

## تأثير المرونة العاطفية للعاملين على أخلاقيات صناعة القرارات: دراسة حالة لديوان محافظة النجف الأشرف

د. مهنا حميد ياسر العطوي

أستاذ مساعد  
قسم إدارة أعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد  
mohandh.yaser@uokufa.edu.iq

إحسان عبد الأمير عزيز

مدرس مساعد  
قسم الرياضيات  
كلية علوم الحاسوب والرياضيات  
ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq

د. حيدر جاسم عبيد الجبوري

أستاذ مساعد  
قسم إدارة أعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد  
Haiderg.abed@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة  
جمهورية العراق

### الملخص

حظي تأثير أخلاقيات القرار على الموظفين ومستقبل المنظمات بشكل عام بقدر كبير من الاهتمام في العلوم التنظيمية، كون إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات الأخلاقية غالبًا ما يشجع الأفراد على الاعتقاد بقوة بأن أصحاب العمل يمارسون العمل الأخلاقي. وغالبًا ما تؤدي هذه المعتقدات إلى مجموعة متنوعة من الاستجابات الإيجابية للوظائف، لذا أصبح من المثير للاهتمام أن ننظر إلى عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية بأكملها، دون التمييز بين الاعتراف بالمعضلات الأخلاقية والتصرف الأخلاقي. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا في محاولة للتعرف على تأثير المرونة العاطفية من خلال ثلاثة إبعاد وهي (القدرة على التكيف، والاستعداد الرئيس، والفنون الاجتماعية) كمتغير مستقل، في أخلاقيات اتخاذ القرار كمتغير تابع، وكان مجال الدراسة ديوان محافظة النجف الأشرف. وتكون مجتمع البحث من العاملين في أقسام المؤسسة المذكورة، أما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عينة من (195) موظف من أصل (293) وتم استرجاع (187) استبانة صالحة ومثلت نسبة الاستجابة (66%). وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين لاختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم ما استنتجه البحث أن إدراك أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم للظروف المتغيرة جعلهم يراعون السلوك الأخلاقي عند صنعهم للقرارات التي تخص مستقبل المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك التنظيمي، العراق، المرونة العاطفية، القرار الأخلاقي، القدرة على التكيف، الاستعداد الرئيس والفنون الاجتماعية.

### المقدمة

أصبح من الضروري أن تكون المنظمات الحديثة قادرة على التعرف على أخلاقيات الأعمال المعقدة والتعامل معها. ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى العديد من الفضائح التي تم توثيقها، إذ أظهر سلوك القادة غير الأخلاقيين دلالات جسيمة للمنظمات ومحيطها. وقد نشرت هذه الفضائح في وسائل الإعلام مما أدى إلى غضب شعبي حول الخداع والاحتيال. كما تضمنت النتائج القانونية الدعاوى وفقدان الثقة والمصادقية بين الموظفين والعملاء والجمهور العام (Selart & Johansen, 2011:129). لذا ازداد تركيز الدراسات والأبحاث ذات الصلة بأخلاقيات في الأدب التنظيمي في السنوات الأخيرة. وقد ركزت مجموعة من هذه الدراسات على وجه التحديد لتطوير نماذج صنع القرار الأخلاقي، مما يساعد على بيان العلاقة بين المتغيرات والقرارات الأخلاقية للعاملين، وبالتالي أصبحت هذه النماذج ذات قيمة كبيرة في توضيح التعقيدات التي ترافق عمليات صنع القرار

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2018، وقبل للنشر في ديسمبر 2018، وتم نشره في مارس 2021.

الأخلاقي في السياق الأخلاقي. ومع ذلك فإن الدراسات التي تطرقت لبيان صحة نماذج صنع القرار الأخلاقي في المنظمات الخدمية ومنها مجال تطبيق دراستنا لم تكن بالمستوى الذي يعالج العديد من المشكلات في صنع تلك القرارات. ومن هذا المنطلق حاولت دراستنا التعرف على مدى تأثير المرونة العاطفية كونها تخضع للاختبار جوانب ذات الصلة بالتغيرات البيئية، لأنها غير ثابتة، لذا تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، تناول الأول منها منهجية البحث، والثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما الثالث فقد اقتصر على الجانب العملي، أما المحور الأخير، فتناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## المحور الأول - منهجية الدراسة

### أولاً - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

هناك ندرة في المراجع حول أخلاقيات صنع القرار في أدبيات الإدارة، إذ إن هناك حاجة إلى المزيد من الأدلة التجريبية لاختيار نماذج لحل المشكلات الأخلاقية لمساعدة المدراء على تحسين انخراطهم في عملية صنع قرار يحمل مضامين أخلاقية (Fong Ho, 2017:3)، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن المرونة العاطفية باعتبارها متغير يتماشى مع مؤثرات مختلفة مع مرور الوقت، فقد حاولت دراستنا بيان آثار المحفزات العاطفية ودورها التفضيلي في صنع القرار الأخلاقي، وعلى هذا الأساس تدور مشكلة البحث حول التساؤل الآتي:

(هل يوجد تأثير للمرونة العاطفية في صنع القرار الأخلاقي؟)، وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- 1- هل يوجد تأثير للقدرة على التكيف في أخلاقيات صنع القرار؟
- 2- هل يوجد تأثير للاستعداد الرئيس في أخلاقيات صنع القرار؟
- 3- هل يوجد تأثير للفنون الاجتماعية في أخلاقيات صنع القرار

### ثانياً - أهداف الدراسة

يتم توضيح أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي، ففي الجانب العلمي قدم الباحثين ملخص أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين المرونة العاطفي وأخلاقيات صنع القرار مراعين في ذلك أصالة المصادر وحدائتها. أما الجانب العملي ستساهم الدراسة بشكل تطبيقي للمتغيرين «المرونة العاطفي» و«أخلاقيات صنع القرار» لديوان محافظة النجف الأشرف، وتقديم معلومات مفيدة عن مدى قدرة المرونة العاطفي وأخلاقيات صنع القرار من خلال التوصيات باعتبارها نموذج إرشادي لباقي مجالس المحافظات.

أما أهداف البحث كالتالي:

يهدف البحث إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات المرونة العاطفية في تعزيز أخلاقيات صنع القرار في المؤسسات الحكومية من خلال الأهداف الفرعية:

- أ- تقديم نموذج معرفي يتعلق بمرتكزات المرونة العاطفية وأبعادها في عينة الدراسة.
- ب- تحديد وتشخيص مستوى أبعاد التميز الإبداعي لموظفي مستشفى الصدر التعليمي.
- ج- تحليل علاقات الارتباط بين المرونة العاطفي وأخلاقيات صنع القرار.
- د- تحليل تأثير المرونة العاطفي وأخلاقيات صنع القرار.

### ثالثاً - فروض الدراسة

#### 1- فرضية علاقة الارتباط:

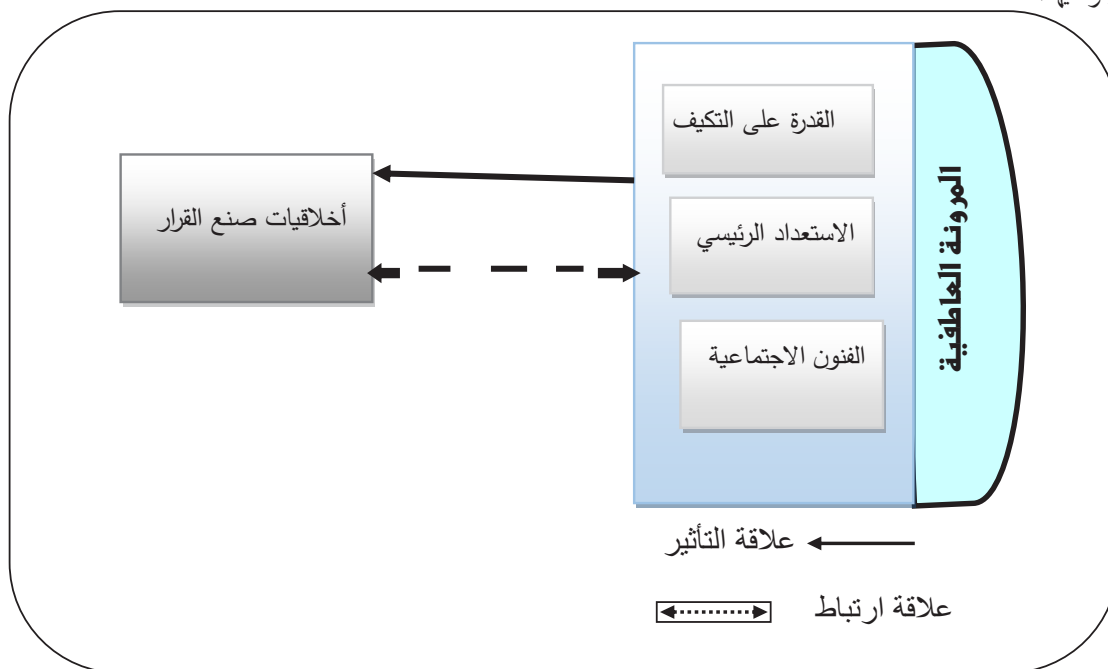
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار.

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التكيف وأخلاقيات صنع القرار.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستعداد الرئيس وأخلاقيات صنع القرار.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفنون الاجتماعية وأخلاقيات صنع القرار.

- 2- فرضية علاقة التأثير: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار.
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرة على التكيف وأخلاقيات صنع القرار.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستعداد الرئيسي وأخلاقيات صنع القرار.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفنون الاجتماعية وأخلاقيات صنع القرار.

#### رابعاً - مخطط البحث

بالاستناد إلى الإطار النظري لأدبيات المرونة العاطفي وأخلاقيات صنع القرار في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، قام الباحثين برسم مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخطط العلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط والتأثير فيها.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

إعداد الباحثين

#### خامساً - مجال ومجتمع وعينة البحث

شملت الحدود المكانية للبحث منظمات القطاع العام المتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف (ديوان محافظة النجف الأشرف)، وتمثلت الحدود الزمنية المدة التي قضتها الباحثين في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان إلى جمعها، من 2018/6/15 إلى 2018/10/10، أما مجتمع البحث، فقد انحصر في موظفي الشعب والأقسام في ديوان المحافظة. وشملت عينة البحث (195) وزعت عليهم استمارة استبيان وتم استلام (187)صالحة للتحليل الإحصائي.

#### سابعاً - أساليب جمع المعلومات

- 1- الجانب النظري: تم تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية إذ شكلت شبكة الإنترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.
- 2- الجانب العملي: اعتمدت استمارة الاستبيان كمصدر رئيس في جمع البيانات وتم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، ثم أجريت عمليات الإضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية. إذ تكونت قائمة الاستبيان من البنود المرتبطة بموضوع البحث.

## المحور الثاني - الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

### أولاً - مفهوم المرونة العاطفية

ينتاب الكثير من المصطلحات الغموض في تفسير المعنى ومنها مصطلح المرونة، والتي يمكن التعبير عنها بالقدرة على تحمل الفرد للالتزامات ومواجهتها وتجاوزها بشكل سريع للتأثيرات الجانبية في الحياة العامة. معنى العاطفة هي حالة ذهنية تظهر بشكل ذاتي في الجهاز العصبي ولا تحتاج إلى جهد، مركبة من عدة انفعالات، أما أن تكون حالة نفسية إيجابية أو سلبية. فإن العواطف الإيجابية هي التي تتسم بتعدد الأبعاد، أي أن القدرة على التكيف والتوافق مع كافة الظروف والتهديدات الخارجية واستثمار كافة الفرص المتاحة للمنظمة، أما العواطف السلبية فهي التي ليست له قابلية التكيف مع الظروف الطارئة وبالتالي تضيق فرص النجاح. المرونة العاطفية هي قدرة الفرد على التحمل والتكيف مع المؤثرات النفسية، والتي تساعده على القيام بأداء الأعمال والوظائف بشكل جيد، واتخاذ القرارات الصائبة (Kieran, 2015: 210).

كما يرى (Sacharin, 2009:10) المرونة بأنها التكيف مع الظروف الصعبة، وكما تلبى الاحتياجات الفردية على الرغم من التهديدات التي تواجههم والتي تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقابليتهم على التعامل مع الظروف المحيطة بالمنظمة بهدف تحقيق الأهداف ذات المردود الإيجابي للفرد والمنظمة، أي هي العامل المهم في توليد الأفكار وتصنيفها كالأفكار الإبداعية التي تزيد من أتساع المعرفة.

ويشير (Brosch & Bavel, 2012: 83) إلى أن المرونة العاطفية هي ظاهرة طبيعية موجودة لدى جميع الناس، إلا إنها تختلف من شخص إلى آخر، وتعني القدرة على تخطي التأثيرات السلبية بشكل إيجابي ومواصلة الحياة بنجاح.

لقد وثقت الدراسات الميدانية والتجارب العلمية أن المكون الأساسي للمرونة هو المرونة العاطفية، أي القدرة على الاستجابة بمرونة تغيير الظروف العاطفية، فالمرونة هي القدرة على التنقل بهذه التغييرات بنجاح، فالأشخاص المرنون هم أولئك الذين يمكنهم الحفاظ على الصحة العقلية الجيدة مع تحمل التحديات والشدائد، مثال على ذلك، الضغوطات اليومية، الصعوبات الاقتصادية، الهجمات الإرهابية. كما إن أحد الجوانب المهمة للمرونة النفسية هو المرونة العاطفية والتي يمكن تصنيفها بأنها من سمات الأشخاص المرنون. على سبيل المثال، حين يستجيب الأشخاص المرنون للأحداث السلبية ذات التأثير السلبي فإنهم يتعاملون معها بشكل إيجابي (Waugh et al., 2011: 1059).

كما وصف (Renae et al., 2014: 39) العاطفة بأنها ظاهرة متعددة الأوجه، تشمل الإدراك أو الاستجابات الفسيولوجية (أو العمليات) التجارب الذاتية والسلوكيات، أي المشاعر والأحاسيس التي تحفز الأفراد على القيام بعمل موجه نحو الأهداف. وتقوم العواطف بتوجيه الإدراك والسلوكيات بطرق تتناسب بشكل أفضل مع متطلبات البيئة من حيث الأهداف الضمنية والواضحة للفرد. كما تمتد الوظيفة التكيفية للمرونة العاطفية إلى جميع مجالات الحياة، بما في ذلك عالم العمل.

### ثانياً - أبعاد المرونة العاطفية

إشارة الباحثون إلى المرونة العاطفية من خلال أبعادها التي جاءت بعد توضيح مفهوم المرونة العاطفية. إذ حدد كلا من (Kieran, 2015) و (Brosch & Bavel et al., 2014)، ثلاثة أبعاد للمرونة العاطفية تتمثل بالآتي:

#### 1- القدرة على التكيف

يوضح (Ballesteros & Moreno, 2012: 2) مفهوم القدرة على أنه قوة الفرد على عمل شيء ما وإنجازه، أو هي مهارة وكفاءة الفرد في إنجاز الوظيفة المكلف به. أما التكيف فيعني اندماج الشخص مع محيطه، أو هو جهد الفرد لتحقيق التوافق بين كل من الظروف البيئية المحيطة به ومطالبه.

ويرتبط مفهوم التكيف بالطريقة التي تتعامل بها الكائنات الحية مع الإجهاد البيئي والضغط، كما يرتبط التكيف بشكل وثيق بالتبادل أي تحقيق التوازن بين نظام سلوك المنظمة وبيئتها. ومن خلال ما تم التوضيح نجد أن القدرة على التكيف هي عملية ضرورية للعاملين في المنظمة، هدفها مواجهة متطلبات المجتمع والانسجام بين الفرد وبيئته (Holma, 2014: 120).

كما إن المدراء ليسوا دائماً على دراية تامة بإجراءات التكيف قد تكون ملاءمة أم لا، إلا إذا تم تقييم ذلك من خلال القدرة على التكيف في الأزمات ومن ثم العمل على مقارنة الأنشطة مع المعايير والنماذج المعترف بها. كما إن القدرة على التكيف لا يمكن أن تتحقق عن طريق الصدفة، بل تحتاج إلى الكثير من العمل والمثابرة المستمرة لتكون كافية لتحقيق تغييرات على مستوى المنظمة لتعزيز أنشطتها (Wamsler & Ragers, 2018: 82).

## 2- الاستعداد الرئيس

وضح (Sportillo et al., 2018: 103) مفهوم الاستعداد الرئيس على أنه القدرة في التأثير على القدرات الأخرى، ومن ثم إحداث تغيير في انطباع الفرد نحو الأشياء أما إيجابياً أو سلبياً، وهذا يتوافق على مهارات التحكم لدى الفرد والتي تكون جزءاً رئيساً من المهارات النفسية.

يمتاز الاستعداد الرئيس بقدرة الفرد على إدارة أفكاره وأفعاله ومشاعره بأسلوب يتلاءم مع البيئة، سواء (مادية أو اجتماعية)، فإن الشخص الذي يتمتع بقابليات عالية من الاستعداد النفسي لإدارته لا يسمح لأي ظرف طارئ أن يؤثر على حالته النفسية (Bento, et al., 2018: 283). إذ يعتمد الأفراد على قوة دافعية (ذاتية) في تحقيق غاياتهم، ومثال على ذلك الاستعداد للتعلم، يكون له تأثير وأهمية في استعداده للعمل (Berendt et al., 2018: 163).

## 3- الفنون الاجتماعية

يرتبط النجاح التنافسي للمنظمات في الوقت الحاضر ارتباطاً قوياً بجودة العلاقات التنظيمية، وهذا يتحدد بنوعية العلاقات والتي يمكن التعبير عنها (الثقة، التقارب، التماسك والتبادلية). وبالتالي فإن قوة الفنون في مجال الأعمال ترتبط جوهرياً بالأفراد، كما تمتلك القدرة على تنشيط وتحفيز الحواس البشرية التي تثير وتحفز عواطف الناس وطاقاتهم (Carlucci & Schiuma, 2017: 4).

إن أساس الفنون الاجتماعية هي قدرة الفرد على بناء علاقات سليمة مع الآخرين وبناء روابط اجتماعية تقوم على أساس إدارة الانفعالات، وبالتالي فإن الأفراد الذين يتمتعون بتلك المهارات والقابليات لإدارة تلك العلاقات يكونون قادرين على زرع الثقة بين أبناء المجتمع وخلق نوع من التعاون ومشاركة العمل مع زملاء العمل (Bennett & Roth, 2018: 3). كما أشار (Saunders, 2005: 10) إلى الفنون الاجتماعية على أنه كيفية تعامل الفرد مع المجتمع بمهارات وقابليات عالية لحل المشكلات والنزاعات، وهذا يتطلب وجود مهاتين هما، التفهم وإدارة الذات للحفاظ على مشاعر وانفعالات الآخرين بالشكل الذي يناسب الموقف.

## 4- مفهوم أخلاقيات صنع القرار

يشير مصطلح الأخلاقيات إلى أنه مجموعة من الإجراءات والقواعد والمبادئ التي تمثل توجهات المدراء في صنع القرار، أي يتم من خلالها تطوير العمل الإداري، وهي تُعد بمثابة خيارات أخلاقية، (Zhan, et al., 2018: 6). إذ أشار (Man & Ho, 2011: 517) إلى أن السلوك الأخلاقي هو مزيج من القيم الشخصية للإنسان والقيم الشائعة للمنظمة والمجتمع. ويمكن التعبير عن الأخلاقيات بانها القواعد أو المبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والخطأ، لذا يتم تطبيق العديد من هذه القواعد عندما يطلب من الفرد صنع القرار.

ومن الجدير بالذكر أن أخلاقيات صنع القرار لا بد من أن تكون مرتبطة ومنسجمة مع الذات والقيم الأخلاقية التي تخدم المجتمع والمنظمة نتيجة صنع القرار. وبالتالي يعرف صنع القرار بأنه عملية الوصول إلى الأهداف الأساسية التي تخدم وتطور المنظمات وتعمل على حل جميع المشكلات التي تواجه المنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى الوصول القرار الأمثل الذي يمكن المنظمات من إنجاز أعمالها بصورة جيدة (Zeni, et al., 2016: 3).

أصبحت اليوم أخلاقيات صنع القرار من العوامل الرئيسة التي تعمل على مساعدة المنظمات على النجاح والاستمرارية في عملها، لذا عرفت بانها العملية التي يستخدم بها الأفراد قاعدتهم الأخلاقية لتحديد ما إذا كانت قضية معينة صحيحة أم خاطئة (Zein & Airey, 2008: 170).

لقد ثبت أن هناك عددًا من الأطر الأخلاقية المختلفة التي يمكن تطبيقها عند صنع القرار، كل منها يستخدم إما في حد ذاته أو مجتمعة في نهج تعديدي، كالتفكير الأخلاقي، الفلسفات الأخلاقية، الرفاه والحقوق والعدالة. عادة ما يكون القرار الأخلاقي هو القرار الذي يحدث في الخطوات المطلوبة من القيمة، سواء أكانت الصدق، الكفاءة أو الموثوقية أو التحكم أو قابلية التسويق أو أي من القيم الأخرى. ومع ذلك فإن إدخال الأخلاقيات إلى المنظمة إذا لم يتم إدارتها بشكل وفهمها جيداً يمكن أن يؤدي في الواقع إلى تفاقم المشكلات التنظيمية الحالية، على سبيل المثال عندما يحكم أفراد مختلفون في نفس المنظمة على أخلاقيات العمل أو الموقف باستخدام أطر أخلاقية مختلفة جذرياً يؤدي إلى زيادة مستوى الصراع بين الموظفين. ويمكن القول إن القدرة في تحديد الأطر الأخلاقية التي يتخذها المدراء كمعايير لصنع القرارات الأخلاقية يمكن أن تكون خطوة مهمة نحو تحقيق الشفافية والمساءلة داخل المنظمات (Casali, 2007: 51). وأشارت دراسة (Ferreira et al., 2017: 2) إلى أن ممارسات سوء السلوك التنظيمي تنعكس على أخلاقيات صنع القرار وبالتالي يتم اتخاذ قرارات تنعكس سلباً على أداء المنظمة نتيجة انتقالها بسهولة من المستوى الفردي إلى الجماعي، على سبيل المثال قرارات تجارة المخدرات أو الأسلحة أو غسيل الأموال. الخ.

## 5- العوامل المؤثرة على أخلاقيات صنع القرار

اكتشفت مجموعة كبيرة من الأدبيات الأخلاقية أن للعوامل الفردية والسياقية لها تأثير كبير على أخلاقيات صنع القرار، إذ شملت العوامل الفردية على (مستوى التطور الأخلاقي، والتوجه السياسي، والخبرة العلمية والالتزام التطبيقي). أما العوامل السياقية فتشمل (الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة بالمنظمة)، إذ تعمل على تحديد القرار الأخلاقي في المجالات التسويقية، وبالتالي فإن العوامل السياقية ترتبط بآليات حوكمة المنظمات. كما إن التجارب التي تعود للعوامل الفردية لها تأثير على أخلاقيات صنع القرار، فمثلاً يتفوق المدراء على كبار السن فيما يتعلق بتحديد الإشارات الأخلاقية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة في العمل وبين التطوير الأخلاقي لما له من أهمية على أخلاقيات صنع القرار، أي العمل على مساعدة وبناء حياة الموظف المهنية ومن ثم حل المشكلات والخلافات العالقة أثناء العمل وتحقيق إيرادات مالية لصالح المنظمات متمثلة في الربح المادي والالتزام بالقيم الأخلاقية وتسهيل عمليات صنع القرار والاحترام المتبادل بين كل الأطراف سواء أكانت داخل أو خارج المنظمة، (Stewart, 2007: 792). ويرى (Zardo et al., 2014: 122) إن هناك عوامل خارجية تؤثر أيضاً على أخلاقيات صنع القرار في مكان العمل والمتمثلة بـ (ردود أفعال أصحاب المصلحة وتدخلات الحكومة) وهي كالآتي:

### أ- ردود أفعال أصحاب المصلحة

ملاحظات أصحاب المصالح واتخاذ الإجراءات الخاصة بهم هي العوامل الأكثر تأثيراً على صنع القرار وسياسات المنظمة وهذا من خلال علاقاتهم ونفوذهم للتأثير على صنع القرار.

### ب- تدخلات الحكومة

وهي أي تدخلات أو تعليقات أو قرارات قُدمت أو طُبقت على وكالة أو منظمة من قبل وزراء الحكومة وأصحاب النفوذ ومدى انعكاس ذلك على القرار الذي يُتخذ داخل المنظمة. إذ أوضح (Michalski & Bearman, 2014: 289) ثلاثة عوامل داخل المنظمات تؤثر بصورة رئيسة على أخلاقيات صنع القرار والمتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، والعمليات التنظيمية وتخصيص الموارد)، التي يمكن أن يكون له تأثير قوي على اتخاذ القرار، والإفراط بالهدف المراد تحقيقه من خلال الأسباب المؤدية إلى عدم مراعاة الجانب الأخلاقي في صنع القرار والتي يمكن أن تكون كالآتي:

- الرشوة التي تعد من أهم العوامل المؤثرة على الأخلاقيات في المنظمة.
- المصالح الشخصية، أي تقديم المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة العامة.
- الضغوط الخارجية التي تفرض على المدراء.
- عدم تدخل الموظفين في تشخيص سلبيات الإدارة العليا نتيجة خوفهم من العقاب.
- ضعف دور الإدارة العليا في المنظمات.

## المحور الثالث: الجانب العملي

### 1- اختبار وتحليل فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

يتخصص هذا المبحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار) وذلك باعتماد مصفوفة الارتباط، المبينة في جدول (1):

وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسة وهي كالآتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تشير هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التكيف وأخلاقيات صنع القرار) وبعد ربط العبارات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (2):

يتضح من معطيات الجدول (2) أن قيمة  $t^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين على مستوى هذه البحث، وعليه لا ترفض هذه الفرضية

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستعداد الرئيس وأخلاقيات صنع القرار) وبعد ربط العبارات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (3):

يتضح من معطيات الجدول (3) أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين على مستوى هذه البحث، وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفنون الاجتماعية وأخلاقيات صنع القرار) وبعد ربط العبارات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (4):

يتضح من معطيات الجدول (4) أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين على مستوى هذه البحث، وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

وبعد الانتهاء من إثبات الفرضيات الفرعية يمكن التحقق من صحة الفرضية الرئيسة على المستوى العام وكما يأتي: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار)، وبعد ربط العبارات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (5):

يتضح من معطيات الجدول (5) أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين على مستوى هذه البحث، وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

### جدول رقم (1) مصفوفة كندال للعلاقات الارتباط

ت	البعد	أخلاقيات صنع القرار
1	القدرة على التكيف	0.374
2	الاستعداد الرئيس	0.456
3	الفنون الاجتماعية	0.462
4	المرونة العاطفية	0.677

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

### جدول رقم (2) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين القدرة على التكيف وأخلاقيات صنع القرار

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.374	186	5.654	1.611

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

### جدول رقم (3) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الاستعداد الرئيس وأخلاقيات صنع القرار

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.462	186	9.212	2.41

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

### جدول رقم (4) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الفنون الاجتماعية وأخلاقيات صنع القرار

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.374	186	5.654	2.41

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

### جدول رقم (5) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.677	186	7.562	2.41

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad 2 \text{ تحسب القيمة (t) المحسوبة حسب المعادلة التالية}$$

## 2- اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث

افتراض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المستقل (المرونة العاطفية) ومتغير البحث التابع (أخلاقيات صنع القرار)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة وثلاث فرضيات فرعية، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط البحث الفرضي، وكما يأتي:

أ- الفرضية الرئيسية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة العاطفية (X) في أخلاقيات صنع القرار (Y)، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن المرونة العاطفية تؤثر في أخلاقيات صنع القرار (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن أخلاقيات صنع القرار (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمرونة العاطفية، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (187)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار هي:

$$\text{أخلاقيات صنع القرار} = (2.343) + (0.697) \text{ أخلاقيات صنع القرار.}$$

أما جدول معاملات العلاقة رقم (6) فقد أشار إلى القيم

المبينة وكما يأتي:

## جدول رقم (6)

معاملات العلاقة بين المرونة العاطفية  
وأخلاقيات صنع القرار

T	المعاملات	المعاملات غير		النموذج
	المعيارية	معام	الخطأ	
	بيتا	الخطأ	الخطأ	
3.678		0.354	2.434	الثابت
13.561	0.697	0.053	0.751	المرونة العاطفية (X)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=2.434)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للأخلاقيات صنع القرار مقداره (2.434) عندما تكون قيمة المرونة العاطفية تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.697) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المرونة العاطفية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.697) في أخلاقيات صنع القرار. وعلى وفق هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

ب- الفرضيات الفرعية: تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة

تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية للمرونة العاطفية (القدرة على التكيف (X1)، الاستعداد الرئيس (X2)، الفنون الاجتماعية (X3)) في أخلاقيات صنع القرار (Y)، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الفرعية للمرونة العاطفية (X1, X2, X3) تؤثر في أخلاقيات صنع القرار (Y) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد المرونة العاطفية (X1, X2, X3)، وأخلاقيات صنع القرار (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

إن هذه العلاقة تعني إن أخلاقيات صنع القرار (Y) دالة للقيمة الحقيقية لمتغيرات المرونة العاطفية (القدرة على التكيف (X1)، الاستعداد الرئيس (X2)، الفنون الاجتماعية (X3))، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (187) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي: كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات المرونة العاطفية (X1, X2, X3)، وأخلاقيات صنع القرار هي:

$$\text{أخلاقيات صنع القرار} = (1.466) + (0.243) \text{ القدرة على التكيف} + (0.204) \text{ الاستعداد الرئيس} + (0.251) \text{ الفنون الاجتماعية}$$

أما جدول معاملات العلاقة رقم (7) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:



جدول رقم (7)

معاملات العلاقة بين متغيرات المرونة العاطفية وأخلاقيات صنع القرار

t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	العينة
	المعاملات المعيارية	معامل الخطأ المعياري		
4.163	0.243	0.361	1.466	الثابت
6.544		0.565	0.041	(X1) القدرة على التكيف
4.166	0.204	0.032	0.233	(X2) الاستعداد الرئيس
5.431	0.251	0.985	0.043	(X3) الفنون الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الإلكترونية

وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث

( $tx_1 = 6.544$ ,  $tx_2 = 4.166$ ,  $tx_3 = 5.431$ )، أما القيمة الجدولية التي هي (2.41) وعند مقارنتها يتضح إنها حققت قيمة أكبر من قيمها الجدولية.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta_1 = 0.243$ ) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في القدرة على التكيف سيؤدي إلى تغير مقداره (0.243) في أخلاقيات صنع القرار.

وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة

البحث قد بلغت ( $\beta_2 = 0.204$ ) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الاستعداد الرئيس سيؤدي إلى تغير مقداره (0.204) في أخلاقيات صنع القرار. أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث قد بلغت ( $\beta_3 = 0.251$ ) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الفنون الاجتماعية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.251) في أخلاقيات صنع القرار، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية على مستوى الدراسة.

## المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً - الاستنتاجات

- 1- توصلت الدراسة إلى أن مصطلح المرونة العاطفية يدل على تنظيم الموظفين لمشاعرهم من أجل التكيف مع الظروف المتغيرة، والآليات النفسية التي تنطوي عليها هذه المساعي. مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إثراء الفهم الحالي لممارسات المرونة العاطفية في سياقات العمل.
- 2- ضعف إدراك أفراد عينة الدراسة وعدم استجابتهم للظروف المتغيرة جعلهم لا يراعون السلوك الأخلاقي عند صنعهم للقرارات التي تخص مستقبل المنظمة المبحوثة.
- 3- بينت الدراسة أن عدم مقارنة الأنشطة المتبعة مع المعايير والتوجه نحو الهدف بشكل مشترك خلق ثقافة تعاني من ضعف الأخذ بالسلوكيات الأخلاقية وتطبيقها عندما يتطلب الأمر صنع قرار ما.
- 4- إن عدم قدرة أفراد عينة الدراسة للتحكم بأفكارهم ومشاعرهم بما يتلاءم مع البيئة انعكس سلباً حل المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة.
- 5- إن ضعف تمتع الأفراد العاملين بعلاقات ذات ثقة وتقارب وتماسك متبادل لم يخلق ثقافة أخلاقية متينة وبالتالي أصبح القرار غير مدروس بشكل جيد.

### ثانياً - التوصيات

- 1- تهيئة وتحسين البيئة الداخلية للمنظمة المبحوثة وتطويرها لأجل المساهمة في عملية رفع مستوى المرونة العاطفية لدى الموظفين بشتى الأقسام والشعب من خلال تدريبهم على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- 2- تعزيز إدراك الأفراد لمراعاتهم لمبادئ وأساسيات التعامل المرنة كونه ينعكس إيجاباً على السلوك الأخلاقي في التعامل فيما بينهم ويتم ذلك من خلال توجيههم وإرشادهم وتذكيرهم باستمرار على أهمية هذه السلوكيات.
- 3- إن معالجة اغلب المشكلات التي تواجه العمل يتم من خلال صنع قرار مرض لجميع المعنيين في وبالتالي لابد من العمل على تعزيز أخلاقيات صنع القرار، كما من الضروري أن تقوم المؤسسات بتحديد الأنشطة والسياسات الأخلاقية لغرض رفع مقدراتهم الأخلاقية لمواجهة مشكلات العمل.
- 4- العمل على تعزيز التلاحم والتماسك فيما بين العاملين وإشاعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد مما يعزز بالتالي السلوك الأخلاقي في التعامل

## المراجع

- Abbas, El-Zein and Airey David, (2008), "Sustainability and ethics as decision-making paradigms in engineering curricula", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9, Iss. 2, pp. 170 – 182.
- Anne-Maria, Holma. (2014). "Adaptation in business contexts: Working triadic relationships" In: *Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders*. 119-291.
- Christabel, Fong Ho Man. (2017). "Ethics management for the construction industry: A review of ethical decision-making literature", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 18, Iss. 5 pp. 516 – 537.
- Christian, E. Waugh; Thompson Renee J. and Gotlib Ian H. (2011), "Flexible emotional responsiveness in trait resilience", *American Psychological Association*, Vol. 11, No. 5, 1059–1067.
- Christine, Wamsler and Raggars Sanne. (2018). "Principles for supporting city–citizen commoning for climate adaptation: From adaptation governance to sustainable transformation", *Environmental Science and Policy*, (85), 81–89.
- Dana, J. Michalski and Bearman Christopher. (2014). "Factors affecting the decision making of pilots who fly in outback australia", *Safety Science*, (68), 288–293.
- Daniela, Carlucci and Schiuma Giovanni, (2017), "The power of the arts in business", *Journal of Business Research*.
- Daniele, Sportillo; Paljic Alexis and Ojeda Luciano. (2018). "Get ready for automated driving using Virtual Reality", *Accident Analysis and Prevention*, (118), 102–113.
- Jenny, Stewart Conor O'Leary. (2007). "Governance factors affecting internal auditors' ethical decision making", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, Iss. 8, 787 – 808.
- Jo, Saunders. (2005). "Social inclusion through the arts", *A Life in the Day*, Vol. 9, Iss. 3, pp. 7 – 12.
- Johannes, Berendt; Urich Sebastian and Thompson Scott. A. (2018). "Marketing, get ready to rumble-how rivalry promotes distinctiveness for brands and consumers", *Journal of Business Research*, (88) 161–172.
- João, J. M. Ferreira; Jalali Marjan. S. and Ferreira Fernando. A.F, (2017), "Enhancing the decision-making virtuous cycle of ethical banking practices using the Choquet integral", *Journal of Business Research*.
- Kalina. (2015). *Increasing cognitive-emotional flexibility with meditation and hypnosis*, OUP-First Uncorrected Proof, Increasing Cognitive-Emotional 192 Flexibility with Meditation and Hypnosis.
- Long , Han You; Xiao Golic; Li Jin; Liu Lei; Chen Jie; Fan Wei and Zhong Yiping. (2018). "Interpersonal relationship modulates the behavioral and neural responses during moral decision-making", *Accepted Manuscript*, Department of Psychology, Hunan Normal University.
- Luca, Casali Gian. (2007). "A Quest for ethical decision making: Searching for the holy grail, and finding the sacred trinity in ethical decision-making by managers", *Social Responsibility Journal*, Vol. 3, Iss. 3, 50 – 59.
- Nathan. J, Bennetta; Roth Robin, (2018), *Realizing the transformative potential of conservation through the social sciences, arts and humanities*, Biological Conservation.
- Nuno, Bento; Wilson Charlie and Anadon Laura Diaz. (2018). *Time to get ready: Conceptualizing the temporal and spatial dynamics of formative phases for energy technologies*, Contents lists available at ScienceDirect, Energy Policy, (119) 282–293.

- Pauline, Zardo; Collie Alex and Livingstone Charles. (2014). "External factors affecting decision-making and use of evidence in an Australian public health policy environment", *Social Science & Medicine*, 108, (108), 120-127.
- Renae, M.; Michelle Hayward, R. and Tuckey. (2014). "Emotional boundary management: A new adaptive approach to emotion regulation at work", In: *The Role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being*, 35-74.
- Selart, M., Johansen, S.T. Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress. *J Bus Ethics* 99, 129–143 (2011). <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0649-0>
- Tobias, Brosch and Van Bavel Jay J. (2012). *The flexibility of emotional attention: Accessible social identities guide rapid attentional orienting*, Contents lists available at SciVerse Science Direct.
- Vera, Sacharin. (2009). "The influence of emotions on cognitive flexibility", *A Dissertation*, University of Michigan.
- Zeni, Thomas & Buckley, M. & Mumford, Michael & Griffith, Jennifer. (2016). Making "Sense" of Ethical Decision Making. *Leadership Quarterly*. 27. 10.1016/j.leaqua.2016.09.002.

## الملحق (استبانة)

## أولاً - المرونة العاطفية

ت	الفقرة	لا أو افق على الإطلاق أو افق	لا	محايد أو افق	أو افق بشدة
<b>القدرة على التكيف</b>					
1	استخدم انفعالاتي الإيجابية والسلبية في قيادة حياتي.				
2	أحاول أن أكون مبتكراً مع تحديات الحياة.				
3	أستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتي.				
4	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال.				
5	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط.				
<b>الاستعداد الرئيس</b>					
6	أستطيع أن أعرف وأحدد المشكلة بشكل جيد.				
7	حصل على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة الملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة.				
8	أقوم باختيار البديل الأمثل الذي يحقق الهدف المرجو من القرار.				
9	أحدد مزايا كل بديل من البدائل المختلفة وعيوبه لكي يتم تقييمها بشكل جيد.				
10	أتحمل مسئولية الفشل في قرار خطأ.				
<b>الفنون الاجتماعية</b>					
11	أجيد فن التعامل مع الآخرين.				
12	أستطيع أن أقيم علاقات طيبة مع الآخرين.				
13	أكون متحمساً حينما أسمى لتحقيق أهدافي.				
14	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عال.				
15	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.				

## ثانياً - أخلاقيات صنع القرار

ت	الفقرة	لا أو افق على الإطلاق أو افق	لا	محايد أو افق	أو افق بشدة
<b>أخلاقيات صنع القرار</b>					
16	الإنصاف في بناء القدرات وإتاحة الفرص المتكافئة عنده صنع القرار واتخاذ.				
17	اتخاذ القرار الذي يحقق الإضافة الثقافية والفكرية.				
18	الارتباط بالتنمية وإثراء الاقتصاد والتعامل الكفوء مع القرار.				
19	اعتماد معيار الصواب والخطأ لصنع القرار.				
20	التطور والتكيف مع الزمن واستعادة كفاءة القرار.				
21	المرونة في أسلوب اتخاذ القرار.				
22	الاتزان والانضباط والإصرار على تحقيق أهداف المؤسسة.				
23	إدراك العلاقات القائمة بين البيئة المجتمعية والأنظمة الحضارية لصنع القرار.				
24	اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ القرار وتحمل المسؤولية والتقبل الذاتي المتكامل.				
25	الممارسة الإنسانية للعلاقات المعنوية عند صنع القرار				
26	تحقيق الأهداف الحاضرة دون المساومة على مقدر الأجيال القادمة.				
27	التمكين والحرية في انتخاب بديل من بدائل القرار.				

## The impact of emotional flexibility on decision-making ethics: A Case study of the center of Najaf Governorate

**Dr. Hayder Jasim Obaid**

Business Administration

Faculty of Economic  
and Administration

University of Kufa

[Haiderg.abed@uokufa.edu.iq](mailto:Haiderg.abed@uokufa.edu.iq)

**Ihsan Abdel Amir Aziz**

Mathematics

Faculty of Computer Science  
and Mathematics

University of Kufa

[ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq](mailto:ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq)

**Dr. Mohanad Hameed Yasir**

Business Administration

Faculty of Economic  
and Administration

University of Kufa

[mohandh.yser@uokufa.edu.iq](mailto:mohandh.yser@uokufa.edu.iq)

### Abstract

The impact of decision ethics on staff and the future of organizations in general has received a great deal of attention in organizational science, since the institutionalization of ethical practices often encourages individuals to believe more strongly that employers engage in ethical work. These beliefs often lead to a variety of positive job responses, so it is interesting to look at the entire ethical decision-making process, without distinguishing between recognition of ethical dilemmas and moral behavior. In this sense, our study came in an attempt to identify the objective of the study was to identify the effect of emotional flexibility through three dimensions (adaptability, main readiness and social arts) as an explanatory variable in the decision-making ethics as a responsive variable. The sample of the sample was (195) employees out of (293), and 187 questionnaires were retrieved (66%). The research included two main hypotheses for testing the relationship of correlation and effect between search variables. The results were extracted using the SPSS. The most important findings of the research are that the awareness of the individuals in the study sample and their response to the changing circumstances made them observe ethical behavior when making decisions concerning the future of the organization being investigated.

**Key words:** *Organizational Behavior– Case study, Iraq, emotional flexibility, moral decision, adaptability, main readiness and social arts.*

