

# تحليل مسارى لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية

د. محمد جلال سليمان

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## أولاً : التمهيد للبحث

تحتاج المنظمات فى العصر الحالى إلى المزيد من العمل والعطاء من جانب العاملين بها وهذا لا يتحقق بأداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة فقط ، بما تمثله من حد أدنى للأداء. ونجاح المنظمة يعتمد على جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذى يؤثر بدوره على ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها. وتتوقع المنظمة من عاملها أن يؤدي الأعمال والواجبات بشكل إبتكارى ومتميز ، كما تتوقع الحرص على مصالحها بشكل رسمى وغير رسمى ، الأمر الذى يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمى.

وقد درجت العادة على أن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه فى وظيفته من خلال الوصف الوظيفى إلا أن هناك نوع من السلوكيات التى تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل يقوم بها الأفراد بناء على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن الوصف الوظيفى ألا وهى سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(١)</sup>.

حيث تتطلب الفعالية الكلية للمنظمة تواجد ثلاثة أنماط أساسية لسلوكيات العاملين وهى<sup>(٢)</sup> :

- ١- الدخول فى النظام الرسمى للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار.
- ٢- أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقاً لقواعد وإجراءات ونظم معمول بها.
- ٣- أداء أعمال إبتكارية ومساهمات ملموسة فى تحقيق أهداف المنظمة والتى تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم.

والمنظمة التى تعتمد على النمطين الأوليين فقط من السلوك سوف تظهر كونها نظام إجتماعى هش وقابل للإنكسار السريع ، والنمط الثالث من السلوك يتمثل فى المواطنة التنظيمية التى ننظر إليها على أنها عنصر هام للحفاظ على النظام الإجتماعى للمنظمة وأداة استراتيجية لتحقيق الفعالية الكلية بها<sup>(٣)</sup>

ولكى يحافظ الفرد على عضويته بالمنظمة فإن ذلك يتطلب جهد إضافى يزيد على المهام الرسمية له خاصة فى ظل التوجه نحو إعادة هيكلة العاملين.

ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها على سبيل المثال<sup>(٤)</sup> :

- إتخاذ التصرفات الكفيلة بحماية المنظمة وممتلكاتها.
- تقديم المقترحات البناءة لتحسين أداء المنظمة.



- التطوير الذاتى ، والتدريب الذاتى لتحمل المزيد من المسئولية عن المنظمة ككل.
- المساهمة فى إيجاد المناخ الملائم لبقاء ونموها فى ظل بيئة متغيرة.
- التعاون البناء مع الآخرين - من رؤساء وزملاء ومرؤوسين - قائم على تقديم المساعدات عند الحاجة والنصح والإرشاد والتوجيه.

ولما كانت عملية صنع القرار عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل ، كل منها لها معاييرها الخاصة ، وهى أهم ما يمكن أن يؤديه المدير فى المنظمة باعتبارها جوهر العمل الإدارى ومحور نجاح الإدارة ، وغالباً ما تكون القرارات ناجحة بقدر ما تكون النتائج إيجابية ، وهى التى تفرق بين مدير كفاء وآخر غير كفاء ، وبوضع معايير أخلاقية لكل مرحلة من مراحل صنع القرار فإنه يمكن القول بأنها التى تفرق بين مدير أخلاقى ، وآخر غير أخلاقى.

والمنظمات التى تسعى إلى إيجاد واتباع سلوك أخلاقى فى قراراتها إنما تقوم ببناء ثقافة تنظيمية مبنية على قيم أخلاقية تجنى من ورائها المنظمة فوائد عديدة مثل تكوين سمعة حسنة لدى المتعاملين معها والجمهور بصفة عامة ، وتدعيم مركزها التنافسى ، وتفادى التعويضات الناتجة عن أحكام قضائية لمخالفات قانونية أو أخلاقية<sup>(٥)</sup>.

وتسود المنظمات اليوم العديد من مظاهر السلوك غير الأخلاقى التى تؤثر بدورها على عملية صنع القرارات الأخلاقية مثل إخفاء أو تشويه المعلومات ، وعدم الإهتمام بتأثير القرارات المتخذة على الآخرين والأضرار التى تلحق بهم نتيجة لها ، وعدم العدالة بين الفئات المتعاملة معها ، والتصرف بما يحقق مصالح فئة معينة على حساب مصالح فئات أخرى ، وعدم الإلتزام بالقوانين أو الإلتفاف حولها ، والهدايا والرشاوى والمدفوعات غير الرسمية. وإفشاء الأسرار ، واستخدام إمكانيات المنظمة فى تحقيق أغراض خاصة ، الأمر الذى يترتب عليه أن تفقد المنظمة مصداقيتها أمام جمهورها ومن ثم تفقد ميزاتها التنافسية.

ونظراً لأن المديرين هم الذين يملكون القدرة على التأثير فى الاتجاه نحو القرارات الاخلاقية وتفادى غير الاخلاقية منها بما يملكونه من أدوات للتأثير ، لذلك يجب أن تتوافر لديهم الفرصة لتقييم تصرفاتهم وقراراتهم من الناحية الاخلاقية لبناء الثقة بين المنظمة وجمهورها ، تلك الثقة التى ينظر إليها على أنها أحد العناصر الهامة للأصول غير الملموسة<sup>(٦)</sup>.

ومن هذا المنطق يرى الباحث أن غياب نماذج أخلاقية لصنع القرارات بالمنظمات إنما يعكس نقص وقصور البحوث في دراسة العوامل المؤثرة في هذا السلوك وفي وسائل الاستفادة منها في صنع القرار الأخلاقي. ومن ثم فقد وقع إختيار الباحث على الشركة القابضة للتعيين والحراريات ومواد البناء والشركات التابعة لها التي تبلغ ثمانية عشر شركة كمجال لدراسته باعتبارها من القطاعات الإنتاجية الهامة في المجتمع حيث تبلغ إيراداتها الإجمالية ٤٠٢٢,٨ مليون جنيه . والناتج القومي الذي تحققه ١٢٠٠ مليون جنيه ، ويبلغ إجمالي عدد العاملين بها ٦٥٨٣٩ عاملاً (٧) .

### ثانياً: الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بكل من المواطنة التنظيمية ، وصنع القرارات الاخلاقية وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى نوعين هما :

أ- الدراسات السابقة للمواطنة التنظيمية.

ب- الدراسات السابقة لصنع القرارات الاخلاقية.

وفيما يلي يقدم الباحث عرضاً موجزاً لكل منهما.

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالمواطنة التنظيمية :

أجريت العديد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره متغيراً تابعاً أحياناً ومتغيراً مستقلاً أحياناً أخرى.

فقد أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوى على فعالية فرق العمل، وكذلك على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

كما أثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميزاً في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم (٨).

وقد أكدت دراسة ثالثة أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى التزام رجال البيع بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعية (٩).



ووجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة لديهم. (١٠)

في حين أثبتت إحدى الدراسات أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في شركات التأمين يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين (١١).

كما وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا عن العمل ، والالتزام التنظيمي ، ولم يثبت وجود علاقة مع متغير العلاقات التفاعلية بين قائد وأعضاء الجماعة. (١٢)

كما أثبتت إحدى الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية ، والرضا الوظيفي ، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً علاقة إيجابية بين المتغيرات البيئية وهي نمط القيادة المعترف ، وربط المكافآت بالأداء ، ودعم المنظمة للعاملين وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، علاوة إثبات علاقة إرتباط سلبى قوى بين متغيرات التبادل الإجتماعى ، وغموض الدور بين سلوكيات المواطنة (١٣).

كما اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية ، ونظم الرقابة وبين سلوك المواطنة إتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة على العاملين وبين سلوك المواطنة لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد ، وتخفيض الدافعية للابتكار ، والحد من جهود التعاون بين الزملاء ، وتخفيض كفاءة الاتصالات غير الرسمية ، والحد من استقلالية العامل وعدم ميله لتحمل المسؤولية ، علاوة على ما يترتب على الرقابة الدقيقة من كثرة أخطاء العاملين وحرمانهم من بعض المكافآت وتعرضهم لبعض العقوبات. كما وجدت نفس الدراسة أيضاً علاقة وثيقة بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المواطنة التنظيمية ، كما أثبتت الدراسة أن سلوكيات المواطنة تزداد عندما يكون هناك تأكيد من المنظمة على معايير العمل الجماعى ، وأهداف الجماعة وزيادة التفاعلات بين أعضاء الجماعة (١٤).

وقد أكدت إحدى الدراسات على العلاقة القوية بين كل من عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة ، في حين لم تثبت تلك العلاقة مع سلوك المواطنة لخدمة أعضاء المنظمة ، كما أكدت نفس الدراسة أيضاً على التأثير القوى لبرامج التدريب المتخصصة في تنمية سلوك المواطنة لدى العاملين (١٥).

وقد وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنين وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل إحتواء العمل ، المدى الذي يولى فيه العاملون إهتماماتهم بالعمل ، التماسك ، دعم القائد ، الإستقلالية في العمل ، التوجيه ، والوضوح ، والابتكار ، والراحة الجسدية في حين لم تثبت علاقة بين المواطنة وبين متغيري ضغوط العمل والرقابة. ومن ثم يصبح المديرون مسئولون عن إيجاد بيئة العمل المناسبة التي تشجع على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك وفقاً لنتائج هذه الدراسة<sup>(١٦)</sup>.

كما أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات على التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية على تعظيم مخرجات المنظمة<sup>(١٧)</sup>.

وفي اختبار للعلاقة بين متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وبين نمطين للمواطنة التنظيمية هما سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد ، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة اتضح وجود علاقة قوية بين الرضا عن العمل وبين سلوك المواطنة الموجه نحو كل من الأفراد والمنظمة ، كما وجدت علاقة جوهرية بين الإلتزام التنظيمي وبين المواطنة تجاه المنظمة<sup>(١٨)</sup>.

كما أثبتت إحدى الدراسات أن درجة التوافق بين خصائص كل من الفرد والمنظمة ، ودعم القائد ، وعدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيراً قوياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(١٩)</sup>

وفي دراسة أخرى إتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية وجودة الجهد المبذول من جانب فرق العمل<sup>(٢٠)</sup>.

وقد إتضح من نتائج دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين أساليب التدريب التي تشمل كل من المحاضرات ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار ، والمناقشات الجماعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية ولا يوجد فرق في ذلك بين الذكور والإناث أو باختلاف المستوى الوظيفي أو التعليمي أو سنوات الخبرة ، كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً وجود ارتباط جوهرى بين كل من عدالة الإجراءات ، وعدالة التفاعلات بين القائد وتابعيه ، وعدالة التوزيع وبين سلوك المواطنة<sup>(٢١)</sup>



كما وجدت دراسة أخرى أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية ، والخصائص التنظيمية الفعالة ، والعدالة التنظيمية ، ومشروعية أهداف وممارسات المنظمة تساعد بدرجة كبيرة على تنمية سلوك المواطنة لدى العاملين<sup>(٢٢)</sup>.

وقد أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة يتوافر بدرجة أكبر لدى العاملين المؤقتين عن الدائمين ، وذلك عندما تتوافر لديهم إتجاهات إيجابية عن علاقاتهم بالمنظمة ، والرغبة فى تحقيق الذات ، وتحدى الظروف القائمة ، وذلك بالرغم من أن العاملين المؤقتين لا يتمتعوا بنفس القدر من المزايا المتوافرة لدى العاملين الدائمين من حيث المعاملة والحوافز والترقيات والاستقرار فى العمل. وأن العاملين الدائمين أقل إظهاراً لسلوكيات المواطنة بسبب ثبات العلاقة بينهم وبين المنظمة وثبات المميزات التى يحصلون عليها ، ووجود عقود نفسية ثابتة<sup>(٢٣)</sup>.

كما استهدفت إحدى الدراسات تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة لدى العاملين بجامعة المنصورة ، وقد إتضح أن إختلاف كل من النوع ، والفئات العمرية ، ومستوى التعليم ، ومدة الخدمة ، والمركز الوظيفى ، ونوع النشاط لها تأثير معنوى على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التى تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار<sup>(٢٤)</sup>.

#### بد الدراسات السابقة الخاصة بصنع القرارات الأخلاقية :

أجريت العديد من الدراسات السابقة لتحديد المتغيرات المؤثرة فى صنع القرارات الأخلاقية، وقد انقسمت تلك المتغيرات إلى متغيرات شخصية خاصة بصانع القرار نفسه ، ومتغيرات موقفية خاصة ببيئة صنع القرار.

وفيما يلى يتناول الباحث تلك الدراسات بشيء من الإيجاز مقسماً إياها إلى النمطين السابقين.

#### (١) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لصانع القرار :

حازت المتغيرات الشخصية لصانع القرار الأخلاقى إهتماماً كبيراً فى البحوث التطبيقية شاملة فى ذلك الجنسية والنوع والسن ، والخصائص الشخصية ، والقيم ، ومستوى التعليم ، والديانة ، والمستوى الوظيفى ... الخ.

ففيما يتعلق بالجنسية أثبتت دراستين إحداهما تمت على المديرين والأخرى أجريت على الطلبة - عدم وجود تأثير لجنس صانع القرار على القرار الأخلاقي (٢٥)

كما أجريت عدة دراسات على تأثير النوع على صنع القرار الأخلاقي أوضحت دراستين منهما أنه لا يوجد تأثير لإختلاف النوع على صنع القرار الأخلاقي (٢٦) ، وأثبتت دراستين أخريين أن الإناث أكثر ميلاً للقرارات الأخلاقية من الذكور (٢٧) ، في حين أثبتت دراسة خامسة أن الذكور أكثر إتجاهاً للقرارات الأخلاقية من الإناث (٢٨).

كما أجريت عدة دراسات على تأثير العمر على صنع القرارات الأخلاقية أوضحت إحداهما عدم وجود تأثير (٢٩) ، في حين أثبتت دراستين أخريين أن المديرين الأكبر سناً أكثر توجهاً نحو القرارات الأخلاقية عن نظرائهم الأقل سناً (٣٠).

كما أثبتت إحدى الدراسات عدم وجود تأثير لإختلاف نوع التعليم على صنع القرار الأخلاقي (٣١)

كما أجريت دراستين على تأثير سنوات التعليم على صنع القرار الأخلاقي ، أثبتت الدراسة الأولى عدم وجود تأثير (٣٢) . في حين أثبتت الثانية أنه بزيادة مستوى التعليم يزيد الميل إلى صنع القرارات الأخلاقية (٣٣).

كما أثبتت إحدى الدراسات عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة وبين القرارات الأخلاقية (٣٤) وفيما يتعلق بتأثير القيم والمعتقدات الشخصية لصانع القرار ، أجريت عدة دراسات ، أثبتت الدراسة الأولى منها وجود علاقة قوية بين قيم متخذ القرار ومعتقداته وإتخاذ القرار الأخلاقي (٣٥) ، كما أثبتت دراسة ثانية وجود علاقة معنوية بين القيم الخلقية لمتخذ القرار وبين إتخاذ قراراته الأخلاقية (٣٦) . في حين وجدت دراسة ثالثة علاقة جوهرية بين القيم والمعتقدات الدينية وبين القرارات الأخلاقية (٣٧) . بينما أثبتت دراسة رابعة أن الإدراك الأخلاقي للمشكلة من جانب متخذ القرار يعتبر متغيراً مؤثراً في إتخاذ القرار الأخلاقي (٣٨)

(٢) الدراسات السابقة المتعلقة ببيئة صنع القرار :

نالت المتغيرات الخاصة ببيئة صنع القرار إهتماماً كبيراً من جانب عدد من الباحثين وذلك بمزيد من التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة.



فقد أثبتت إحدى الدراسات أن السياسات التنظيمية الواضحة والدقيقة تؤثر في إدراك المشكلات التي تواجه المنظمة بطريقة أخلاقية ، ومن ثم وضع معايير أخلاقية للبدائل المتاحة للقرار واتخاذ قرار أخلاقي<sup>(٣٩)</sup>.

كما أجريت ثلاثة دراسات لتحديد تأثير الإدارة العليا على الإدارات الأقل في إتخاذ القرارات الأخلاقية ثبت منها أن للإدارة العليا تأثير جوهري على الإدارات الأخرى في إتخاذ قراراتها الأخلاقية ، حيث أن غياب التصرفات الأخلاقية للإدارة العليا يزيد الميل نحو التصرفات غير الأخلاقية للمرؤوسين<sup>(٤٠)</sup>.

وفي ثلاث دراسات أخرى أجريت لتحديد تأثير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية ، أثبتت الدراسة الأولى أن مناخ المنظمة إذا ما كان يسوده الغموض ويقل به التعاون ويزداد الصراع تزداد القرارات غير الأخلاقية<sup>(٤١)</sup>. وفي الدراسة الثانية اتضح أن ثقافة المنظمة السوية والرشيده تقود إلى اتخاذ قرارات أخلاقية<sup>(٤٢)</sup> كما أثبتت الدراسة الثالثة أن القيم الثقافية ترتبط ارتباطاً جوهرياً بنمط إتخاذ القرارات الأخلاقية<sup>(٤٣)</sup>.

كما أجريت ثلاث دراسات لتحديد تأثير سياسة الثواب والعقاب على صنع القرارات الأخلاقية إتضح منها جميعاً وجود تأثير جوهري ، فالمكافأة على السلوك غير الأخلاقي لمتخذ القرار يزيد التوجه نحو التوسع في القرارات غير الأخلاقية ، بينما العقوبات التي تفرض على متخذ القرار لانتهاجه سلوكاً غير أخلاقي يزيد التوجه نحو القرارات الأخلاقية<sup>(٤٤)</sup> وفي دراستين أجريتا لتحديد تأثير حجم المنظمة على القرارات الأخلاقية أوضحنا بأنه كلما زاد حجم المنظمة زادت القرارات غير الأخلاقية نظراً للمشكلات الإدارية المرتبطة بالحجم الكبير<sup>(٤٥)</sup> . كما أجريت دراستين لتحديد تأثير المستوى الإداري لمتخذ القرار على قراراته الأخلاقية ، اتضح منها أن القرار الأخلاقي يتأثر جوهرياً بالمستوى الإداري في الهيكل التنظيمي لمتخذ القرار. حيث أن المديرين في المستويات الدنيا أكثر ميلاً للقرارات غير الأخلاقية إعتقاداً منهم في تحقيق نتائج أسرع وأفضل ولرغبتهم في إثبات جدارتهم في الترقى<sup>(٤٦)</sup>.

وفي إحدى الدراسات التي تمت بغرض تحديد العلاقة بين القرارات الأخلاقية والمنافسة إتضح وجود علاقة جوهريه بينهما ، حيث أن كلما زادت حدة المنافسة والضغط التنافسية زاد الميل للقرارات الأخلاقية رغبة من المنظمة في اكتساب ثقة عملائها وتقوية مركزها التنافسي<sup>(٤٧)</sup>. كما أثبتت دراسة أخرى عدم وجود علاقة بين القرارات الأخلاقية ونوع

الصناعة<sup>(٤٨)</sup>. بينما إتضح وجود علاقة إرتباط جوهرية بين التدريب الأخلاقي والقرار الأخلاقي وذلك فى دراسة أخرى<sup>(٤٩)</sup>. كما ثبت أن فعالية الإتصالات الإدارية تؤدى إلى الحد من القرارات غير الأخلاقية وذلك وفقاً لما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات<sup>(٥٠)</sup>. كما اتضح من دراسة أخرى أن القرارات غير الأخلاقية تزداد بزيادة الصراع بين المستويات الإدارية بالمنظمة<sup>(٥١)</sup>. فى حين أثبتت إحدى الدراسات أنه كلما زادت إستقلالية المدير فى إتخاذ قراراته ، وعدم تأثره بالضغط البيئية أو الموقفية أو الضغوط من قبل رؤسائه ، كلما كان أكثر ميلاً للقرارات الأخلاقية<sup>(٥٢)</sup>. كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً أن القرارات غير الأخلاقية تزداد فى التنظيمات البيروقراطية التى تتسم بزيادة درجة الرسمية فى العمل.

بينما ثبت من نتائج دراسة أخرى أن العوامل غير الرسمية مثل العلاقات والإتصالات ، والمعلومات غير الرسمية أكثر تأثيراً على القرارات الأخلاقية من العوامل الرسمية<sup>(٥٣)</sup>. فى حين وضعت دراسة أخرى نموذجاً للعوامل البيئية المؤثرة فى صنع القرارات الأخلاقية، واشتملت هذه العوامل وفقاً لنتائج الدراسة على كل من بيئة العمل المادية ، أخلاقيات المهنة ، بيئة متخذ القرار ، القوانين والتشريعات المنظمة للعمل ، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة<sup>(٥٤)</sup>.

ويخلص الباحث من عرض مجموعة الدراسات السابقة إلى ما يلى :

١- أنها ساهمت فى إلقاء الضوء على مفاهيم المواطنة التنظيمية وفى أساليب قياسها وأهمية دراستها ، كما ألقت الضوء على العديد من العوامل الشخصية والبيئية المؤثرة فى صنع القرار الأخلاقي.

٢- هناك نقص شديد فى الدراسات العربية مقارنة بالأجنبية فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية ، كما لم تتاح أمام الباحث أى دراسة عربية حول صنع القرارات الأخلاقية.

٣- لا توجد دراسة واحدة من تلك الدراسات حاولت الربط بين المواطنة التنظيمية بإعتبارها مسئولية أخلاقية فى المقام الأول - وبين صنع القرار الأخلاقي.

٤- كافة الدراسات السابقة التى تم عرضها إعتمدت فى التحليل واستخلاص النتائج على أساليب الإرتباط وهى لا توضح العلاقة السببية بين المتغيرات التابعة والمستقلة ، حتى بالنسبة لبعض الدراسات التى إعتمدت على تحليل الإنحدار فإن هذا الأسلوب لا ينظر إليه كأسلوب أمثل لتفسير كثير من العلاقات السببية فى القضايا السلوكية<sup>(٥٥)</sup>.



### ثالثاً : مشكلة البحث :

تظهر بعض قرارات المسؤولين فى العديد من الشركات بحيث لا تراعى الأضرار المادية أو المعنوية التى تلحق بالمجتمع أو ببعض فئاته من جرائها ، ويعتقد الباحث بأن ذلك يرجع إلى عدم مراعاة المعايير الأخلاقية فى كل مرحلة من مراحل صنع القرار علاوة على إهمال الجوانب العلمية المرتبطة بالقرار.

وتتقسم المشكلة فى هذا البحث إلى شقين. يتعلق الشق الأول بطبيعته عملية صنع القرار فى الشركات التابعة للشركة القابضة للتعددين والحراريات ومواد البناء التى تعتبر من أكبر مصادر التلوث البيئى والأضرار بالصحة العامة سواء تعلق ذلك ببيئة العمل ذاتها ، أو البيئة المحيطة بالمصنع ، أو البيئة العامة التى تقع خارج حدود المنطقة المحيطة بالمصنع<sup>(٥٦)</sup>.

كما تظهر القرارات فى هذه الشركات بعدم التزامها بأى معايير أخلاقية أو علمية فى عدم مراعاتها للجوانب الإجتماعية فى قرارات إعادة هيكلة العاملين بها ، وفى حجم ما تحقق من أرباح وخسائر. حيث حققت ثمانية من الشركات التابعة للشركة القابضة للتعددين والحراريات ومواد البناء خسارة قيمتها ٢١١,٨ مليون جنيه ناتجة من الخلل فى هياكلها التمويلية ، وضعف السيولة ، وزيادة أعباء الفائدة ، وارتفاع قيمة المخزون السلعى بها. وبالرغم من أن الشركات العشرة الأخرى تحقق أرباح قيمتها ٢٠٢,٣١ مليون جنيه إلا أن الشركة الشرقية للدخان تساهم فى هذا الربح وحدها بمقدار ١٢٤,٢ مليون جنيه أى بنسبة ٦١,٤% من إجمالى أرباح الشركات العشرة. الأمر الذى يعكس افتقاد القرارات بهذه الشركات للمعايير الخلقية والعلمية

وجداول رقم (١) يوضح أرباح وخسائر الشركات التابعة للشركة القابضة للتعددين والحراريات ومواد البناء فى ١٩٩٧/٦/١

## جدول رقم (١)

أرباح وخسائر الشركات التابعة للشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء  
في ١٩٩٧/٦/١ ونسبة كل منها إلى الإجمالي (بالمليون جنيه)

م	الشركات الرابعة	قيمة الأرباح	% للأرباح إلى الإجمالي	م	الشركات الخاسرة	قيمة الخسائر	/ للخسائر إلى الإجمالي
١	الشركة الشرقية للدخان	١٢٤.٢	٦١.٤	١	شركة أبو زعبل للأسمدة	٢٥.٢	٢١.٢
٢	شركة أسمنت بورتلاند حلوان	٢٢.٩	١٦.٢	٢	شركة النصر للفسفات	٤٠.٤	١٩.١
٣	شركة أسمنت بورتلاند طره	٢٦.٨	١٣.٢	٣	الشركة القومية للأسمنت	٣٩.٤	١٨.٦
٤	شركة الزجاج والبللور	٧.٥	٣.٧	٤	شركة الطوب الطفلى	٣٢.٥	١٥.٢
٥	الشركة المالية الصناعية	٤.٨	٢.٤	٥	الشركة العامة للثروة المعدنية	٢٥.٥	١٢.٠
٦	شركة النصر للملاحات	٢.٩	١.٥	٦	المصرية للجبسات والحاجر	١٩.٢	٩.١
٧	الشركة المصرية للحراريات	٢.١	١.٠	٧	النصر لإنتاج الحراريات	٥.٦	٢.٦
٨	شركة الخزف والصيني	٠.٩	٠.٤	٨	سيناء للمنجيز	٤.٠	٢.٠
٩	شركة فوسفات البحر الأحمر	٠.٢	٠.١				
١٠	شركة النصر لصناعة الخشب الحبيبي بالنصيرة	٠.٠١	-				
	الإجمالي	٢٠٢.٣١	%١٠٠		الإجمالي	٢١١.٨	%١٠٠

المصدر : تقرير تقييم الأداء وأهم إنجازات شركات الشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء ، يوليو ١٩٩٨.

أما الشق الثانى من مشكلة البحث فيتمثل فى مدى إمكانية بناء نموذج علمى سببى لعملية صنع القرار الأخلاقى بالشركات فى موضع الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة (متغيرات المواطنة التنظيمية) ذات التأثير على المتغيرات التابعة (مراحل صنع القرار الأخلاقى) مع تتبع مسار هذا التأثير باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال النماذج السببية التى يمكن أن تقدم تفسيراً أدق لعلاقة المتغيرات المستقلة ببعضها ثم بمراحل صنع القرار الأخلاقى كمتغيرات تابعة.



#### رابعاً: أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

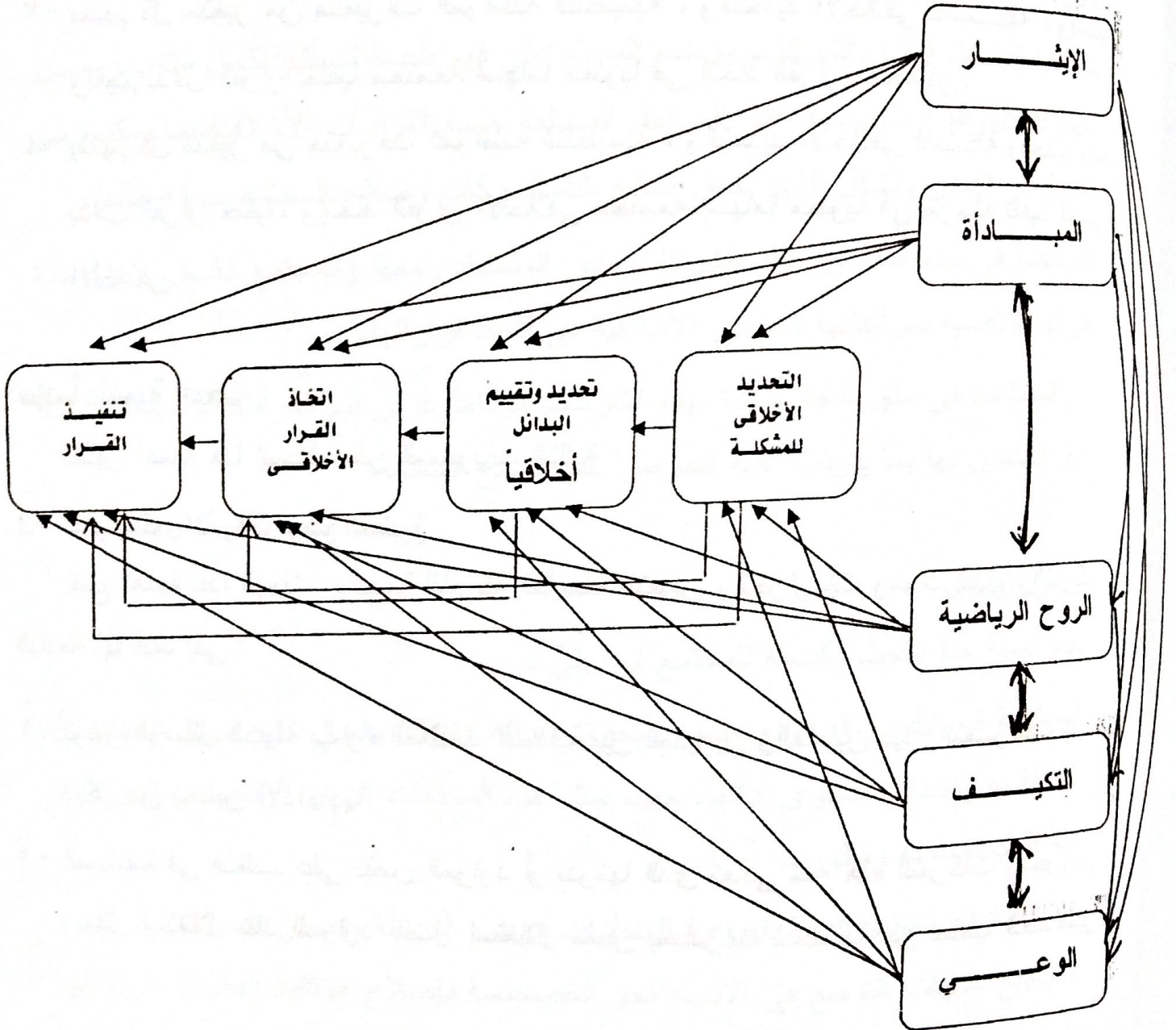
١- تحديد تأثير متغيرات المواطنة التنظيمية على المراحل المختلفة لإتخاذ القرار الأخلاقي من خلال بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج بعضها وبعض (متغيرات المواطنة) ، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة التي تتمثل في مراحل صنع القرار الأخلاقي.

٢- بالاعتماد على الإطار النظري ، ونتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها أمكن ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً بحيث يحتمل تأثير المتغيرات السابقة في المتغيرات اللاحقة ، ويقترح الباحث النموذج الموضح بالشكل رقم (١) لتصوير العلاقات المفترضة بين متغيرات النموذج وبالتالي إختبار مدى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمراحل صنع القرار الأخلاقي.

# شكل رقم (١)

## نموذج مقترح لتحليل مسار العلاقة

بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة





### خامساً: فروض البحث :

في ضوء النموذج السببي الذي تم اقتراحه فقد تم صياغة الفروض التالية :

- ١- يسهم كل من الإيثار ، والمبادأة ، والروح الرياضية ، والتكيف ، والوعي مجتمعه إسهاماً معنوياً في التحديد الأخلاقي للمشكلة.
- ٢- يسهم كل من الإيثار ، والمبادأة ، والروح الرياضية ، والتكيف ، والوعي ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة مجتمعه إسهاماً معنوياً في التحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار.
- ٣- يسهم كل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً مجتمعة إسهاماً معنوياً في إتخاذ القرار الأخلاقي.
- ٤- يسهم كل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة وتحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً، وإتخاذ القرار الأخلاقي مجتمعه إسهاماً معنوياً في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي.

### سادساً: أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويات التالية :

#### أ- على مستوى الشركات موضع التطبيق :

تتبع أهمية هذا البحث بالنسبة للشركة القابضة للتعددين والحراريات ومواد البناء والشركات التابعة لها فيما يلي :

- ١- توفير الوسائل الكفيلة بإدارة العلاقات التبادلية بين المديرين والعاملين بهذه الشركات بما يمكن من تحسين الأداء بها.
- ٢- المساعدة في التغلب على نقص الموارد أو ندرتها الذي تعاني منه هذه الشركات وتحرير وسائل استغلال تلك الموارد أفضل استغلال ممكن بمبادرات شخصية من جانب العاملين بها.
- ٣- تخفيف العبء عن المديرين وتحرير أوقاتهم بالتقليل من المهام الرقابية والتركيز على الجهود التوجيهية والقيادية عندما تزداد سلوكيات المواطنة لدى تابعيهم.
- ٤- المساهمة في وضع معايير أخلاقية واضحة يمكن أن يسترشد بها المديرون في إتخاذ قراراتهم بما يساعد على رفع كفاءة القرارات المتخذة.

- ٥- الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها بواسطة المسؤولين بهذه الشركات لتوفير المناخ المناسب لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والمعايير الأخلاقية لاتخاذ القرارات بها.
- ٦- مساعدة المسؤولين عن رسم سياسات الموارد البشرية بمراجعة سلوكيات المواطنة والمعايير الأخلاقية عند إجراء عمليات الإختيار والتعيين ، والتقييم والترقية والمكافآت وغيرها.
- ٧- ترشيد إستخدام العمالة عند إجراء عمليات إعادة هيكلة العاملين ، والمحافظة على أولئك الذين يتوافر لديهم سلوكيات المواطنة وأنماط السلوك الأخلاقي.
- ٨- مساعدة القيادات العليا بالشركات موضع البحث على فهم طبيعة تأثير كل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية على المراحل المختلفة لصنع القرارات الأخلاقية بما يمكنهم من التدخل في التأثير بالشكل الذي يحقق صالح تلك الشركات وصالح المجتمع بصفة عامة.
- ٩- المساهمة في بناء الثقة بين تلك الشركات وبين المتعاملين معها والمجتمع ككل ، وزيادة قدرتها التنافسية بمراعاتها للمعايير الأخلاقية في إتخاذ قراراتها.
- ١٠- المساعدة في خلق ثقافة جديدة بهذه الشركات مؤداها غرس قيم المواطنة والقيم الخلقية لدى العاملين بها بما يترتب عليه الحرص على صالح المنظمة.

#### بد بالنسبة للمجتمع :

- تتبع أهمية هذا البحث بالنسبة للمجتمع فيما يلي :
- ١- المساهمة في تطوير المجتمع ونموه وتحقيق أهدافه ، وذلك بالعمل على نمو المنظمات العاملة به وتحسين مستوى أدائها. حيث يمثل هذه المنظمات البنيان الإقتصادي الذي يستمد منه المجتمع قوته وتطوره.
- ٢- المساهمة في تعظيم القيمة السوقية للمنظمات موضع الدراسة بتحسين معدلات نموها ، وتشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو التخصصة بإصلاح هيكلها المالية ، وترشيد قراراتها من الناحيتين العلمية والخلقية.
- ٣- المساهمة في تنمية مواطنة الشركات ذاتها بتنمية مواطنة عاملينها إلى القدر الذي تتولى فيه هذه الشركات القيام بمسئولياتها الإجتماعية والإقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمع.



### ج- من الناحية العلمية

تتمثل أهمية البحث على المستوى العلمي فيما يلي :

١- تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى البحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال ، كما أنها تساهم في سد الفجوة التي تعاني منها الدراسات العربية المتعلقة بالمواطنة التنظيمية والقرارات الأخلاقية.

٢- يقدم هذا البحث نموذجاً علمياً لتفسير العلاقات السببية في صنع القرارات الأخلاقية ، وبيان درجة أهمية كل متغير في تأثيره على القرار كما يوضح العلاقات المتتابة لتأثير كل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية على مراحل القرار الأخلاقي ، وكذلك تأثير مراحل القرار السابقة على المراحل اللاحقة لها.

### سابعاً: أسلوب البحث :

ويتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها ، ومجتمع البحث والعينة ، وأساليب جمع البيانات ، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، وأساليب تحليل البيانات ، وأخيراً أداة جمع البيانات. وذلك على النحو التالي :

#### أ- متغيرات البحث وأساليب القياس :

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

#### (١) المواطنة التنظيمية :

يوجد شبه إفاق بين العلماء والباحثين على أن المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة وإختيار ، وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت ، كما لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات ، كما أنها تعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال<sup>(٥٧)</sup>.

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية فمنهم من قسمها إلى متغيري الإيثار ، والطاعة<sup>(٥٨)</sup> ، بينما قسمها آخرون إلى نمطين للسلوك هما سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ، والسلوك الموجه لخدمة أعضاء المنظمة<sup>(٥٩)</sup> ، في حين تناولها آخرون من خلال أربعة أبعاد هي الإيثار ، والطاعة ، والمشاركة والولاء<sup>(٦٠)</sup> ، بينما أضاف عدد آخر من الباحثين متغيراً خامساً بحيث أصبحت متغيرات المواطنة التنظيمية كما يلي<sup>(٦١)</sup>

١/١- الإيثار. ويشير إلى أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في بيئة العمل.

٢/١- المبادرة. وهو السلوك الذى يهدف إلى تفادى وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل ، والمبادرة بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة ، والتقدم بالمقترحات الهادفة إلى تحسين صورة المنظمة.

٣/١- الروح الرياضية ، وتشير إلى رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة ، ومحاولة التغلب على المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.

٤/١- التكيف. وتشير إلى مدى قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات الداخلية ، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

٥/١- الوعى. وهو أنماط السلوك التى تتعدى الدور الرسمى ومنطلباته مثل العمل لساعات أطول ، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمناً، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

وقد استعان الباحث بالتقسيم الأخير للمواطنة إلى متغيراتها الخمسة الموضحة مستعيناً فى قياس هذه المتغيرات بالمقياس الذى وضعه Scott ، 1993 ورفاقه ، وسارت على نهجه العديد من الدراسات السابقة لما يتمتع به هذا المقياس من درجة عالية من الصدق والثبات ، ولأنه يقيس أهم سلوكيات المواطنة التى يمكن أن تخدم أهداف هذا البحث ، بالإضافة إلى أنه يعتبر أحدث مقياس للمواطنة التنظيمية اطلع عليه الباحث من بين العديد من المقاييس الأخرى.

ويتكون هذا المقياس من خمسة عشر عبارة تقيس كل ثلاثة منها متغيراً من متغيرات المواطنة ، وذلك على مقياس من نوع ليكرت ذى خمس نقاط تتراوح ما بين "دائماً" و "أبداً".<sup>(٦)</sup>

## (٢) صنع القرار الأخلاقى

القرار الأخلاقى هو القرار الذى يبنى على معايير خلقية إلى جانب المعايير العلمية وذلك فى كل مرحلة من مراحل القرار<sup>(٦)</sup>.

حيث ارتبطت عملية صنع القرار بالمعرفة والمعلومات وندر ربطها بالنواحي الخلقية ، ذلك أن ديناميكية إتخاذ القرار من قبل المديرين تواجه العديد من الخيارات التى تتضمن عمليات عقلية وأخلاقية متعددة ، وبالتالي يجب أن تظهر المعايير الخلقية وتكون واضحة وموجهة لعملية



صنع القرار في جميع مراحلها جنباً إلى جنب مع المعايير العلمية ، فعند تحديد المشكلة يجب الأخذ في الاعتبار المعايير الأخلاقية ، كما أن هناك ضرورة لوجود الاعتبارات الأخلاقية كجزء من عملية تحديد وتقييم البدائل المتاحة للقرار ، ومن ثم إتخاذ القرار وفق هذه الاعتبارات ، كما يجب تحديد مدى تأثير القرار المتخذ أثناء مرحلة تنفيذه على أهداف المنظمة وعلى الأطراف المتأثرة به ، ومقدار ما يسبب من أضرار أو منافع لهذه الأطراف وبصفة خاصة الفئات الضعيفة ، هذا بالإضافة إلى خصائص المعلومات اللازمة للقرار ، وكذلك القيود التي يعمل في ظلها متخذ القرار .

وبالرغم من ذلك فإن الباحث يرى بأنه قد يكون من الصعب حصر المعايير الأخلاقية التي يتم الاحتكام إليها في كل مرحلة من مراحل القرار على حده ، ولكن المعيار الأساسي هو مدى توافق القرار النهائي مع ما هو صحيح ومقبول وأخلاقي ، ومدى قدرة هذا القرار على تحقيق الهدف المرغوب واتفاقه مع النواحي القانونية وقيم ومبادئ المجتمع ، بالإضافة إلى تحقيقه للعدالة وقبوله من جانب المتأثرين به .

من خلال مراجعة الدراسات السابقة أمكن للباحث تحديد مراحل صنع القرار الأخلاقي والمعايير الخلقية المرتبطة بكل مرحلة على النحو التالي :

- ١/٢- مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة. وتتضمن المعايير الأخلاقية والعلمية التالية :
- التحديد الدقيق للمشكلة من موقع الشخص أو الأشخاص المتأثرين بها.
  - مدى القدرة على التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، أو بين الأسباب والنتائج.
  - مدى القدرة على تحديد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية الناتجة عنها.
  - مراعاة المعايير الخاصة بالمعلومات من حيث الدقة والموضوعية والشمول والتكلفة وغيرها.
  - مشاركة المرؤوسين المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر.
  - تحديد انعكاسات المشكلة على كافة جوانب المنظمة وعلى الأطراف المتأثرة بها.
  - الشعور بالانتماء للمجتمع وللمنظمة عند تحديد المشكلة.

٢/٢- مرحلة تحديد وتقييم البدائل أخلاقياً. وتتضمن المعايير التالية :

- تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة للقرار.
- مدى الاستجابة لأي ضغوط للإيحاء ببدائل معينة.
- مراعاة العدالة وعدم التحيز عند تحديد وتقييم البدائل.
- مراعاة الجوانب القانونية والخلقية عند تقييم البدائل.

٣/٢ مرحلة اتخاذ القرار الأخلاقي. وتشتمل على المعايير التالية :

- مراعاة أن يكون البديل المختار صحيحاً ومقبولاً أخلاقياً وقانونياً.
- العلاج الجذري للمشكلة المحددة سلفاً.
- نحاشى الخروج بمكاسب خاصة ، أو إتخاذ تصرفات فردية لتحقيق أهداف خاصة أو غير واضحة.
- تحقيق العدالة بين مختلف الأطراف المتأثرة بالقرار.
- مراعاة أخلاق المهنة ، والقانون والنظام العام ، وقيم وتقاليد المجتمع.
- نحاشى الكذب أو الخداع أو التضليل عند شرح أو تفسير مبررات القرار.
- الحرص أن يتضمن القرار الوفاء بكافة الالتزامات أو العهود السابقة ، ومراعاة حقوق الآخرين.
- الحرص على أن لا يلحق القرار أى أضرار بمصالح المنظمة أو مصالح المتأثرين به.
- مراعاة إمكانيات المنظمة ، والظروف البيئية المرتبطة بالقرار.

٤/٢ - مرحلة تنفيذ القرار. وتحتوى على المعايير التالية :

- مراجعة القرار المتخذ قبل البدء فى تنفيذه.
- مدى قبول المتأثرين بالقرار ورضاهم عن القرار المتخذ.
- الحصول على تغذية مرتدة أولاً بأول لنتائج التنفيذ.
- التصحيح الفورى لأى خطأ مرتبط بالقرار.
- مراعاة مشروعية نتائج القرار من النواحي الخلقية والقانونية.
- وجود خطة واضحة لتنفيذ القرار.

وقد تكون استقصاء صنع القرار الأخلاقي من خمسين عبارة تقيس المعايير الموضحة بعاليه، وذلك على مقياس من نوع ليكرت أيضاً له نفس النقاط الخمسة المستخدمة فى استقصاء المواطنة التنظيمية (\*).



### ب- مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث من كافة المديرين بالشركات التابعة للشركة القابضة للتعمير والحراريات ومواد البناء سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى ، وقد بلغ عددهم في الشركات موضع الدراسة في ١٩٩٨/٦/٣٠ (٢٥١٤) مديراً ، وقد استبعد الباحث رؤساء الأقسام من الدخول في فئة المديرين باعتبار أن عملهم تنفيذي في المقام الأول وأكثر التصاقاً بفئة المنفذين وقد ركز الباحث على فئة المديرين بمستوى كل من الإدارة العليا والوسطى للأسباب التالية :

- ١- مسئوليتهم عن إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتقرير وسائل تحقيقها.
- ٢- التفاعل المستمر فيما بينهم بصفة يومية أو على الأقل دورية.
- ٣- ضمان أكبر قدر من التجانس بين مفردات العينة.
- ٤- أن الغرض من هذا البحث هو اختبار نموذج للتنبؤ بصنع القرارات الأخلاقية وليس إجراء مقارنات بين المديرين والعاملين أو بين المديرين فيما بينهم ، وإذا ما توصل البحث إلى نموذج مقبول فإن تطبيقه يمكن أن يمتد ليشمل فئات وظيفية أخرى.

أما بالنسبة لعينة البحث ، فبالرجوع إلى جداول العينات إتضح أن حجم العينة يبلغ (٣٤١) مفردة عند حدود خطأ  $\pm 5\%$  ، ونسبة توافر الخصائص موضع الدراسة  $50\%$  ، وبمعامل ثقة  $95\%$  (٢٣) وقد تم تعديل حجم العينة باستخدام (ن) المصححة وفقاً للمعادلة التالية : (٢٤)

$$ن\ المصححة = \frac{ن}{\frac{ن}{ن} + 1}$$

حيث أن (ن) تشير إلى حجم العينة ، (ن) تشير إلى حجم المجتمع وبموجبها أصبح حجم العينة (٣٠٠) مفردة ، وقام الباحث بتوزيعها وفقاً لنسبة عدد المديرين في كل شركة إلى إجمالي عدد المديرين بجميع الشركات ، ثم أعقب ذلك سحب عينة منتظمة من سجلات شئون العاملين بكل شركة ، وتم توزيع إستمارة استقصاء لكل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة بالإستعانة بجهود مجموعة من طلبة الدراسات العليا بإحدى كليات التجارة والجدول رقم (٢) يوضح عدد ونسبة المديرين في الشركات موضع الدراسة ، وكذلك حجم العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة.

جدول رقم (٢)

عدد ونسبة المديرين ، وعينة البحث ، وعدد ونسبة الردود الصحيحة  
في الشركات التابعة للشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء

م	اسم الشركة	عدد المديرين	النسبة إلى إجمالي المديرين %	حجم العينة	عدد الردود الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة %
١	فوسفات البحر الأحمر	١٥٢	٦.٠	١٨	٩	٥٠.٠
٢	النصر للفوسفات	٩٤	٣.٧	١١	٧	٦٣.٦
٣	سيناء للمنجنيز	٤١	١.٦	٥	٢	٤٠.٠٠
٤	النصر للملاحات	١٠٥	٤.٢	١٣	٩	٦٩.٠٠
٥	الزجاج والبلور	٢٢٦	٩	٢٧	٢٢	٨٥.٢
٦	الخزف والصيني	١٢٠	٤.٨	١٤	١٠	٧١.٤
٧	النصر للحراريات	٦٦	٢.٦	٨	٦	٧٥
٨	المصرية للحراريات	١٥٤	٦.٢	١٧	١٣	٧٦.٥
٩	المالية والصناعية	١١٥	٤.٦	١٤	١١	٧٨.٦
١٠	أسمنت بورتلاند طرة	١٦٨	٦.٧	٢٠	١٥	٧٥.٠
١١	أسمنت بورتلاند حلوان	١٧٨	٧.١	٢١	١٨	٨٥.٧
١٢	القومية للأسمنت	١٧٥	٧.٠	٢١	١٦	٧٦.٢
١٣	الطوب الرمل	١١٢	٤.٤	١٣	٦	٤٦.٢
١٤	المصرية للجباسات والحاجر	٧٨	٣.١	٩	٦	٦٦.٧
١٥	الخشب الجببى بالمنصورة	٢٨	١.٥	٥	٥	١٠٠.٠
١٦	الشرقية للدخان	٥١٥	٢٠.٥	٦٢	٥٤	٨٧.١
١٧	أبوزعبل للأسمدة	١١٣	٤.٥	١٤	١٣	٨٥.٧
١٨	العامة للشروة المعدنية	٦٤	٢.٥	٨	٦	٧٥.٠
	الإجمالي	٢٥١٤		٣٠٠	٢٢٨	٧٦%



(ج) أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين :

(١) أسلوب الدراسة المكتبية :

وذلك من خلال الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية ، والتي استهدفت بناء الإطار النظرى والفكرى لموضوع البحث.

(٢) أسلوب الدراسة الميدانية :

يهدف التعرف على مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومدى تطبيق المعايير الأخلاقية خلال مراحل صنع القرارات لدى المديرين بالشركات موضع الدراسة.

(د) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

تطلب هذا البحث البيانات المتعلقة بالنواحي التالية :

(١) البيانات الأولية :

والتي تمثلت فى الاستقصاء المصمم للتعرف على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والمعايير الخلقية لصنع القرارات الإدارية لدى المديرين بالشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء والشركات التابعة لها.

(٢) البيانات الثانوية :

والتي استهدفت بناء الإطار النظرى والفكرى لموضوع البحث من حيث المفاهيم والأهمية والمحددات والدراسات السابقة. وقد تم جمع ذلك من المصادر الثانوية ، حيث قام الباحث بمراجعة كل ما أتىح له من كتب وأبحاث عربية وأجنبية مما ساعد فى تحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية التطبيقية لهذه الدراسة.

(هـ) أسلوب تحليل البيانات :

إعتمد الباحث فى تحليل بيانات هذه الدراسة على أسلوب تحليل المسار ، حيث تم إقتراح نموذج سببى يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض ، ثم علاقتها بالمتغيرات التابعة (شكل رقم ١) وتقوم فكرة تحليل المسار على ما يلى :<sup>(١٥)</sup>

١- إمكانية ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً بحيث يتوقع أن تؤثر المتغيرات السابقة في المتغيرات اللاحقة ، وقد أمكن للباحث ترتيب هذه المتغيرات بالإعتماد على نتائج الدراسات السابقة التي سبق عرضها.

٢- أنه من المناسب أن تحتوى علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة على متغير إضافي يشير إلى حجم التباين غير المفسر (الخطأ) في المتغير التابع.

٣- يتضمن النموذج نوعين من المتغيرات وهما : (١٠)

١/٣- متغيرات خارجية. وهي متغيرات يتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة ، وتوصل ببعضها بخطوط منحنية (  $\curvearrowright$  ) للدلالة على أن العلاقة بينها ارتباطية وليست سببية.

٢/٣- متغيرات داخلية. ويسعى النموذج السببي إلى تقديم تفسير لها ، حيث يتم التعبير عن علاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع بخط مستقيم به سهم يشير إلى اتجاه العلاقة السببية ، ويوضع على كل خط مستقيم معامل المسار الخاص بعلاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع. ومعامل المسار عبارة عن معامل الانحدار الجزئي المعياري المحسوب من معادلة الانحدار الخطي المتعدد ، وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{معامل المسار} = \text{معامل الانحدار الجزئي} \times \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير المستقل}}{\text{الانحراف المعياري للمتغير التابع}}$$

٣/٣- من خلال تلك المعاملات السابقة يتم حساب معاملات المسار المقابلة للخطأ في كل متغير داخل باستعمال المعادلة التالية :

$$e_i = \sqrt{1 - R^2}$$

حيث أن :

$R^2$  تشير إلى معامل التحديد ،

$e_i$  تشير إلى معامل المسار المقابل للخطأ بالنسبة للمتغيرات الداخلة

ويعكس معامل المسار في النهاية حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ ، أي الذي لا تحدده المتغيرات المستقلة. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في تشغيل معادلات النموذج المقترح.



( و ) أداة جمع البيانات :

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى المديرين بالشركة القابضة للتعبين والحراريات ومواد البناء والشركات التابعة لها وقد انقسمت هذه القائمة إلى جزئين ، الجزء الأول منها يتعلق بتحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمقياس الذي وضعه Scott, 1993 ورفاقه وسارت على نهجه العديد من الدراسات بعد ذلك. أما الجزء الثاني فيتعلق بمدى إتباع المعايير الأخلاقية والعلمية في كل مرحلة من مراحل صنع القرارات بالشركات موضع الدراسة ، وقد صمم الباحث هذا الجزء اعتماداً على الدراسات السابقة التي تمت في هذا الشأن.

وبالرغم مما يتمتع به استقصاء المواطنة التنظيمية من درجة عالية من الصدق والثبات ، ورغبة من الباحث في تحديد ما يتمتع به مقياس صنع القرارات الأخلاقية من صدق وثبات أيضاً فقد لجأ الباحث إلى ما يلي :

(١) تحديد مدى صدق المقياس المستخدم. حيث استعان الباحث بطريقة صدق المحكمين لاختبار مدى صدق المقياس المستخدم في هذه الدراسة ، حيث تم عرض الاستقصاء بجزئيه على عدد ثمانية من أعضاء هيئة التدريس في إحدى كليات التجارة بمصر - قسم إدارة الأعمال - وذلك للتأكد من أن كل عبارة تقيس ما وضعت أساساً لقياسه ، وقد أبدى المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس ، وأوضحوا أنها ذات صلة وثيقة بمكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والمعايير الخلقية والعلمية للقرارات ، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار بعض الملاحظات التي أبدتها المحكمون حول صياغة عدد من العبارات، علاوة على ذلك فقد قام الباحث بحساب درجات الارتباط الخاصة بكل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية ، وكذلك لكل مرحلة من مراحل صنع القرارات الأخلاقية ، والدرجة الكلية لكل من متغيرات المواطنة ، ومراحل صنع القرار الأخلاقي مجتمعية طبقاً لآراء المحكمين ، وقد إتضح أن قيمة معامل الارتباط تعادل ٠,٨٥ ، بالنسبة لمتغيرات المواطنة التنظيمية ، ٠,٨٩ ، بالنسبة لمراحل صنع القرار الأخلاقي وقد ثبتت معنوية العاملين السابقين إحصائياً. مما يشير إلى صدق المقياس المستخدم وفقاً لآراء المتخصصين علمياً.

(٢) تحديد مدى ثبات المقياس المستخدم. استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية في حساب ثبات أسئلة الاستقصاء ، وذلك بعد أن تم عرضه على عدد ٢٠ مفردة من المديرين بشركة الأسمدة والصناعات الكيماوية بمدينة طنطا بعد تقسيمهم إلى مجموعتين حسب معيار

المستوى الإداري ، وقد أثبتت التجربة أن المقياس على درجة عالية من الثبات ، حيث تراوحت معاملات الثبات بين ٠.٦٤ كحد أدنى بالنسبة لمغير الروح الرياضية ، ٠.٨٦ ، بالنسبة لمغير الإبتار ، كما بلغت معاملات الثبات الأخرى لساقى متغيرات المواطنة التنظيمية ٠.٦٦ ، ٠.٧٣ ، ٠.٧٩ ، بالنسبة لمتغيرات التكيف ، المبادأة ، الوعي على الترتيب . كما كانت معاملات الثبات بالنسبة لمرحل صنع القرار الأخلاقي على الترتيب ، ٠.٧٨ ، بالنسبة للمرحلة الأولى ، ٠.٧٦ ، وبالنسبة للمرحلة الثانية ، ٠.٨٣ ، وبالنسبة للمرحلة الثالثة ، ٠.٨١ ، بالنسبة للمرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار الأخلاقي .

#### تاسعاً : نتائج البحث :

يعرض الباحثة فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي :

#### أ- نتائج اختبار الفرض الأول :

يقوم الفرض الأول من هذا البحث على أن كل من متغيرات المواطنة التنظيمية الخمسة تسهم إسهاماً معنوياً في المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار الأخلاقي وهي مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة . وقد تم وضع تلك العلاقة في شكل معادلة اتحادار خطية كما يلي :

$$X_6 = P_{61} X_1 + P_{62} X_2 + P_{63} X_3 + P_{64} X_4 + P_{65} X_5 + e_6$$

#### حيث أن :

$X_1$  - الإبتار ،  $X_2$  - المبادأة ،  $X_3$  - الروح الرياضية ،  $X_4$  - التكيف ،  $X_5$  - الوعي ،  $X_6$  - مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة ،  $e_6$  - الخطأ أو الضباب غير المفسر في المغير التابع ( $X_6$ ) ،  $P$  - معامل المسار بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع . ويوضح جدول رقم (٣) نتائج تحليل العلاقة السابقة .



## جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي ، والجزئي المعياري  
للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الإنحدار الجزئي المعياري	قيمة (ن)	معامل الإنحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الثالث	٠.٢٦	** ٣.٧٩	٠.٢٨	** ٠.٢٥	الإيثار	X <sub>1</sub>
الأول	٠.٣١	** ٣.٠٢	٠.٥٦	** ٠.٤٨	المبادأة	X <sub>2</sub>
—	٠.١٢	٠.٨١	٠.١٢	٠.٠٦	الروح الرياضية	X <sub>3</sub>
الثاني	٠.٢٩	** ٤.١١	٠.٣٤	** ٠.٢٧	التكيف	X <sub>4</sub>
الرابع	٠.١٩	** ٢.٧١	٠.٢٢	٠.١٦	الوعي	X <sub>5</sub>
<p>معامل التحديد = ٠.٣٢ قيمة (ف) المحسوبة = ١١.٧١ * مستوى معنوية = ٠.٠٥ ** مستوى معنوية = ٠.٠١ ٦ = ٠.٨٢</p>						

حيث يوضح جدول رقم (٣) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعه تعادل ١١,٧١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهذا يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعه إسهاماً معنوياً في مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة لدى عينة البحث. الأمر الذي يثبت معه صحة الفرض الأول من فروض الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٣٢ ، بمعنى أن هذه المتغيرات تفسر ٣٢% من التباين في المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار الأخلاقي ، وبالتالي فإن ٦٨% من التباين في هذه المرحلة يرجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

وبمراجعة قيم "ت" بالجدول يتضح أن متغير الروح الرياضية لم يسهم معنوياً في التحديد الأخلاقي للمشكلة ، كما انه لم يرتبط معنوياً بها ، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن السلوك المرتبط بهذا المتغير يدفع صاحبها إلى الرضا بالوضع القائم دون محاولة جادة إلى

تغيير الظروف القائمة. وذلك على خلاف المتغيرات المستقلة الأربعة الأخرى التي يوجد ارتباط معنوي بينها وبين مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة ، وبمراجعة معامل الإنحدار الجزئى المعيارى بنفس الجدول يتبين أن متغير المبادأة هو الأكثر تأثيراً فى تفسير إتباع المعايير الأخلاقية عند تحديد المشكلة ، يليه متغير التكيف ، ثم متغير الإيثار وأخيراً متغير الوعى. ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث إلى أن متغير المبادأة بما يتضمنه من سلوكيات تهدف أساساً إلى تفادى وقوع المشكلات ، والمبادأة بتقديم حلول لمشكلات العمل فى حالة حدوثها ، والقدرة على التحليل والربط بين الأسباب والنتائج بما يترتب عليه إمكانية الدمج بين المعايير الأخلاقية والعلمية فى تحديد مشكلات العمل بدقة ، وتحديد تأثيراتها على كافة جوانب المنظمة وعلى الأطراف التى تتعامل معها. كما أن متغير التكيف بما يحويه من خصائص سلوكية إيجابية مثل القدرة على تحمل المسؤولية ، وشعور الفرد بأنه جزء من المنظمة ، وأن أى مشكلات تتعرض لها تنعكس بالتالى عليه شخصياً، الأمر الذى يدفع الفرد إلى بذل طاقاته لتحديد المشكلة بدقة مستعيناً بما لديه من معايير خلقية وإمكانات علمية.

كما أن سلوك الإيثار بما يتضمنه من سلوكيات موجهة نحو مساعدة الأشخاص فى بيئة العمل ، تدفع صاحبها إلى الحفاظ على صالح المنظمة ، وحرصه على تحقيق أهدافها ، وتفاذى وقوع أى أضرار قد تلحق بالمتعاملين معها.

علاوة على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية التى يعكسها متغير الوعى بما يتضمنه من الاستعداد لتحمل أعباء عمل إضافية تتعدى حدود الدور الرسمى ، الأمر الذى يجعل الفرد أكثر تجاوباً مع مشكلات العمل والحرص على تفادى وقوعها، وبذل الجهد لإيجاد حلول لها ، وذلك من موقع الشخص المتأثر مباشرة بهذه المشكلات.

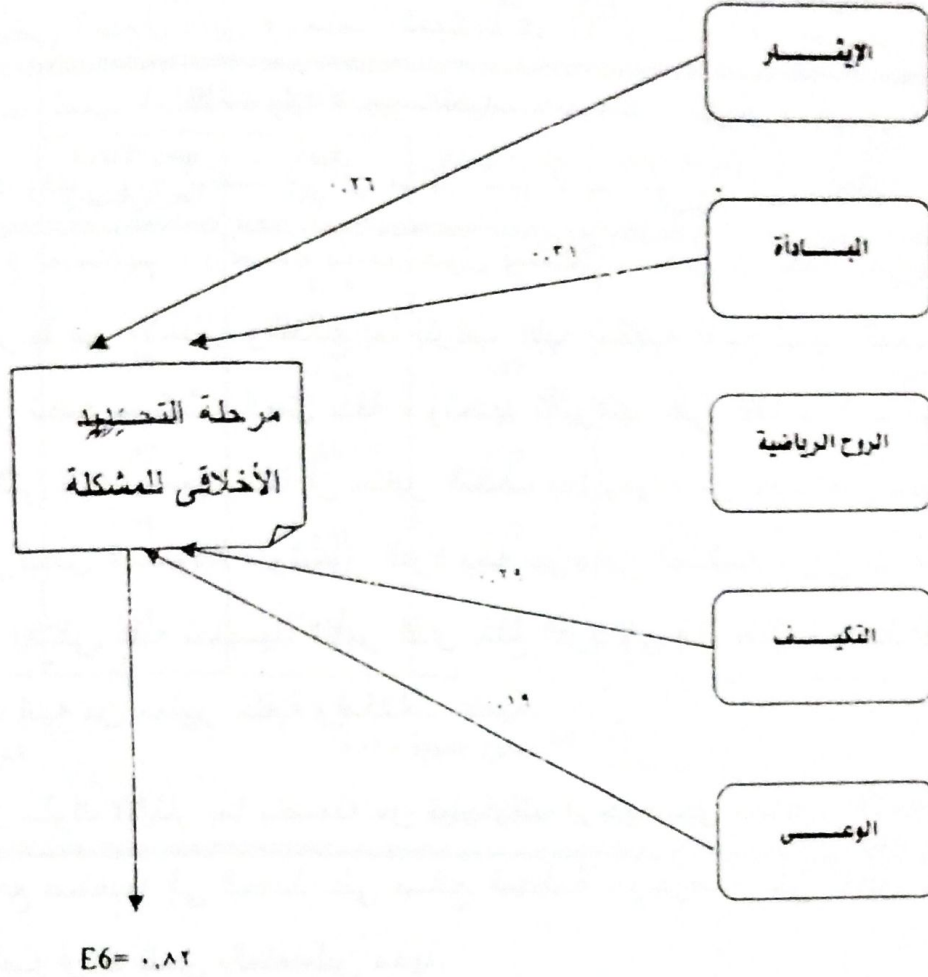
والنتيجة النهائية لتحليل المسار فى هذه الخطوة تؤكد على أن متغيرات المواطنة التنظيمية التى تسهم إسهاماً معنوياً فى مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة هى على الترتيب : المبادأة ، التكيف ، الإيثار ، والوعى ، وذلك بالإضافة إلى متغيرات أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج المقترح.

والشكل رقم (٢) يوضح نتائج الخطوة الأولى فى نموذج تحليل المسار



شكل رقم (٢)

نموذج تحليل المسار لمتغيرات المواطنة التنظيمية المؤثرة  
في مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة



ب- نتائج إختبار الفرض الثاني :

يقوم الفرض الثاني من فروض هذا البحث على أنه يسهم كل من الإيثار ، والمبادأة ، والروح الرياضية ، والتكيف ، والوعي ، ومرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة التحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار ، وقد تم وضع هذه العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية كما يلي :

$$X_7 = p_{71} X_1 + p_{72} X_2 + p_{73} X_3 + p_{74} X_4 + p_{75} X_5 + p_{76} X_6 + e_7$$

حيث أن :

$X_7$  تشير إلى مرحلة تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً

$e_7$  = التباين غير المفسر في المتغير التابع  $X_7$

ويوضح جدول رقم (٤) نتائج تحليل تلك العلاقة

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي ، والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً

الترتيب	المتغير التابع : تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً			المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الإنحدار الجزئي المعياري	قيمة (ن)	معامل الإنحدار الجزئي		
الثالث	٠.٢١	** ٥.٩٤	٠.٥٧	** ٠.٥١	X <sub>1</sub> الإيثار
الثاني	٠.٢٤	** ٧.١٣	٠.٦٢	** ٠.٥٦	X <sub>2</sub> المبادرة
-	٠.٠٧	٠.٨٣	٠.١٧	٠.١١	X <sub>3</sub> الروح الرياضية
الرابع	٠.٢٨	** ٤.٧٢	٠.٤٨	** ٠.٤١	X <sub>4</sub> التكيف
الخامس	٠.٢٤	** ٣.٨١	٠.٤١	** ٠.٣٤	X <sub>5</sub> الوعي
الأول	٠.٢٨	** ٨.٠٣	٠.٧١	** ٠.٦٠	X <sub>6</sub> التعديد الأخلاقي للمشكلة

معامل التعديد = ٠.٥٢  
قيمة (ف) المحسوبة = \*\* ٩.٠٥  
٢ = ٠.٦٩

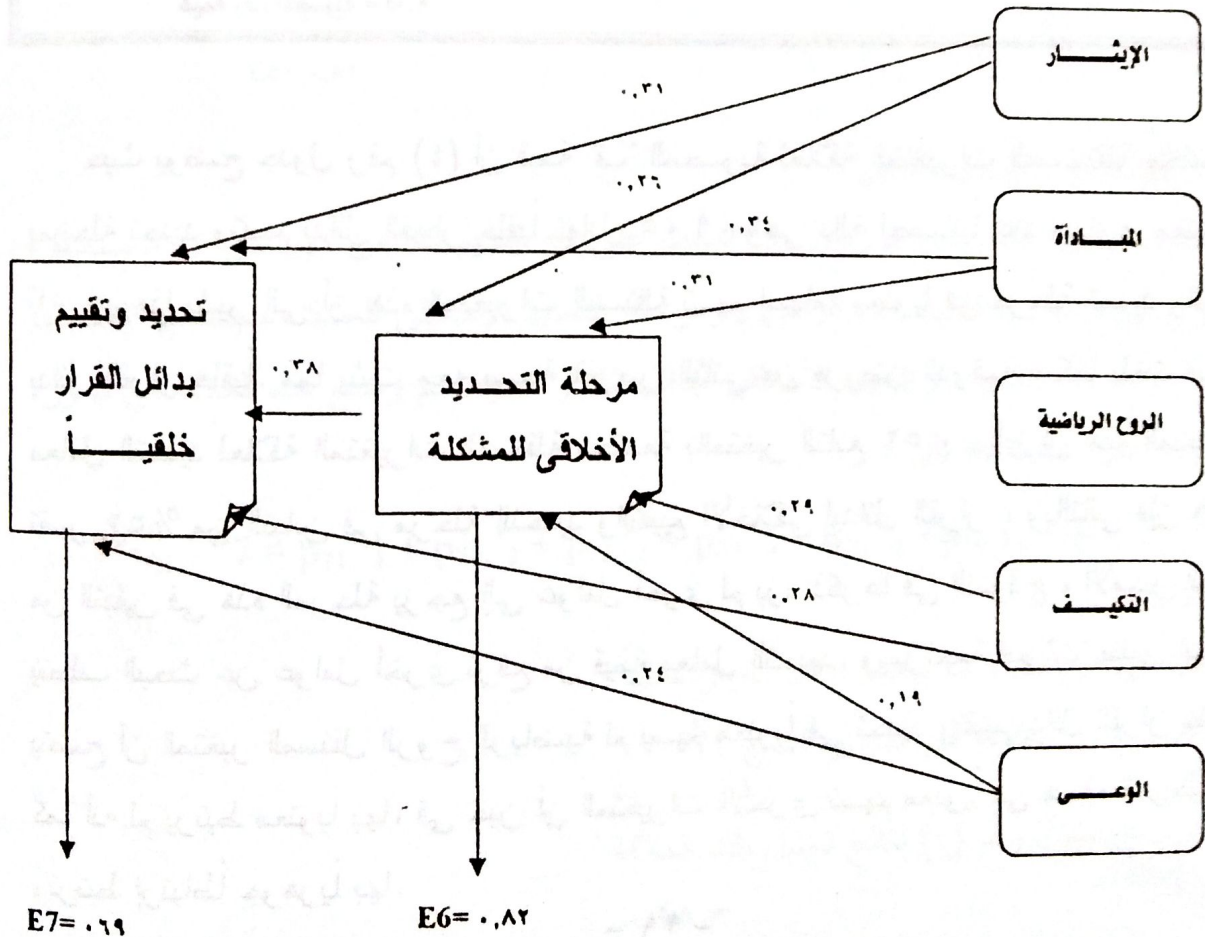
حيث يوضح جدول رقم (٤) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعه بمرحلة تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً تعادل ٠٩,٠٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهذا يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً. مما يثبت معه صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٥٢ ، أي أن هذه المتغيرات تفسر ٥٢% من التباين في مرحلة التحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار ، وبالتالي فإن ٤٨% من التباين في هذه المرحلة يرجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج ، الأمر الذي يتطلب البحث عن عوامل أخرى ترفع من قيمة معامل التحديد. وبمراجعة قيم "ت" بنفس الجدول يتضح أن المتغير المستقل الروح الرياضية لم يسهم معنوياً في تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً ، كما أنه لم يرتبط معنوياً بها، في حين أن المتغيرات الأخرى تسهم معنوياً في هذه المرحلة ، وترتبط ارتباطاً جوهرياً بها.



وبالنظر إلى معامل الإنحدار الجزئي المعياري بنفس الجدول يتضح أن المتغيرات المستقلة التي تسهم معنوياً في مرحلة التحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار على الترتيب هي : التحديد الأخلاقي للمشكلة ، ثم متغير المبادأة ، ثم متغير الإيثار ، يليه متغير التكيف ، وأخيراً متغير الوعي. ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن مرحلة التحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار بما تتطلبه من الحرص على تحديد أكبر قدر من البدائل الصحيحة والمقبولة والأخلاقية ، وعدم الاستجابة لأي ضغوط خارجية للإيحاء ببدائل معينة ، ومراعاة تحقيق العدالة بين كافة الأطراف داخل المنظمة ، والمتعاملة معها ، والحرص على توافر كافة الحقائق والمعلومات ، والبعد عن تحقيق أي مصالح ذاتية عند تحديد وتقييم البدائل. كلها سلوكيات تعكسها متغيرات المواطنة التنظيمية ذات التأثير في هذه المرحلة لأن هذه السلوكيات عملية أخلاقية ترجع إلى ما يتمتع به الفرد من صدق وأمانة وحرص على صالح المنظمة. ويوضح شكل رقم (٣) نتائج الخطوة الثانية في نموذج تحليل المسار.

## شكل رقم (٣)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة  
تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً



(ب) نتائج اختبار الفرض الثالث :

يقوم الفرض الثالث من فروض الدراسة على انه يسهم كل متغير من متغيرات المواطنة التنظيمية ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً مجتمعه إسهاماً معنوياً في مرحلة اتخاذ القرار الأخلاقي .

وقد تم وضع تلك العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية :

$$X_8 = p_{81} X_1 + p_{82} X_2 + p_{83} X_3 + p_{84} X_4 + p_{85} X_5 + p_{86} X_6 + p_{87} X_7 + e_8$$

حيث أن :

$X_8$  تشير إلى المرحلة الثالثة من مراحل صنع القرار وهي إتخاذ القرار الأخلاقي

$e_8$  تشير إلى التباين غير المفسر في المتغير التابع  $X_8$ .

ويوضح جدول رقم (٥) نتائج تلك العلاقة

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي ، والجزئي المعياري

للمتغيرات المؤثرة في مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الإنحدار المعيارى	قيمة (ت)	معامل الإنحدار الجزئى	معاملات الارتباط البسيط		
-	٠.١١	٠.٥٧	٠.١٦	٠.١٢	الإيثار	$X_1$
الثالث	٠.٢٨	** ٤.١٧	٠.٥٣	** ٠.٤٤	المبادأة	$X_2$
-	٠.٠٨	٠.٤١	٠.٠٩	٠.٠٦	الروح الرياضية	$X_3$
الرابع	٠.٢٦	** ٢.٩٨	٠.٤٧	** ٠.٤٢	التكيف	$X_4$
الخامس	٠.٢٢	** ٢.٠٩	٠.٢٩	** ٠.٢٢	الوعى	$X_5$
الأول	٠.٥٩	** ٥.١٨	٠.٧٢	** ٠.٦٢	التحديد الأخلاقي للمشكلة	$X_6$
الثانى	٠.٥١	** ٤.٧٨	٠.٦٩	** ٠.٥٦	تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً	$X_7$

$e_8 = ٠.٧٢$

معامل التحديد = ٠.٤٨  
\*\* قيمة (ف) المحسوبة = ٨.٧٢



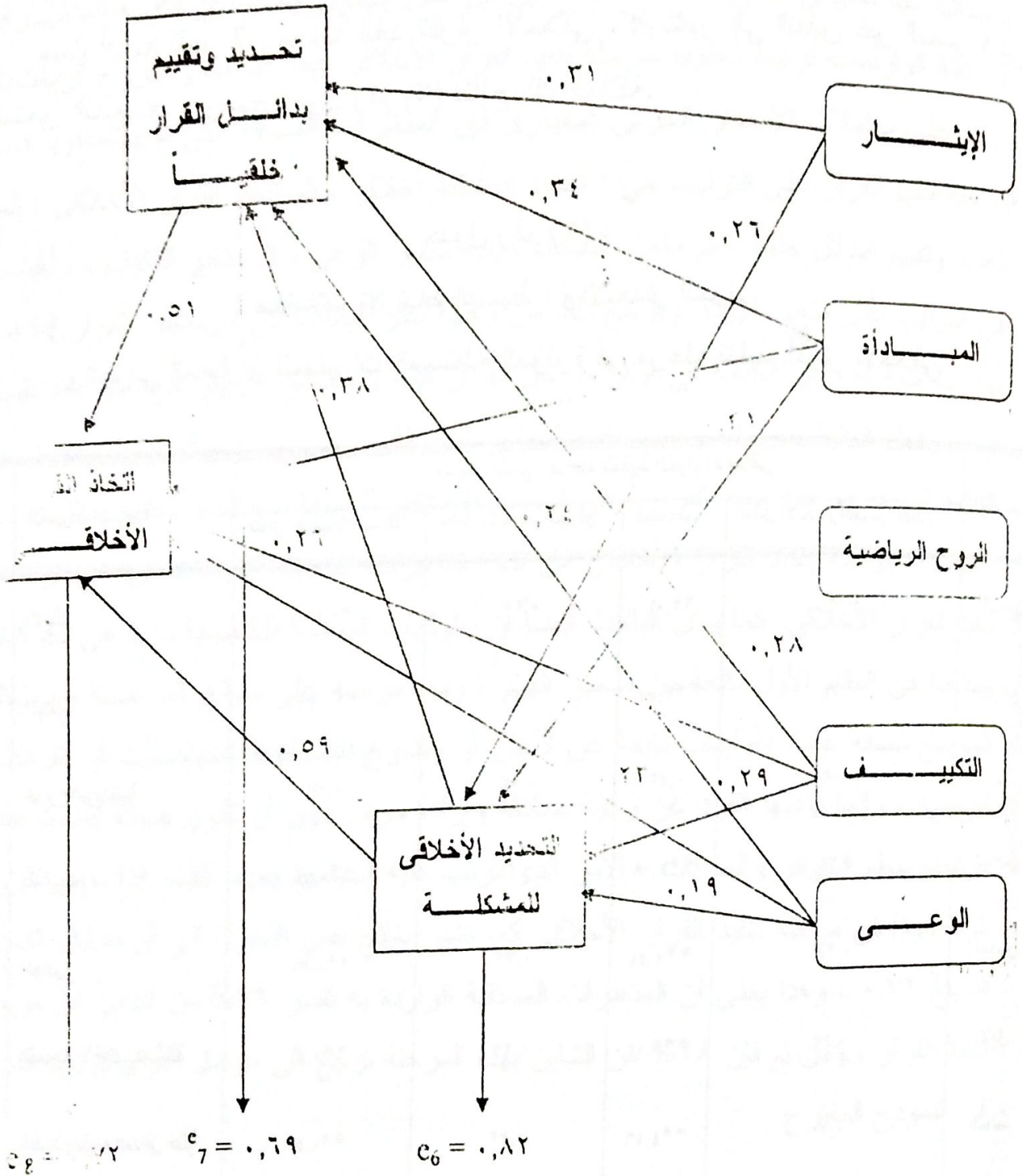
حيث يتضح من جدول رقم (٥) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعه بمتغير إتخاذ القرار الأخلاقي بلغت ٠,٨,٧٣ وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهذا يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعه إسهاماً معنوياً فى مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي ، الأمر الذى يترتب عليه صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة ، كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد بلغت ٠,٤٨ وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول تفسر ٤٨% من التباين فى مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي ، ومن ثم فإن ٥٢% من التباين يرجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى النموذج المقترح.

وتوضح قيم "ت" بالجدول أن كل من متغيرى الروح الرياضية ، والإيثار لم تسهم معنوياً فى المتغير التابع ، فى حين أن المتغيرات المستقلة الخمسة الأخرى ذات إسهام معنوى فى مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي ، كما تشير معاملات الإنحدار الجزئى المعيارى أن ترتيب هذه المتغيرات المستقلة وفقاً لأولوية تأثيرها كانت على الترتيب : التحديد الأخلاقي للمشكلة ، ثم تحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً ، ثم متغير المبادأة ، ثم التكيف ، وأخيراً الوعى ، ولما كان متغيرى التحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً تحيلان المرتبتين الأولى والثانية فى التأثير على مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي ، فإن ذلك يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، حيث أثبتت إحدى هذه الدراسات أن الفشل فى إدراك المشكلة بطريقة أخلاقية يترتب عليه عدم القدرة على وضع معايير أخلاقية لتقييم بدائل القرار ، وبالتالي إتخاذ قرار غير أخلاقي<sup>(١٧)</sup> ، كما أثبتت دراسة أخرى أن التحديد الأخلاقي للمشكلة ينتج عنه تحديد وتقييم بدائل القرار وفقاً لمعايير أخلاقية محددة ، ومن ثم إتخاذ القرار الأخلاقي<sup>(١٨)</sup>.

والنتيجة النهائية لتحليل المسار فى هذه الخطوة تؤكد على أنه هذه المتغيرات الخمسة التى يوضحها الجدول رقم (٥) تسهم إسهاماً معنوياً فى مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي ، وذلك بالإضافة إلى متغيرات أخرى لم يرد ذكرها فى النموذج المقترح. وشكل رقم (٤) التالى يوضح نتائج الخطوة الثالثة.

شكل رقم (٤)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة  
في مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي



(د) نتائج إختيار الغرض الرابع :

يقوم الفرض الرابع من هذا البحث على أنه تسهم كل متغير من متغيرات المواقفة التنظيمية ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم بدائل القرار أخلاقياً ، وإتخاذ القرار الأخلاقي مجتمعه إسهاماً معنوياً في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي.



وقد تم وضع هذه العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية :

$$X_9 = p_{91} X_1 + p_{92} X_2 + p_{93} X_3 + p_{94} X_4 + p_{95} X_5 + p_{96} X_6 + p_{97} X_7 + p_{98} X_8 + e_9$$

حيث أن  $X_9$  تشير إلى مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي ،  $e_9$  تشير إلى التباين غير المفسر في المتغير التابع  $X_9$ . ويوضح جدول رقم (٦) نتائج تلك العلاقة.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي  
والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي				الرمز	المتغيرات المستقلة
	معامل الارتباط الجزئي المعياري	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
السابع	٠.١٩	*٢.٠١	٠.٢١	*٠.١٧	$X_1$	الإيثار
الرابع	٠.٢١	**٢.٥٧	٠.٢١	**٠.٢٦	$X_2$	المبادأة
-	٠.٠٩	٠.٥٢	٠.٠٢	٠.٠١	$X_3$	الروح الرياضية
السادس	٠.٢٢	**٢.٠٩	٠.١٩	**٠.٢٩	$X_4$	التكيف
الخامس	٠.٢٨	**٢.٤١	٠.٢٢	**٠.٢١	$X_5$	الوعي
الأول	٠.٤٢	**٥.١٢	٠.٢٧	**٠.٥١	$X_6$	التحديد الأخلاقي للمشكلة
الثالث	٠.٢٤	**٤.١٦	٠.٢٢	**٠.٤٢	$X_7$	تحديد وتقييم البدائل خفياً
الثاني	٠.٢٨	**٤.٩٧	٠.٢١	**٠.٤٧	$X_8$	إتخاذ القرار الأخلاقي
ع <sub>9</sub> = ٠.٥٢					معامل التحديد ٠.٧٢	
					قيمة للثبات المحسوبة = ١٢.٩٢	

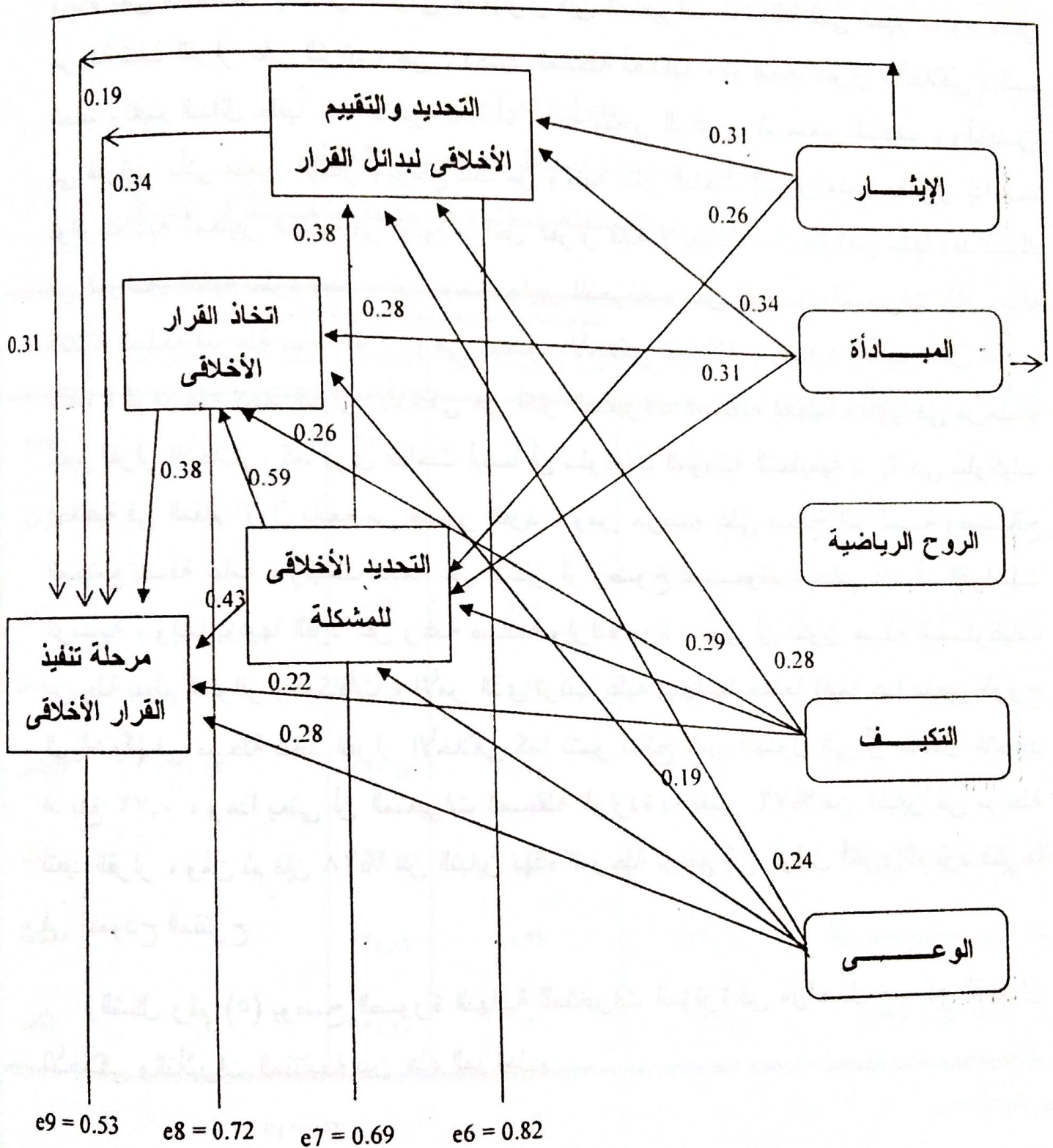
حيث يتبين من الجدول رقم (٦) أن المتغيرات المستقلة الواردة به تسهم مجتمعه إسهاماً معنوياً في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي ، ذلك أن قيمة "ف" المحسوبة التي بلغت ٠.١٢,٩٣ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما تبين من نفس الجدول أيضاً أن كافة المتغيرات المستقلة الواردة به ترتبط معنوياً بمرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي فيما عدا متغير الروح الرياضية، وبناء على معاملات الانحدار الجزئي المعياري فإن المتغيرات المستقلة التي تسهم معنوياً في مرحلة تنفيذ القرار على الترتيب هي : تحديد المشكلة أخلاقياً ، ثم إتخاذ القرار الأخلاقي ، ثم تحديد وتقييم البدائل خلقياً ، ثم متغير المبادأة ، يليه متغير الوعي ، ثم متغير التكيف ، وأخيراً في الترتيب يأتي متغير الإيثار ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن متخذ القرار إذا ما توافرت لديه المعايير الخلقية في أولى مراحل القرار فإنه لا يستطيع أن يتراجع عنها بعد ذلك في المراحل التالية نظراً لعدم قابلية هذه المعايير للتجزئة ، ومن ثم كانت المتغيرات المستقلة الثلاثة السابقة لمرحلة تنفيذ القرار وهي التحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم البدائل خلقياً ، ثم مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي هي أكثر المتغيرات المستقلة إسهاماً معنوياً في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي. كما يرى الباحث أيضاً أن سلوكيات الموطنة التنظيمية ذاتها هي سلوكيات أخلاقية في المقام الأول نابعة من ضمير الفرد ، ومن حرصه على صالح المنظمة وصالح المجتمع بصفة عامة ، وليست نابعة عن إذعان أو رضوخ لضغوط السياسات أو القواعد الرسمية ، وإنما يؤديها الفرد عن رغبة صادقة وإرادة حرة ، دون أن تكون هذه السلوكيات مرتبطة بنظم الحوافز والمكافآت ، الأمر الذي ترتب عليه إسهامها جميعاً (فيما عدا متغير الروح الرياضية) في مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي كما تشير نتائج نفس الجدول إلى أن معامل التحديد قد بلغ ٠,٧٢ ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الواردة به تفسر ٧٢% من التباين في مرحلة تنفيذ القرار ، ومن ثم فإن ٢٨% من التباين بهذه المرحلة ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج المقترح

والشكل رقم (٥) يوضح الصورة النهائية للمتغيرات المؤثرة في مراحل صنع القرار الأخلاقي والتأثيرات المتتالية بين هذه المراحل.



شكل رقم (٥)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في  
مراحل صنع القرار والتأثيرات المتتابة بين هذه المراحل



## تاسعاً : ملخص لأهم النتائج والتوصيات :

١- النتائج : يخلص الباحث من نتائج تحليل المسار لعلاقة متغيرات المواطنة التنظيمية بمراحل صنع القرار الأخلاقي ، والعلاقات المتتابة بين هذه المراحل إلى النتائج التالية :

(١) ثبوت صحة فروض البحث الأربعة ، ذلك أن قيمة "ف" المحسوبة في جميع معادلات الإنحدار الخطي المتعدد التي تغطي فروض البحث قد دلت على معنوية معاملات التحديد الخاصة بالعلاقات المفروضة في النموذج ، وهذا يؤكد صدق وصلاحيّة النموذج السببي المقترح في :

١/١- تفسير العلاقات بين المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.

٢/١- تحديد طبيعة هذه العلاقات من حيث شدتها وإتجاهها.

(٢) وضوح تأثير المتغيرات المستقلة في كل مرحلة على المتغير التابع لهذه المرحلة ، وذلك في جميع مراحل إختبار النموذج السببي المقترح وإن كان هذا التأثير بصفة كلية ، واكن مع التحديد المرحلي لمعنوية كل متغير مستقل يتضح ما يلي :

١/٢- أن هناك متغيرات محورية مستقلة أثرت معنوياً في جميع المتغيرات التابعة التالية لها وهي : المبادأة ، والتكيف ، والوعي ، والتحديد الأخلاقي للمشكلة ، وتحديد وتقييم بدائل القرار خلقياً ، وإتخاذ القرار الأخلاقي ، وأتخذ تأثير هذه المتغيرات صور واتجاهات مختلفة حسب مراحل سير التحليل المساري ، وإن كان بعضها قد تميز بتأثير أقوى من البعض الآخر كما هو موضح بالشكل الأخير من هذا البحث.

٢/٢- أن متغير الإيثار كأحد المتغيرات المستقلة أثر معنوياً على ثلاثة فقط من المتغيرات التابعة وهي : التحديد الأخلاقي للمشكلة ، والتحديد والتقييم الأخلاقي لبدائل القرار ، وتنفيذ القرار الأخلاقي ، ولم يكن له تأثير معنوي على مرحلة إتخاذ القرار الأخلاقي.

٣/٢- أن متغير الروح الرياضية كأحد المتغيرات المستقلة لم يكن له أي تأثير معنوي في أي من المتغيرات التابعة خلال مراحل سير التحليل المساري.

(٣) أن معاملات التحديد في مراحل تحليل المسار الأربعة كانت على الترتيب : ٠,٣٢ ، ٠,٥٢ ، ٠,٤٨ ، ويلاحظ بأن هذه القيمة تتزايد من مرحلة إلى أخرى وذلك بإضافة متغير جديد (فيما عدا المرحلة الثالثة) وقد يرجع ذلك إلى أن متغير الإيثار ليس له تأثير معنوي



على هذه المرحلة. وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة فى المرحلة الأخيرة تفسر ٧٢% من التباين فى مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقى ، ورغم مناسبة هذه النسبة التفسيرية فى مجال الدراسات الإجتماعية ، إلا أن هذا يعنى أن هناك متغيرات أخرى لها تأثير معنوى على التحليل المسارى لم يتضمنها النموذج مثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار والعوامل التنظيمية التى أشارت إليها الدراسات السابقة وهى ما لم تتعرض لها هذه الدراسة.

#### ب- التوصيات :

بناء على النتائج السابقة فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات التى يقترحها الباحث فيما يلى :

(١) نظراً لما تحمله متغيرات المواطنة التنظيمية من تأثيرات معنوية على كافة مراحل صنع القرار الأخلاقى ، فإنها تحتاج إلى إعادة نظر تنمية سلوكياتها من جانب المسؤولين بالشركة القابضة للتعددين والحراريات ومواد البناء ، والشركات التابعة لها وذلك من خلال إتباع ما يلى :

١/١- توضيح قيم وعناصر المواطنة بدقة وتوفير مقومات تنميتها ، مع ربطها بالأداء المتميز ومعايير النجاح والتقييم والمسئولية الشخصية.

٢/١- إيجاد نموذج وأنماط سلوكية لقيم وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وإرسائها بالتدريب، وحسن الاختيار ، والتعيين ، والتقييم ، مع ربطها بنظم المكافآت والحوافز الرسمية.

٣/١- توافر القدوة الحسنة من جانب القيادات العليا ، والسماح بمزيد من الحرية لمشاركات المستويات الإدارية الدنيا ، والتشجيع على إقامة العلاقات فى كافة المستويات التنظيمية ، وتحسين وسائل الاتصال ، وحرية تدفق المعلومات مع مراعاة دقتها وسلامتها ، والتأكيد على توفير بيئة العمل التى تشجع على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٢) نظراً للتأثيرات المعنوية المتتابعة لكل مرحلة من مراحل صنع القرار الأخلاقى على المراحل التالية لها ، فإن ذلك يتطلب من المسؤولين بالشركات موضع الدراسة ضرورة العمل على :

١/٢- إيجاد دستور أخلاقى لكل شركة يحدد المعايير الخلقية الواجب الإلتزام بها من قبل المديرين عند إتخاذ قراراتهم.

٢/٢- تحديد رسالة وأهداف أخلاقية واضحة تأخذ في إعتبارها التحديات والقيود الداخلية والخارجية ، وترجمتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد وخطط تفصيلية ، بحيث توضح لكل فرد دوره في تحقيق الفعالية الكلية للشركة ورفع كفاءة القرارات الأخلاقية بها.

٣/٢- توفير برامج تدريبية متخصصة لزيادة قدرات المديرين العلمية والأخلاقية في اتخاذ القرارات ، وربط معايير السلوك الأخلاقي بسياسات التقييم والترقية والمكافآت والحوافز ، وتوقيع العقوبات الرادعة على أنماط السلوك غير الأخلاقي.

### مقترحات لبحوث مستقبلية :

- إن موضوع هذا البحث ، والنتائج التي توصل إليها يمكن أن يساهم السبيل نحو إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال ، وذلك من خلال البحوث في أهمية إجراء دراسات سلوك الجوانب المتأثرة
- ١- إدخال مزيد من المتغيرات المستقلة المؤثرة في صنع القرارات الأخلاقية إلى نموذج تحسين المسار مثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار ، والمتغيرات التنظيمية.
  - ٢- تحديد أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق الفعالية الكلية بالمنظمة.
  - ٣- إجراء دراسات مقارنة على محددات المواطنة التنظيمية لدى العمالة الدائمة والمؤقتة في العديد من المنظمات المصرية.
  - ٤- إجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالعوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في صنع القرارات الأخلاقية وذلك بين المنظمات العامة والخاصة.



## الهوامش

- (١) د. محمد محمد عريشة ، محددات سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل : دراسة تطبيقية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثالث (١٩٩٢) ، ص ٦٥٩-٦٦٠
- (٢) Bolon, D.s., "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A multidimensional Analysis Involving Job satisfactions and organizational Commitment" , Hospital and Health services Administration , vol. 42, No.2 (August : 1997) P.P 221 –223.
- (٣) Brown, T.J and Docin; P.A., "The company and The Product : Corporate Associations and consumer products Responses," Journal of Marketing. Vol. 61 (Jan – 1997) P.P. 68 –84.
- (٤) Bolon, D.S., op. cit. , pp. 225 – 240
- (٥) Ronald, R.S. , Ethics and organizational Decision Making : A call for Renewal, Green wood publishing Group, Inc., 2th . Ed., (London : 1996) pp.15-19
- (٦) Rao, C. P. and singhapakdi, A., "Marketing Ethics : A comparison Between series and other marketing Professionals", The Journal of services Marketing , , vol. 11 , No.6 (1997) PP. 410-412
- (٧) رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات القطاع العام ، تقرير تقييم الأداء الشركات التابعة للشركات القابضة للتعيين والحراريات ومواد البناء ، ١٩٩٨
- (٨) Jennifer, G.M., "state and trait : Effects of positive Mood on prosocial Behavior at work" Journal of Applied psychology? vol. 76, No.2 (1991) PP.299- 307
- (٩) Pearce, J. L., "Toward An Organizational Behavior of contract Laborers: their psychological involvement and Effects on Employee co-Workers", Academy of Management Journal , vol. 36, (1993) pp-10 82- 1096



Scolt, B.M. , and Philip, M.P. "The impact of organizational citizenship Behavior on Evaluations of sales person performance". (١٠)  
Journal of Marketing, vol.57 (Jan. 1993) PP. 70-80

Grenbery, J. "Justice and organizational Citizen ship : Commentary on the state of the science." Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 6 , (1993) pp.1-8. (١١)

Podsokoff, P.M. and Mac Kenzie, S.B., "organizational Citizenship Behavior and sales unit effectiveness " Journal of Marketing Research, vol., (1994) pp.351-363 (١٢)

Manogran, P. Siffer, J., and Conlon, C., "leader- Member Change As key Mediating variable Between Employees perceptions of fairness and organizational citizenship Behavior ", Academy of management Best papers propelling, "vol. 14, (August: 1994) pp.249- 263 (١٣)

١٤) د. رفعت محمد جاب الله ، "محددات سلوك المواطنة التنظيمية " المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الأول (١٩٩٥) ص ١٣٩-١٥٩

Niehoff, B.P. and Moorman, R.H., "Justice As A mediator of the relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship Behavior " Academy of Management Journal, vol. 36, No.3, (1996) pp.527- 558. (١٥)

Sharlicki D.P., and Latham, G.P., "Increasing citizenship behavior within a labor union : A Test of organizational Justice theory" Journal of Applied psychology, vol. 81, No.2 (1996) pp.161- 169. (١٦)

Turnipseed, D. and Murleinson, G., "organization citizenship Behavior: An Examination of the influence of the workplace," leadership and organization Development Journal, vol. 17, No.2 (1996) pp.42-47. (١٧)



- Warren, W.L., Pullins, E.B., and fine, L.M., "Identifying peer Mentors in the sales force : An Exploratory Investigations Marketing science, vol. 24, (spring : 1996) pp. 125- 136 (١٨)
- Bolon, D.S., op. cit. , pp.221 -240 (١٩)
- Netemeyer, R.G., Boles, J. S. and Murrian, R. "An inactivation into the antecedents of organizational citizenship Behaviors in the personal selling contest." Journal of Marketing , vol.61, (July: 1997) pp.85- 98. (٢٠)
- Philip, M.P., Michael, A., and Scoll, B.M., "Organizational citizenship Behavior and the Quality and Quantity of work group performance" Journal of Applied psychology, vol-82, No.2 (1997) pp- 262- 270. (٢١)
- Shorlicki, D.P., and Latham, G.P., "Leadership Training in Organizational Justice to increase citizenship Behavior, vol-50 (Autumn: 1997) pp.-1-14. (٢٢)
- Organ, D.W. and Konousku, M., "cognitive viruses Affective determinants of organizational citizenship Behavior" Journal of Applied pay cology vol. 74, No.1, (1998) PP.157 - 164 (٢٣)
- Van Dyne, L. and soon, A., "Organizational citizenship Behavior of contingent workers in Singapore, "the academy of Management Journal, vol. 4, No.6 (Dec. : 1998) pp.622- 701 (٢٤)
- د. عبد الحكيم احمد نجم "أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية : بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الثاني (١٩٩٩) ص ٢٦٥ ، ٢٩٨ (٢٥)
- (٢٦) يمكن الرجوع في ذلك إلى :

- Abratt, R. and Higgs, N. S., "An Examination of the Ethical Beliefs of Managers using selected scenarios in a cross-cultural environment", Journal of Business Ethics, Vol. 11, 1992) pp.29-35.
- Whipple, T.W. and swords, D.F., Business Ethics Judgment : A Cross-cultural compassion", Journal of Business Ethics, vol. 11 , (1992) pp.671- 678

(٢٧) يمكن الرجوع في ذلك إلى :

- Callan, V.J., "Predicting ethical values and training Needs in Ethics" Journal of Business Ethics . Vol. 11,(1992) pp.761 -769.
- Serwunek, P.J., "Demographic : Related Differences in Ethical views Among small Business," Journal of Business Ethics, vol. 11 , (1992) p.555-566.

(٢٨) يمكن الرجوع في ذلك إلى :

- Ruegger, D. and king, E.W. , "A study of the effect of Age and Gender upon student Business Ethics," Journal of Business Ethics, vol.11,(1992) pp.179-186.

- Whipple, T.W. and swords, D. f. , op. Cit., pp. 671-678.

- Ferrell, O. C. and skinner, S. J. , "Ethical Behavior and Bureaucratic structure in marketing Research organizations." Journal of Marketing Research, vol. 25 (February : 1994) pp.103-109

- Callan, V.J., op. cit , pp. 761 -769

(٣٠)

(٣١) يمكن الرجوع في ذلك إلى :

- Ruegger, D. and king. E. W., op. Cit., pp. 179-186

- serwinek, P. J., op. cit., pp.555- 566

- Laczniak, G. and Inderrieden, .E.J., "The Influence of stated organizational concern upon Ethical Decision Making," Journal of Busniss Ethics, vol. 12, (1993) pp.297 -307.

(٣٢)

- Serwinek, P. J., op. cit., 555-566.



- Jones, T.M., and Coutschi, F.H., "will the Ethics Business change? A survey of Future Executives" Journal of Business Ethics, vol.14, (1995) pp.231-248 (٣٤)
- Callan, V.J., op. cit., pp. 761- 769 (٣٥)
- Singhapakdi, A. and Vitell, S.J., "Marketing Ethics : Factors Influencing perceptions of Ethical problems and alternatives, Journal of Macro marketing, (spring : 1991) pp.4-18 (٣٦)
- Forsyth, D.R., "Judging the Morality of Business practices : the Influence of personal Moral philosophies", Journal of Business Ethics, vol.11 (1992) pp.461- 467 (٣٧)
- Mc Nichols, C. W. and Zimmerer, T.W., "situational Ethics, An Empirical study of differentiators of students attitudes," Journal of Business Ethics, vol.12 (1993) pp.175-180 (٣٨)
- Vitell, S. J. and singhapakoli, A., "Ethical Ideology and its Influences on the Norms and Judgments of marketing practitioners". Journal of Marketing management, vol.3, (spring / summer : 1993) pp.1-11 (٣٩)
- Singhapakoli ,A. and Vitell, S. J., "Marketing Ethics : factors Influencing perceptions of Ethical problems and Alternatives", op-cit., pp. 4-18 (٤٠)

(٤١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- Dubinsky, A.J. and levy, M., " Ethecs in Retailing : perception of Retail Salespeople, " Journal of academy of marketing science, vol. 19, No.6 (1991) pp.1-16
- Akaah, I.P. and Riordan, E.A., "Judgments of Marketing professionals about Ethical Issues in Marketing Research : A replication and Extension", Journal of Marketing Research, vol. 29, No.1, (1992) pp. 112-120



- Murphy, P. R., Smith, J.E. and Daley, J.M., "Executives Attitudes, organizational size and Ethical Issues : perspectives a service Industry" "Journal of Business Ethics, Vol.11, (1992) pp 11-19

Schneider, B. and Rentsch, J., "Managing Climate and culture : A (٤٢) futures perspective "organizational Dynamics, vol.13 (1991 pp.31-38

Knouse, S.B. and Giacalone, R.A., Ethical Decision Making in (٤٣) Business : Behavioral Issues and concerns." Journal of Business Ethics, vol. 11, (1992) pp.369-377

Hosmer, L.T., "Trust : the connecting Link Between organizational (٤٤) Theory and philosophical Ethics" Academy of Management Review Vol. 20, No.2 (1995) pp.379 -403

(٤٥) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- Murphy, P.R., Smith, J. E. and Daley, J.M., op. cit., pp.11-19.

- Pritzsche, D. J. and Becker, H., "Ethical Behavior of marketing Managers," Journal of Business Ethics, vol.12, (1993) pp.291 -299

- Hegarty, W.H. and Sims, H.P., Organizational Philosophy , policies and objectives Related to unethical Decision Behavior : A laboratory Experiment," Journal of Applied psychology, vol. 64, No.3 (1993) pp.331-338.

(٤٦) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

- Weber, J, "Managers" Moral Reasoning : Assessing their response in three Moral Dilemmas", Human Relations, vol. 43 No.7, (1993) pp.687-702

(٤٧) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

- Delaney, J. T. and nsockell, D., "Do Company Ethics Training programs Make à Difference? An Empirical Analysis". Journal of Business Ethics, vol. 11,(1992) pp.719 – 727



- Mitchell, W.J., Lewis, P. V. and Reinsch, N.L., "Bank Ethics : An Exploratory study of Ethical Behavior and perceptions in small, local Banks." Journal of Business Ethics. Vol. 11,(1992) pp.197-205
- Dubinoky, A. J. and Ingram, T.N., "Correlates of salespeople's (٤٨) Ethical conflict : An Exploratory Investigation," Journal of Business Ethics, vol.12, (1993) pp.343- 353
- Akaah, I.P. an Riordan, E.A., op. cit., pp. 112- 120 (٤٩)
- Delamey, J.T. and Sockell, D., op. cit, pp.719-727 (٥٠)
- Weeles, W.A. and Natel, J., "Corporate codes of Ethics and sales (٥١) force Behavior." Journal of Business Ethics , vol. 12,(1993) pp. 753-760.
- Weber, J. ,op. cit., pp. 687-702 (٥٢)
- Wahn, J., "Organizational dependence and the likelihood of (٥٣) complying with organizational pressures to Behave unethically," Journal Business Ethics, vol.12 (1993) pp.245-251
- Souter, G., Mc Neil, M.M. and Molster., "The Impact of the Work (٥٤) Environment on Ethical Decision Making : some Australian Evidence " Journal of Business Ethics, Mal, 3, (1994) pp.327-339
- Bommer, M., Dratto, C. and Grauander, J., "Behavioral Model of (٥٥) Ethical and unethcal Decision Making," Journal of Business Ethics , vol. 15, (1996) pp. 265-280
- (٥٦) صلاح الدين محمود غلام ، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية ، دار الفكر العربي ، (القاهرة : ١٩٨٥) ص ٧١٦
- (٥٧) د.نهى الخطيب ، تقييم الآثار البيئية للمشروعات الصناعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، المؤتمر العلمي السنوى السادس عشر بجامعة المنصورة، مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، جامعة الدول العربية (القاهرة : ١٨-٢٠ إبريل ٢٠٠٠) ص ٥٠٣

- (٥٨) يرجى الرجوع إلى :
- Li-ping, T.T. and Safluat, A.I., "Antecedents of organizational citizenship Behavior Revisited : public Personnel in the united states and in the Meddle East," public personnel Management, vol. 27, No.4 (winter : 1988) p.529
  - Van Dyne , L. and Ang. , s., op. Cit., p. 694
  - Sharlichi, D. P. and latham, G. p., op. Cit., p.5
  - Graham, J., "Organizational citizenship behavior" Employee responsibilities and rights journal , vol. 4, (1991) , p. 250
- د. رفعت محمد جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٥
- Li-ping T.T. and Safwat, A. I , op. cit., p. 531  
Ibid. pp. 530-531 (٥٩)
- (٦٠) يرجى الرجوع فى ذلك إلى :
- د. رفعت جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٩-١٥٩
- Bolon, D.s. op. Cit., pp.221-240  
(٦١) يرجى الرجوع إلى :
  - Sharlicki, d. p. and soon, A., op. cit., 692-701  
(٦٢) يرجى الرجوع إلى :
  - Scott, B.M. and Phillip, M.P., op. Cit., pp.1-8
  - Niehoff, B.P. and Moorman, R. H., op. Cit., pp.527-558
  - Morrison, E.W., "Role Definitions and organizational citizenship Behavior : the importance of the Employee's perspective" Academy of Management Journal, vol. 37, No.6"1994) pp.1543 –1567  
(٦٣) يرجى الرجوع إلى :
  - Strong, K. C. and Mayer, G.D. "An Integrative Descript Model of Ethical Decision Making," Journal of Business Ethics, vol. 11, (1992) pp.89-93
  - Ronald, R.S., op. cit., pp.15-18



ford, R. C. and Richardson, W.D., "Ethical Decision Making : Farewell of the Empirical literature." Journal of Business Ethicist, vol. 13, (1994) pp.205-208.

(٦٤) د. محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، (الرياض : ١٩٩٦ ، ص ١٨٧ .

(٦٥) د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، مقدمة في التحليل الإحصائي ، مكتبة الجلاء الحديثة، (المنصورة : ١٩٩١) ص ١٣٢ .

(٦٦) د.صلاح الدين محمود علام ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٣٥-٧٥٢

(٦٧) د.وفقى السيد الإمام ، تحليل المسار لمحددات الإنتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية بالدراسات التجارية ، المجلد العنصرين ، العدد الثاني ، (١٩٩٦) ، ص ٣٩٧-٣٨٠ .

Jones, T.M., op.cit., pp.366-392 (٦٨)

Vitell, S.J. and Singhapakdi, A., op.cit., pp. 1-11 (٦٩)

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- رئاسة مجلس الوزراء ، مركز معلومات القطاع العام ، تقرير تقييم الأداء للشركات التابعة للشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء ، (١٩٩٨).
- ٢- د. رفعت محمد جاب الله ، "محددات سلوك المواطن التنظيمية" ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الأول ، (١٩٩٥)
- ٣- د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية ، دار الفكر العربي ، (القاهرة : ١٩٨٥)
- ٤- د. عبد الحكيم أحمد نجم ، " أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية : بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الثاني ، (١٩٩٩).
- ٥- د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، مقدمة في التحليل الإحصائي ، مكتبة الجلاء الحديثة ، (المنصورة : ١٩٩١).
- ٦- د. محمد محمد عريشة ، " محددات سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثالث ، (١٩٩٢).
- ٧- د. محمود صادق بازراعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ، مكتبة العبيكان ، (الرياض : ١٩٩٦)
- ٨- د. نهى الخطيب ، " تقييم الآثار البيئية للمشروعات الصناعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر لجامعة المنصورة ، مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، جامعة الدول العربية ، (القاهرة : ١٨ - ٢٠ إبريل ٢٠٠٠)
- ٩- د. وفقى السيد الإمام ، " تحليل المسار لمحددات الإنتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المنصورة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني (١٩٩٦).



ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abratt , R. and Higgs , N.S. , “ An Examination of the Ethical Beliefs of Managers using selected scenarios in a cross-cultural Environment ,” Journal of Business Ethics , vol. 11, ( 1992 )
- 2- Akaah , I. P. and Riordan , E. A., “ Judgments of Marketing Professionals about Ethical Issues in Marketing Research : A Replication and Extension ,” Journal of Marketing Research , vol. 29 , No.1, ( 1992)
- 3- Bolon , D.S., “ Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment ,” Hospital and Health services Administration , Vol.42, No. 2 , ( August : 1997 ) .
- 4- Bommer , M. , Gratto , C., and Gravander , J. , “ A Behavioural Model of Ethical and Unethical Decision Making ,” Journal of Business Ethics , Vol.15, ( 1996)
- 5-Brown , T. J. And Dacin , P.A., “ The Company and The Product : Corporate Associations and Consumer Product Responses ,” Journal of Marketing , Vol .61., ( Jan.: 1997)
- 6- Callan , V.J., “ Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics ,” Journal Of Business Ethics , Vol.11 , (1992)
- 7- Delaney , J.T. and Sockell,D., “ Do Company Ethics Training Program Make a Difference ? An Emprical Analysis .” Journal of Business Ethics , Vol.11,(1992)
- 8- Dubinsky,A.J. and Ingram , T.N., “ Correlates of Salespeople’s Ethical Conflict : An Exploratory Investigation,” Journal of Business Ethics , Vol.12 , ( 1993)



- 9- Dubinsky , A. J. and Levy , M., " Ethics in Retailing : Perception o Retail Sales People," Journal of Academy of Marketing Science Vol.19, No.6,(1991)
- 10- Ferrell , O.C. and skinner , S.J., " Ethical Behaviour and Bureoucratic Structure in Marketing Research Organizations." Journal of Marketing Research , Vol.25, (Feb.: 1994 ) .
- 11- Feitzsche ,D .J and Becker , H., : Ethical Behavior of Marketing Managers " journal of Business Ethics , Vol.12, ( 1993) .
- 12- Ford, R.C. and Richardson , W.D., " Ethical Decision making : A Review of the Empirical Literature ," Journal of Business Ethics , Vol.13, ( 1994)
- 13- Forsyth ,D.R., " judging the Morality of Business practices : The Influence of Personal Moral philosophies ," Journal of Business Ethics, Vol.11, ( 1992 ) .
- 14- Graham, J., " Organizational Citizenship Behavior ," Employee Responsibilities and Rights journal , Vol.4, (1991 )
- 15- Greenberg , J., " Justice and Organizational Citizenship : A Commentary on the State of the Science ," Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol.6,(1993) .
- 16- Hegarty , W.H. and Sims , H.P. , " Organizational philosophy , Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior : A Laboratory Experiment ," Journal of Applied Psychology , Vol.64, No.3,(1993)
- 17- Hosmer, L.T., "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," Academy of Management Review , Vol.20,No.2,(1995)



- 18- Jennifer, G.M., " State and Trait : Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work " Journal of Applied Psychology , Vol.76,No.2, (1991)
- 19- Jones , T.M. and Gautschi , F.H., " Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives" Journal of Business Ethics , Vol.14 , (1995) .
- 20- Knouse, S.B. and Giacalone , R.A., " Ethical Decision Making in Business : Behavioral Issues and Concerns " , Journal of Business Ethics , Vol.11, ( 1992)
- 21- Laczniak , G. And Inderrieden, E.J., " The Influence of Stated Organizational Concern Upon Ethical Decision Making ," Journal of Business Ethics , Vol.12,(1993)
- 22- Li-ping , T.T. and Safwat , A.I., " Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited : Public Personnel in the United States and in the Middle East," Public Personnel Management , Vol.27, No.4, ( Winter: 1988 )
- 23- Manogran, P., Stauffer, J. And Conlon , E., " Leader-Member Exchange as a key Mediating Variable Between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior , " Academy of Management Best Papers Proceedings , Vol.14, ( Aug." 1994)
- 24- Mc Nichols , C. W. and Zimmere , T.W., " Situational Ethics : An Empirical Study of Differentiators of Students Attitudes ," Journal of Business Ethics , Vol. 12, ( 1993 ) .
- 25- Mitchell, W.J., Lewis, P.V. and Reinsch, N.L., "Bank Ethics : An Exploratory study of Ethical Behavior and perceptions in small local Banks" Journal of Business Ethics, Vol.11, (1992).



- 26- Morrison, E.W., "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective," Academy of Management Journal, vol. 37, No.6, (1994)
- 27- Murphy, P.R., Smith, J.E. and Daley, J.M., "Executives attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: perspectives on a Service Industry," Journal of business Ethics, vol. 11, (1992).
- 28- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. and Murrian, R., "An Instigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in the Personal Selling Context", Journal of Marketing, vol. 61, (July : 1997).
- 29- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H., "Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior", Academy of Management Journal, vol. 36, No.3, (1996)
- 30- Organ D. W. and Konousky, M., "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior" Journal of Applied paycology," Vol. 74, No.1, (1998).
- 31- Padsokoff, P.M. and Mac kenzie, S. B., "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", Journal of Marketing Research, vol. 31, (1994).
- 32- Pearce, J.L., "Toward An. Organizational Behavior of Contract Laborers : Their Psychological involvement and Effect, on Employee co-Workers", Academy of Management Journal, vol. 36, (1993).
- 33- Philip, M.P., Michael, A., and Scott, B.M., "Organizational Citizenship Behavior and the Quality and Quantity of Work Group Performance", Journal of Applied Psychology, vol. 82, No.2 (1997)
- 34- Ra6, C. P. and singhapakdi, A., "Marketing Ethics : A Comparison Between Services and other Marketing Professionals," The Journal of Services, Marketing, vol. 11, No. 6, (1997)



- 35- Ronald , R. S., Ethics and Organizational Decision Making : A Call for Renew, Green Wood Publishing Group, Inc., 2 th. Ed ., (London : 1996).
- 36- Ruegger, D. and king, E.W., "A Study of the Effect of Age and Gender upon student Business Ethics," Journal of Business Ethics, vol. 11, (1992).
- 37- Sc 6ll, B.M. and Philip, M.P., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Sales Person Performance", Journal of Marketing, vol. 57, (Jan:1993).
- 38- Schneider, B. and Rentsch, J., "Managing Climate and Culture : A Futures Perspective," Organizational Dynamics, vol. 13, (1991).
- 39- Serwinek, P. J., "Demographic : Related Differences in Ethical Views Among Small Business", Journal of Business Ethics, vol. 11, (1992).
- 40- Shorlicki, D. P. and Latham, G.P., "Leadership Training in organizational Justice to increase Citizenship Behavior Vithin A labor Union: A Replication," Personnel Psychology, vol.50, (Autumn: (1997)
- 41- Singhapakdi, A. and uitell, S. J., "Marketing Ethics : Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives," Journal of Macromarketing, (Sping : 1991).
- 42- Souter, G., Mc Neil, M. M. and Molster, C., "The impact of the work environment on Ethical Decision Making : some Australian Euidence", Journal of Business Ethies , Vol. 13. (1994).
- 43 strong , K.C. and Meyer, G.D., "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making," Journal of business Ethics, vol.11, (1992).
- 44- Turnipseed, D. and Murleinson, G., "Organizational citizenship Behaviour : An Examination of the Influence of the Work Place," Leadership and organization Development Journal, vol.17 ,No.2., (1996).



- 45- Van Dyne, L and soon, A., "Organizational Citizenship Behavior of Contingent workers in Singapore," The Academy of Management Journal, vol. 4, No. 6, (Dec : 1998)
- 46- Vitell, S.J. and singhapakdi, A., "Ethical Ideology and its influences on the Norms and Judgments of Marketing practitioners," Journal of Marketing Management, uol.3, (spring % summer: 1993).
- 47- Wahn, J., "Organizational dependence and the likelihood of Complying With Organizational pressures to Behave unethically", Journal of Business Ethics, Vol. 12 , (1994)
- 48- Warren, W.I. Pullins, E.B. and Fine , L.M., "Identifying peer Mentors in the sales force: an Exploratory Investigation of willing ness and Ability" Journal of the Academy of Marketing science, vol. 24, (spring: 1996).
- 49- Weber, J., "Managers Moral Reasoning : Assign their Response in three Moral Dilemmas," Human Relations, vol. 43, No.7, (1993)
- 50- Weeks, W.A. and Nantel, J., "Corporate codes of Ethics and sales force Behavior". Journal of Business Ethics, vol. 12, (1993)
- 51- Whipple, T.W. and swords, D.F., "Business Ethics Judgment : Across-cultural comparison," Journal of Business Ethics, vol. 11, (1992).



## ملحق البحث

قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من المديرين  
في الشركات التابعة للشركة القابضة للتعدين والحراريات ومواد البناء

أولاً : فيما يلي عدد من السلوكيات التي تصدر عن بعض المديرين ولا تصدر عن البعض الآخر ، والمطلوب وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الخيارات الخمس المتاحة .

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أنكيف بسهولة مع كافة التغييرات التي تحدث في الشركة.					
٢	أنتطوع بالعمل على مساعدة زملائي وإقناعهم بقبول التغييرات التي تحدث بالشركة.					
٣	أساهم بدرجة ملموسة في تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة بدافع تحقيق صالح العمل.					
٤	أقضى بعض الوقت في الشكوى عن بعض الأمور التي لا أكون راضى عنها.					
٥	أعطي المشاكل في العمل حجماً أكبر في مما تستحق لمزيد من الحرص والحذر.					
٦	أركز على الجوانب السلبية في الأشخاص (أو في الأعمال) أكثر من التركيز على الجوانب الإيجابية.					
٧	أساعد الزملاء الجدد على أداء أعمالهم حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً مني بصفة رسمية.					

				أحرص على مساعدة زملاء عندما يزيد عبء العمل عليهم بشكل تطوعي.	٨
				لا أتردد في إعطاء زملائي ما يريدون من معلومات وخبرات خاصة بالعمل.	٩
				أحافظ على التزامي بفواعد وتنظيمات العمل بالرغم من أنه يمكنني تخطيها دون التعرض لأي عقاب.	١٠
				أجد عندي الرغبة للعمل لساعات إضافية بشكل تطوعي دون المطالبة بمقابل مادية.	١١
				أشعر بأنني حققت بعض الأهداف الشخصية عندما أساهم في تحقيق أهداف العمل.	١٢
				لا أتردد في القيام بأي عمل يساعد على تحسين صورة الشركة التي أعمل بها.	١٣
				أقدم بحلول منطقية لبعض مشكلات العمل إلى رؤسائي حتى لو لم يطلب مني ذلك.	١٤
				أحافظ على موارد الشركة ولا أسرف في استخدامها.	١٥



ثانياً : فيما يلي عدد من التصرفات التي تصدر عن بعض المديرين عند إتخاذ القرارات ولا تصدر عن البعض الآخر ، برجاء وضع علامة ( √ ) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الخيارات الخمس المتاحة .

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أحدد مشكلات العمل بكل صدق وأمانة وإخلاص.					
٢	أستطيع أن أفرق بسهولة بين الظاهرة والمشكلة في أي موضوع أبحث عن حل له.					
٣	أكون موضوعياً في تحديد المشكلة دون أدنى تحيز لطرف على حساب طرف آخر.					
٤	ألتصرف تجاه المرؤوسين بالطريقة التي أحب أن يتصرفوا بها تجاهي.					
٥	عند تحديد المشكلة أوضع في إعتباري تحقيق مصالح الشركة وأهدافها.					
٦	أحرص على الاستفادة من جميع الظروف في تحديد المشكلة طالما أن هذه الظروف مشروعة.					
٧	أحدد إنعكاسات المشكلة على كل طرف من الأطراف المتأثرة بهذه المشكلة.					
٨	أنظر إلى المشكلة من وجهة نظر الشخص المتأثر بها					
٩	أحدد المشكلة بالطريقة التي أراها صحيحة ومقبولة وأخلاقية.					
١٠	لا أتردد في توقيع عقوبات رادعة على المساعدين الذين يقومون بتوفير معلومات غير دقيقة أو متحيزة.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١١	أحرص على مشاركة المرؤوسين المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر عند تحديد هذه المشكلة.					
١٢	أحرص على الحصول على كافة المعلومات التي تساعدني في تحديد أبعاد المشكلة.					
١٣	أضع أهمية كبيرة لتوقيت وصول المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة.					
١٤	أحرص على التأكد من صحة ودقة المعلومات التي أحصل عليها لتحديد المشكلة.					
١٥	أحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهني.					
١٦	أنا قادر بمعاونة الآخرين على وضع بدائل مبتكرة وفعالة تصلح جميعها كحلول للمشكلة.					
١٧	لا أستجيب لأي ضغوط من جانب أي طرف للإيحاء ببدائل معينة لحل المشكلة.					
١٨	توجد العديد من البدائل أشعر بأنها غير هامة ولا أضيع الوقت في دراستها.					
١٩	أحرص على مساهمة المرؤوسين المتأثرين بالمشكلة في تحديد بدائل الحل لها.					
٢٠	أضع معايير واضحة عند تقييم بديل حلول المشكلات.					



م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢١	أحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع.					
٢٢	أتيح للمرومين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحل المقترحة.					
٢٣	لدى أسلوب منظم لإدارة الاجتماعات التي أخصصها لتقييم بدائل الحل.					
٢٤	أراعى تحقيق العدالة بين كافة الأطراف المتأثرة بالمشكلة عند تقييم البدائل.					
٢٥	أحرص على توافر كافة الحقائق عن جميع الأطراف التي يمكن أن تتأثر مصالحها بالقرار.					
٢٦	أستبعد البدائل التي قد تكون غير أخلاقية أو متحيزة لطرف على حساب طرف آخر.					
٢٧	عند اختيار بديل معين لحل المشكلة أراعى التنبؤ بالنتائج الكلية المترتبة على هذا البديل.					
٢٨	لا يسلم الأمر من الجمع بين أكثر من بديل واحد كعلاج للمشكلة.					
٢٩	أراعى في البديل المختار أن يكون صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً.					
٣٠	أحرص على أن يكون القرار بعيداً تماماً عن تحقيق أى أغراض شخصية لى.					
٣١	أحرص أن يكون لقرار المتخذ محققاً لأهداف لشركة.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٣٢	أراعى أن يحقق القرار العدالة بين كافة الأطراف المتأثرة به.					
٣٣	القرار الذى أتخذه أراعى فيه الالتزام بأخلاق المهنة.					
٣٤	أحرص على أن يكون القرار متطابقاً مع القانون ومع مصالح المجتمع.					
٣٥	أشعر براحة كبيرة عند شرح مبررات القرار للآخرين.					
٣٦	أضع نفسى مكان الشخص المتأثر بالقرار لتقرير ما أشعر به تجاه هذا القرار.					
٣٧	أحرص على أن يكون القرار متضمناً كافة الالتزامات والعهود التى على الشركة للآخرين.					
٣٨	أراعى على أن لا يتضمن القرار أى إخلال بحقوق الآخرين تجاه الشركة.					
٣٩	عندما أتخذ القرار أكون متأكداً من حله للمشكلة حلاً جذرياً.					
٤٠	القرار الذى أتخذه يكون متناسباً مع إمكانيات الشركة ومع بينها الداخلية والخارجية.					
٤١	أقوم بمراجعة القرار عدة مرات قبل البدء فى تنفيذه.					
٤٢	أحاول أن أضمن حماس العاملين لتنفيذ القرار المتخذ.					



م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٤٣	أحرص على الحصول على تغذية عكسية عن مدى قابلية القرار للتنفيذ.					
٤٤	أحرص على مقارنة النتائج الفعلية للقرار بما كان متوقفاً منه.					
٤٥	أضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات التي أتخذها.					
٤٦	أحرص على أن يكون تنفيذ القرار مرتبطاً بتوقيت زمني محدد.					
٤٧	عندما أكتشف بأن القرار يغير بمصالح أحد الأطراف فلا أتردد في تصحيح هذا الخطأ.					
٤٨	أراعى أن تكون كافة المكاسب المحققة من القرار مشروعة وأخلاقية.					
٤٩	أجمع معلومات عن مدى رضا المتأثرين بالقرار عن نتائج القرار.					
٥٠	أنا المسئول الأول عن أى آثار سلبية للقرار.					