي والدولي على حد سواء، ففي سبيل المال والهيمنة بمختلف أشكالها انهارت أو ضعفت قيم المنفعة، والعدالة، وحقوق الآخرين، في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى كافة المستويات؛ وذلك بحكم الترابط والتداخل بين أخلاقيات المنفعة والعدالة حقوق الآخرين؛ ولهذا نشط المفكرون والكتاب والمصلحون في الدعوة إلى هذه المعاني النبيلة وتوكيدها في عالم الأعمال؛ تجنباً للمزالق والفضائح الأخلاقية التي تحدث بين الحين والآخر.

وفيما يتعلق بالمؤسسات المبحوثة في هذه الدراسة، وهي بطبيعة الحال جزء من النسيج الوطني الأردني، وبالتالي ما يحدث في المجتمع الأردني يتردد صدها مباشرة داخل المنظمات العاملة في إطاره، بحكم التأثير المتبادل بين الثقافات الفرعية التي تمثلها تلك المنظمات والثقافة العامة للمجتمع الذي تنشط فيه. فقد أظهرت بيانات الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المتنبئة، حيث احتلت الاتجاهات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,479) وانحراف معياري قدره (0,52) وبدرجة موافقة (أوافق) في حين حلت الأعراف في أدنى الرتب بين المجالات الخمسة لمقياس الثقافة التنظيمية، إذ جمعت متوسطا حسابيا قدره (2,350) وانحراف معياري بلغ (0,56). أما المعتقدات فقد جاء ترتيبها الثاني بين مجالات الدراسة، إذ حصدت متوسطا حسابيا قدره (3.437) يليها المعايير فالقيم على الترتيب.

أما على مقياس المتغير التابع (أخلاقيات القرارات الإدارية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام (2.705) وانحراف معياري (0,50) وبدرجة (أوافق). بينما كان أعلى متوسط حسابي بين مستويات هذا المتغير من نصيب الحقوق الفردية حيث بلغ (2.997) في حين جمعت العدالة متوسطا حسابيا قدره (2.250) وهو أدنى

متوسطات هذا المجال.

كما تُظهر بيانات الجدول (8) وجود أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، سواء على المستوى الكلي للثقافة التنظيمية أم على مستوى كل مجال من مجالاتها الفرعية، وذلك على تفاوت نسبي بين مجال وآخر، وهو ما يعني رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بمكونات الثقافة التنظيمية التي تشير إلى عدم وجود أثر لهذه المكونات في أخلاقيات القرارات الإدارية، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منسجمة مع الأدب النظري والدراسات السابقة، فبالرجوع إلى أدبيات الموضوع نجد أن الثقافة التنظيمية من شأنها إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية في تعاملها مع المجتمع المحلي، أو المجتمعات التي يصل إليها نشاطها.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (9) نجد أن الأعراف، والقيم، والمعتقدات، وهي من مجالات الثقافة التنظيمية، قد أسهمت إسهاما جوهريا في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام، مع ملاحظة أن الأعراف كانت أكثر الجوانب إسهاما في هذا الأمر، ثم القيم، فالمعتقدات على الترتيب، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة للأعراف (13,666) ولقيم (2,598) وللمعتقدات (2,106) على التوالي.

وهذا مرده في رأي الباحث إلى أن العدد الأكبر من المبحوثين في هذه الدراسة، هم من العاملين في الملكية الأردنية وسلطة الطيران المدني الأردني، وهما أكبر مؤسستين عاملتين في هذا المجال في الأردن، ويمثل عدد العاملين فيهما أكثر من ثلثي العاملين في مؤسسات القطاع كافة. ونظرا لأن هاتين المؤسستين عريقتان في هذا المجال، فكان من الطبيعي أن تتضح أعرافهما وقيم العمل فيهما، ويستقر العمل بموجبها ربحا طويلا من الزمن، خصوصا إذا ما علمنا أن الملكية الأردنية تحديدا، قد مضى على تأسيسها ما يقارب الـ (50) عاما، ولا سيما أن هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمية وتعمل في المجال الدولي، وهو ما يجعلها حساسة للنقد، سيما في ظل المنافسة الدولية في مجال الطيران، الأمر الذي يدفعها دفعا لصيانة سمعتها ومكانتها، ابتداء بانثناء موظفيها والاعتناء بأنظمتها وقوانينها وأعرافها، وديمومة المحافظة عليها والالتزام بها.

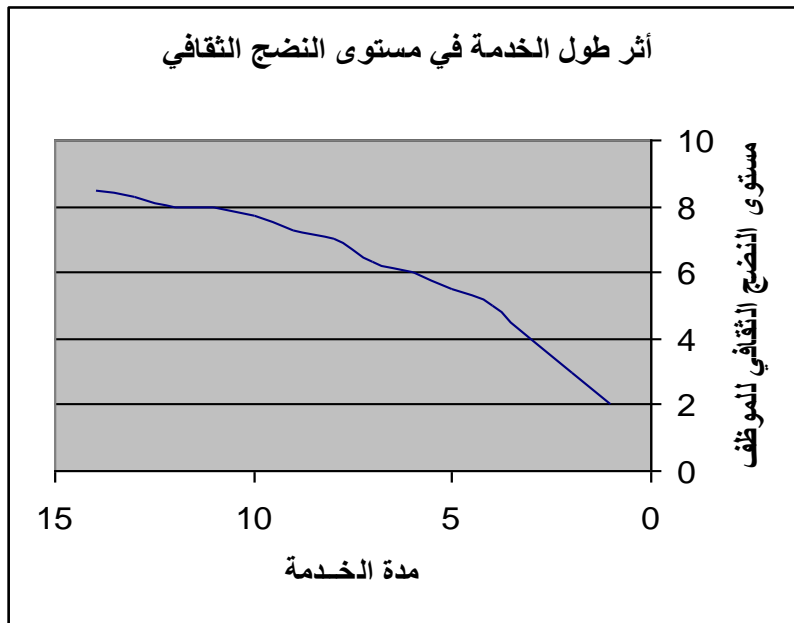
ثانيا- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال

الثاني:

"هل توجد فروق جوهرية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى

متغيرات الدراسة المستقلة: (النوع الاجتماعي، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة العملية)؟. تختلف، بطبيعة الحال، نظرة الناس إلى الأشياء والمواقف من حولهم، تبعاً لاختلاف مداركهم، وأفهامهم، وخبراتهم، ولا سيما في الأمور المعنوية كالسلوك الاجتماعي والمفاهيم الاجتماعية بعامة ونحوها، وما الاختلاف في مفهوم الثقافة، كما سبق، إلا دليل على ذلك. ويكاد يكون من الصعوبة البالغة أن يتفق الناس على أمر واحد من أمور الحياة. فالاختلاف من طبيعة البشر، وسنة ماضية إلى يوم الدين. ومن هنا تتباين وجهات نظر الموظفين في المؤسسات المبحوثة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة التي تقيس الأسئلة المقصودة في هذه الدراسة. ففيما يتعلق بالسؤال الثاني أعلاه، فقد أشارت بيانات الجدول (12) إلى وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل 5 سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي

الخبرات الطويلة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرات القليلة، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية. وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة لها. ويرى الباحث أن هذه النتيجة، رغم ضآلتها وضعفها في التفسير، تصادم المنطق الذي يشير إلى أن العاملين من ذوي الخبرات الطويلة أكثر نضجاً ووعياً وخبرة علمية وعملية من نظرائهم الموظفين الجدد، أو ذوي الخبرات القليلة في العمل، وهذا يعني أن إدراكهم للجوانب الثقافية المشار إليها في هذه الدراسة وفهمهم لها أعمق بكثير مما هو عليه حال العاملين من ذوي الخبرات القليلة. أي أنه كلما طالت مدة الخدمة التي يمضيها الموظف في المنظمة زادت معرفته بها وبتقافتها وظروفها وكل ما يتعلق بها. ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

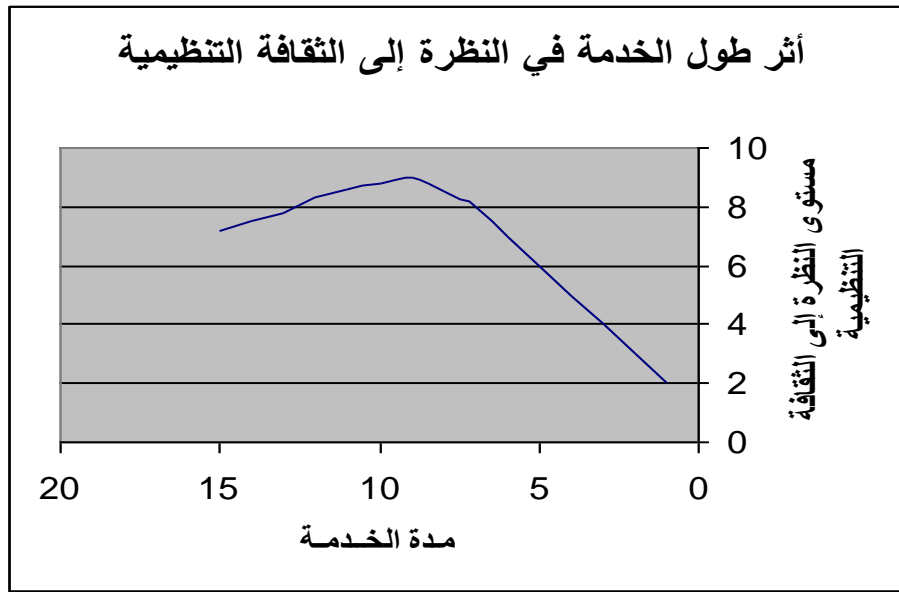
يوضح هذا الشكل علاقة طول الخبرة بمستوى النضج الثقافي في المنظمة، فكلما زادت الخبرة العملية في المنظمة زاد الوعي بمكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها، وأصبح الموظف جزءاً منها، وبالتالي فإنه قد يسهم في تعميقها أو إضعافها، وذلك وفقاً لقوة شخصيته وتوجهاته وقوة تأثيره فيمن حوله. بيد أن الأمر لا يتعلق بمستوى النضج الثقافي لدى الموظفين بقدر ما يتصل بنظرتهم إلى الأبعاد الثقافية في المنظمة. فإذا ما أخذنا بالاعتبار أن كبار الموظفين والموظفين

القدامى، ومنهم من قارب سن التقاعد، قد أصابهم نوع من الملل في العمل الحالي، وبالتالي صاروا إلى حالة من البرود واللامبالاة انعكست في نظرتهم إلى العمل والمؤسسة التي يعملون فيها، أدركنا مدى انسجام هذه النتيجة مع منطق الأشياء. بمعنى أن نظرة كبار الموظفين والموظفين القدامى إلى الجوانب الثقافية أو الأخلاقية قد تتحول إلى نظرة سلبية، وفيها نوع من عدم الاهتمام وربما الإجحاف، ويقبل التزامهم بمقتضياتها، كما يقل أثرها في سلوكهم مع طول مدة خدمتهم

هذا هو الصواب أو هو ما يجب عليه عمله مما يراعي البعد الثقافي للمنظمة ولا يخرم مبادئ وقواعد العمل فيها. فإذا ما استقر له الأمر في المنظمة وازداد معرفة بثقافتها والحدود التي يستطيع تحطيمها أو الوقوف عندها، فإنه يبدأ بنقد الأوضاع التصرفات وكل ما يحيط به فيها، ابتداء بتغيير نظريته إلى الجوانب التي كان يراها مشرقة وجوهرية. ويمكن تمثيل تطور هذه النظرة بالشكل التالي:

في المنظمة؛ لما قد يصيبهم من ملل، وما يتعرضون له من إحباطات، وما يعانونه من رتابة، سيما إذا كانوا يطمحون إلى مراتب أو مكاسب وظيفية ولم تتح لهم، أو لم تتحقق لهم كما يريدون أو يتوقعون.

كذلك الأمر بالنسبة للموظف الجديد، فإنه يبدأ يتلقف كل شيء جديد في ثقافة المنظمة التي انخرط للعمل فيها، في سعي فضولي لمعرفة كل شيء، وتقليد قدامى الموظفين في كل ما يقولون وما يعملون، مع الالتزام بذلك؛ لقناعته الأولية أن



المصدر: من إعداد الباحث.

للمقارنات البعدية موقع تلك الفروق، إذ أشارت بياناته إلى أن الفروق الجوهرية كانت بين العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرة الطويلة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة. وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.179).

وهذه النتيجة تبدو منطقية ومنسجمة مع منطوق النتيجة التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالسؤال الثالث مع تباين يسير، فذوو الخبرة المتوسطة في العمل المنظمي، في الشركات المبحوثة وسواها، قد تجاوزوا مرحلة الجهل بالأنظمة والقوانين والمعايير الاجتماعية التي تسود في المنظمة، وأصبحوا على علم كاف بها، ودراية كبيرة بهذا الأمر؛ كونهم تعرضوا لها أو سمعوا بها، أو ناقشوها مع زملائهم، فأصبحت من الواضوح بمكان بحيث يدركونها تماما، وربما تشكلت تلك المعايير في أثناء وجودهم في المنظمة التي يعملون فيها أو ربما كانوا هم السبب في وجودها وتفعيلها.

ولهذه الاعتبارات فهم أكثر الفئات اهتماما بها، والالتزاما

ويمكن الجمع بين هاتين النتيجتين لاستخلاص نظرية سلوكية في الإدارة مفادها: أن النظرة الإيجابية لدى الموظف نحو الثقافة التنظيمية تتراجع مع تزايد النضج المعرفي لديه بالثقافة التنظيمية الذي يترافق مع طول خدمته في المنظمة، أي بعد مضي نحو عشر سنوات من عمله في المنظمة، أو مدة معينة قد تطول أو تقصر تبعا لشخصيته، ومستوى إدراكه للجوانب الثقافية في المنظمة، وظروفه الخاصة. وذلك على اختلاف نسبي بين موظف وآخر، وبين ثقافة تنظيمية وأخرى.

أما فيما يتعلق بمجال المعايير من مقياس الثقافة التنظيمية، فقد أشارت بيانات الجدول (16) إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لهذا المجال (أي مجال المعايير) يعزى إلى الاختلاف مستويات الخبرة. حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (6.817) وهي أكبر من (ف) الجدولية. وقد حدد الجدول (17) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه)

ولعل السبب في ذلك يعود، في رأي الباحث، إلى أن ذوي الخبرات القليلة هم في الغالب من صغار الموظفين في المؤسسات المبحوثة، وهم في الغالب أقرب للفطرة ونقاء الطوية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة، ومقبلون على الحياة العملية بهمة ونشاط، تحوهم آمال عريضة وتوقعات إيجابية فسيحة، ولم يدركوا بعد ما يدور في أروقة الإدارة العليا وقراراتها العلنية والسرية من انحرافات أو تجاوزات على النظام الإداري أو الأخلاقي. وإن ترشح شيء من الفساد، أو تناهى إلى أسماعهم، أو وقع تحت أبصارهم بعض منه، ولكنه ليس بالحجم والخطورة التي تجعلهم يرسمون صورة قاتمة للبناء الأخلاقي في المنظمة، أو يحكمون بفساد الأوضاع فيها، وهو بطبيعة الحال ليس بالحجم والخطورة التي يدركها كبار الموظفين أو ذوو الخبرات الطويلة في المنظمة، من الذين عاشوا نظام العمل الإداري في المنظمة سنوات طويلة. وبالتالي فإن آراء صغار الموظفين تأتي، في الغالب، إيجابية ومنسجمة مع فطرتهم وتوقعاتهم، ومع ما أدركوه ويدركونه من ممارسات إدارية في المؤسسات التي يعملون فيها.

أما ما يتعلق بالعدالة تحديداً، فقد أشارت بيانات الجدول (24) الخاص بتحليل التباين الأحادي على الدرجة الفرعية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الفرعية لمجال (العدالة) من المتغير الرئيسي التابع أخلاقيات القرارات الإدارية يعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة. وقد حدد الجدول (25) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية مكن تلك الفروق، وحصرها بين المبحوثين ذوي الخبرة القصيرة، والمبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة، وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.280).

ويمكن تفسير ذلك بما يلي: إن العدالة، كما هو معروف لدى المختصين من علماء النفس والتربية والفلسفة، تعد قيمة عليا وأساسية في حياة الأفراد، سواء بصفتهم الفردية أم بصفتهم أعضاء في منظمات رسمية أم خاصة، وتحتل موقعا مقدما في النظام القيمي للفرد والمجتمع الذي يتطلع للعيش بكرامة وسعادة. والعدالة بمفهومها وإجراءاتها تعد أمرا نسبيا، لا يمكن تحقيقها تحقيقا كاملا في الحدود البشرية.

ومن هنا تختلف نظرة الناس إلى مفهوم العدالة، وتباين تباينا كبيرا في بعض الحالات، فما يراه أحدهم عادلا في موقف معين، قد لا يراه غيره كذلك في الموقف نفسه أو مواقف مماثلة، وقد يغير رأيه في الحكم عليه بين فترة وأخرى، تبعا للظروف المحيطة بالموقف، وتبعا لوعيه وإدراكه لذلك الموقف. وهذا من طبيعة البشر، ودليل على قصور النظرة الفردية في

بمضامنها، وذلك على خلاف نظرائهم من ذوي الفئتين الأخرين (ذوو الخبرة القصيرة وذوو الخبرة الطويلة). فأما ذوو الخبرة القصيرة فلم يتعمق فهمهم لتلك المعايير بعد، ولم يدركوا أبعادها أو الحكمة منها بالصورة التي عليها نظراؤهم من ذوي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة. وأما ذوو الخبرة الطويلة فهم يستون مع نظرائهم من ذوي الخبرة المتوسطة في الفهم وعمق الإدراك لهذا الجانب وربما يفوقونهم في هذا الأمر، لكنهم يختلفون عنهم بالالتزام به والنظرة إليه، فإلغ الشيء يضعف أهميته لدى الفرد، وربما يخرج من دائرة اهتمامه، ومن هنا جاءت آراء المبحوثين من ذوي الخبرة الطويلة المتعلقة بهذا الجانب أقل إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرة المتوسطة.

ثالثا- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال

الثالث:

" هل توجد فروق جوهرية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة: (النوع الاجتماعي، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة العملية)؟.

لقد أظهرت بيانات الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية الخاصة بمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، وفق المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والخبرة العملية) وأشارت إلى تقارب المتوسطات الحسابية لكافة مستويات المتغيرات المذكورة، وكذلك انحرافات المعيارية. ولكن لوحظ وجود فارق جوهري بين مستويي الخبرة (أقل من خمس سنوات، وأكثر من عشر سنوات) إذ بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات (2.796) بينما جمع ذوو الخبرة الأكثر من عشر سنوات متوسطا حسابيا بلغ (2.618) وهو ما أكده الجدول (19) إذ أظهر فارقا جوهريا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، يعزى إلى اختلاف مستويات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (2.964) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

كما أشارت نتائج الجدول (20) الخاص بنتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية على الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، حسب متغير الخبرة إلى وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، لصالح ذوي الخبرات القليلة، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم ذوي الخبرات الطويلة، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام. وكانت قيمة الفرق بين الفئتين (0.178).

هذه الحالة، ولم يروا في إدارة المنظمة إلا الجانب المشرق منها، وبالتالي فإنهم يختلفون عن نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة في نظرهم إلى هذا الأمر.

وهذه النتائج التي خلص إليها البحث تدعو إلى رفض الفرضية الصفرية التي أشارت إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الوسيطة، وبالتالي تدعو إلى قبول الفرضية البديلة لها.

ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- هناك أثر للثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في مؤسسات قطاع الطيران المدني الأردني، وأسهمت الأعراف، والقيم، والمعتقدات إسهاماً جوهرياً في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام، وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب إسهاماً في هذا الأمر، يليها على الترتيب القيم، فالمعتقدات.

- وجود فرق جوهري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من خمس سنوات) مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، وذلك في الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، لصالح ذوي الخبرات القليلة، في حين لم يثبت وجود فروق جوهريّة، عند المستوى ذاته تعزى إلى كل من متغيري الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي.

- وجود فرق جوهري بين العاملين من ذوي الخبرات القليلة ونظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، لصالح ذوي الخبرات القليلة في الدرجة الكلية لمقياس أخلاقيات القرارات الإدارية، أي أن ذوي الخبرات القليلة قد أبدوا آراء أكثر إيجابية من نظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة، فيما يتعلق بنظرتهم إلى أخلاقيات القرارات الإدارية في منظماتهم بوجه عام، وإلى نظرتهم إلى جانب العدالة منها بوجه خاص.

التوصيات

في ضوء ما تمخضت عنه هذه الدراسة من نتائج، واستكمالاً لمستلزمات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- ضرورة مراقبة السلوك العام لكبار الموظفين، وضبطه ليكون منسجماً مع قيم المؤسسة وأعرافها وقوانينها، ويتطلب ذلك ابتداء حسن اختيار الموظفين لهذه المناصب، باعتماد أسس موضوعية في التعيين، والترقية، وتولي المهام الكبيرة، وإقصاء المعايير غير الموضوعية في هذا الباب. ذلك أن

هذا الأمر، ولهذا الاعتبار تحرص المحاكم على الاستتارة برأي أكثر من قاض في بعض المسائل التي يلتبس فيها الحق بالباطل، تجنباً للظلم أو الخطأ الذي يمكن أن يقع بسبب انفراد قاض واحد بالحكم في القضية المعروضة. ولهذا الاعتبار أيضاً، فقد جرت العادة أن تشكل اللجان الإدارية من مجموعة من الأفراد لا من فرد واحد؛ للسبب المشار إليه.

ويحدث الأمر نفسه فيما يتعلق بالقرارات الإدارية التي تصدرها المنظمات المختلفة، إذ تتباين وجهات نظر الأفراد في الحكم على عدالتها أو نزاهتها باختلاف مداركهم وثقافتهم، وما تعلموه في حياتهم منذ سني تنشئتهم الاجتماعية التي تعرضوا لها في بواكير حياتهم وما تلاها حتى صاروا موظفين، أو وجدوا أنفسهم في مواقف تتطلب منهم التمييز بين العدل والظلم.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فهناك شعور عام لدى الأفراد في الدول النامية عموماً، بعدم العدالة في الحياة الاجتماعية بعامّة، وذلك بسبب تردي الأوضاع المعيشية في تلك الدول، وسوء الإدارة فيها، وقيامها على أسس غير موضوعية وغير نزيهة في كثير من الأحيان، وينعكس هذا الشعور في أقوالهم وأحاديثهم وحالة التذمر العام، ومما يترشح من الأحاديث الصحفية وغيرها، سواء أعلق ذلك بالأجور، أم بحجم العمل المناط بكل منهم، أم بالمزايا التي يتمتع بها البعض دون البعض الآخر، أم بالإجراءات الإدارية.. الخ.

ويرى الباحث أن ما يدور في المنظمات على اختلاف أنواعها وأوضاعها يعكس الحالة العامة لما يدور في المجتمع من إحساس بعدم العدالة، كما سبقت الإشارة إليه، فينسحب هذا الإحساس إلى داخل المنظمات بحكم التأثير المتبادل بينهما، فيتردد صدها فيها، وذلك على اختلاف نسبي بين منظمة وأخرى.

ومن الطبيعي أن يشعر كبار الموظفين أو ذوو الخبرة الطويلة في المنظمة بنوع من عدم العدالة؛ ذلك أن معظمهم يطمح إلى مراتب وظيفية عليا، أو مزايا وظيفية خاصة بكبار الموظفين، وهي محدودة بطبيعة الحال، ولا تستوعب كافة طموحات العاملين وآمالهم، ولا بد أن يظفر بها نفر قليل منهم. فالذي لم يحالفه الحظ، أو لم يصل إلى مبتغاه، أو يحقق طموحه في الترقى على الوجه الذي يرضيه، يصيبه نوع من الإحباط، ويصير إلى حالة من التذمر والشكوى والامتعاض، وبالتالي فإنه ينعت القرارات الإدارية في المنظمة التي يعمل فيها بأنها غير عادلة وغير نزيهة وغير منسجمة مع قناعاته وتوقعاته. والنتائج التي بين أيدينا تؤكد هذا الأمر وتتسجم معه. أما صغار الموظفين أو قليلو الخبرة منهم فإنهم لم يعايشوا

والأخلاقيين، وردع السلوك اللاأخلاقي بمعاينة مرتكبيه، وعدم تسويغ تصرفاتهم اللاأخلاقية، فضلا عن الالتزام الأخلاقي على مستوى القيادة؛ لتصبح الممارسة الأخلاقية أكثر وضوحا ورسوخا في العمل اليومي للعاملين في المؤسسات المبحوثة والمؤسسات التي تبحث عن التميز والتوسع والازدهار.

6- إشراك العاملين في المؤسسة في صنع القرارات الإدارية، ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة وجزء من طموحاتها وآمالها، وأن مستقبلها منوط بهم وبسلوكهم القويم؛ ذلك أن المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعني الشفافية والوضوح والنزاهة، وهي جوانب أخلاقية تعد من متطلبات القرار الأخلاقي وسمات أساسية من جملة سماته.

7- تدعيم السلوك الأخلاقي في المنظمة بتعيين موظف خاص لهذه المهمة. تكون مهمته مراقبة القرارات الإدارية في المنظمة، والسلوك العام للعاملين فيها، وصيانة الآداب العامة والسلوك الأخلاقي العام في كافة مواقع العمل داخل المنظمة وخارجها.

8- إجراء مزيد من الدراسات في إطار هذا الموضوع تتناول جوانب محددة منه. إذ يرى الباحث أن هناك مجالات عديدة في موضوع هذه الدراسة مازالت بحاجة إلى جهود الباحثين، بما يسمح بمقارنة النتائج وتعديلها. ويمكن أن توجه هذه الجهود لدراسة أثر كل جانب من جوانب الثقافة كالمعتقدات، والقيم، والأعراف، وأثره في السلوك الأخلاقي في المنظمات. فقد لوحظ من نتائج هذه الدراسة تقارب المتوسطات لجميع مجالاتها ولمختلف المتغيرات الديمغرافية، مما يشير إلى مضمون مهم يرتبط بأثار الثقافة التنظيمية لأفراد العينة داخل بيئة العمل.

تكوين اتجاهات إيجابية نحو أخلاقيات القرارات الإدارية لدى العاملين يأتي، في أغلبه، مما يلمسه العاملون في المؤسسة من ممارسات أخلاقية على مستوى الإدارة العليا.

2- إقامة قنوات الاتصال المباشر بين إدارة المنظمة والعاملين، والتخفيف إلى أدنى حد ممكن من الممارسة البيروقراطية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وذلك باعتماد سياسة الباب المفتوح، والزيارات الميدانية المباشرة، والأنشطة والفعاليات الاجتماعية المختلفة، وهو ما يشجع العاملين على الإبلاغ عن أي مخالفات يلمسونها في المنظمة التي يعملون فيها.

3- اعتماد مدونة أخلاقية خاصة بالمنظمة، وتوضيح مضامينها لكافة العاملين في المنظمة، وإبرازها في لوحات جدارية في الأماكن التي يكثر ارتيادها من قبل الموظفين؛ لتأكيد الاطلاع عليها والتذكير الدائم بها.

4- اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح، وإطلاع الأفراد العاملين في المؤسسة على كل ما يدور فيها من قرارات، ونشاطات، وأحداث، وهو ما من شأنه وأد الإشاعات في بواكيرها الأولى؛ كي لا تشيع بين العاملين، وتأخذ منح سلبية تعكر صفو العلاقة الدافئة التي يجب أن تقوم بين العاملين والإدارة، وهو ما يحقق للمنظمة وحدتها وتماسكها، ويعزز روح الفريق فيها، ويفوت على المنافسين وسواهم تحقيق أغراضهم، أو يحول دونهم وفرص تحقيق أهدافهم وطموحاتهم على حساب المنظمة، أو تقويض البناء الأخلاقي فيها.

5- تعميق مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك عن طريق التوجيه والتوعية باستمرار، وذلك بمختلف وسائل التوعية والتوجيه، كالمحاضرات، والندوات، والدورات التدريبية، والنشرات، والملصقات، ومجلات الحائط، إلى جانب الإشادة بالسلوك الأخلاقي، وتكريم الأفراد

المراجع

- دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، المجلد7، ع1، ص 79-98.
السرْحان، محمود قِضام، 1994، الصراع القيمي لدى الشباب العربي: دراسة حالة الأردن. عمان: وزارة الثقافة.
الطراونة، تحسين، 1990، أخلاقيات القرارات الإدارية، مؤتم للبحوث والدراسات، مجلد5، عدد2، ص 137-155.
طرخان، عبد المنعم، 2004، واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن وعلاقته بسلوكهم الأخلاقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
الطويسى، عادل، 2007، الثقافة من منظور لغوي وتحديات

- جرينبيرغ، جيرالد، وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، ويسوني، إسماعيل علي، 2004.
الرياض: دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 2000).
حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران.
درة، عبد البارى ومحمد ياغي، وتوفيق مرعي، 1991، قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة:

- Daft, R. Noe, L. And Raymond, A. 2001. Organizational Behavior. New York: Harcourt College Publishers.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. 2005. Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 2003. Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald. 2005. Managing Behavior In Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, G. and Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. New York: Printice Hall.
- Lachell W.R., Braymer, R.A. and Schmidgall, R. 2007. Ethical Decision and Gender Differences of European Hospitality Students. Tourism and Hospitality Research.7, 230-241.
- Mcshane, S.L. and Von Glinow, M.A. 2000. Organizational Behavior. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Napal, G. 2003. Ethical Decision –Making in Business: Focus on Mauritius. Business Ethics. European Review, 12 (1): 54-63.
- Rachman, D.J. and Mescon, M.H 1987. Business today. New York: Random House.
- Su, Sh- Hue. 2006. Cultural Differences in Determining the Ethical Perception and Decision – Making of Future Accounting Professionals: A Comparison Between Accounting Students From Taiwan and the United States. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 9 (1): 147-158.
- العولمة، الجامعة الأردنية، مجلة الثقافة، العدد 70. عثمان، إبراهيم، 2004، مقدمة في علم الاجتماع. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الغالي، طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن، 2005، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- القبيلات، حمدي، 2008، القانون الإداري. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- القرضاوي، يوسف، 2001، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية. القاهرة: مكتبة وهبة.
- محمد، علي حسين، 2002، دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، العدد 3، ص 335-355.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2002، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة.
- المغربي، كامل محمد، 2007، الإدارة، عمان، دار الفكر.
- هل، شارلز، وجونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية. ترجمة محمد رفاعي، وعبد المتعال، 2001، الرياض، دار المريخ (الكتاب الأصلي منشور عام 1998).
- همشري، عمر، 1998، أخلاقيات مهنة المكتبات والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. مجلة دراسات، المجلد 25، العدد 2، ص 365-382.
- الوقفي، علي عوض، 2004، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- Bowen, Sh. A. 2004. Organizational factors encouraging ethical decision making: An Exploration into Case of an Exemplar. *Journal of Business Ethics*. 52, 311-323.

The Impact of Organizational Culture on Ethical Managerial Decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector

*Ibrahim B. Al-Subaihat **

ABSTRACT

This study aimed at surveying the impact of organizational culture on ethical managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector by surveying (7215) employees opinions. A random class sample of (410) persons has been chosen from eleventh organizations working in this field. A questionnaire has been developed for this purpose and was distributed by hand and collected in the same way.

The results were the following:

- There is a significant impact of organizational culture on the ethics of managerial decisions in the Jordanian Civil Aviation Sector.
- Customs, values, and beliefs contributed significantly to interpreting the ethics of administrative decisions in general, and customs were the best contributor in this matter, followed by values, then by beliefs.
- The existence of substantial difference at the level of significance ($\alpha = 0,05$) between the employees of short experiences (less than five years) and those with long experiences was, for the benefit of the employees of short experiences, while the existence of substantial differences did not appear in the scale of organizational culture due to the organizational culture of the two variables of study: gender and qualification.
- The existence of substantial difference between employees with short experiences and their counterparts with long experiences was for the benefit of the employees with short experiences in the ethical scale of managerial decisions, that is, employees of short experiences showed their views more positively than their counterparts with long experiences with respect to the ethics of their administrative decisions in their organizations in general, and to their perception of justice in particular.

Some of the highlights of the recommendations of this study are the following:

- Monitoring the general conduct of all employees and adjusting it to be consistent with the values of the organization and its own customs and laws.
- Deepening the concept of morality and ethical conduct among employees in the organization, through greater awareness and guidance, and the strengthening of ethical conduct by paying attention to the moral behavior of individuals, and to deter unethical behavior by punishing the perpetrators.
- Involving employees in organization in making administrative decisions, particularly those decisions that affect them directly.
- Adopting the principle of transparency and clarity, and informing the employees in the organization of what is going on from the decisions and activities.

Keywords: Organizational Culture, Jordanian Civil Aviation Sector.

* Faculty of Business Administration, Zarqa Private University, Jordan. Received on 28/3/2012 and Accepted for Publication on 17/3/2013.