

# المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل

## دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل

ريم سعد الجميل  
مدرس مساعد  
قسم ادارة الاعمال  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

د. ليث سعد الله حسين  
استاذ مساعد  
قسم نظم المعلومات الادارية  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

### المستخلص :

تشكل التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة التي جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها وتزايد اهتمامها في ثقافتها المنظرية ومواردها البشرية لكي تصبح اكثر استجابة من السابق في مجال ادائها الاجتماعي اذ ان الاستجابة الاجتماعية للمنظمة تتطلب منها انجاز اعمال مسؤولة تجاه الافراد العاملين والاطراف الاخرى في بيئتها الخارجية بهدف انجاز توقعات الاداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية بعامة وتجاه افرادها العاملين خاصة . ان هذا التوجه سينعكس حتما على سلوكياتها واخلاقيات العمل .

يتناول البحث دراسة العلاقة بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين اخلاقيات العمل ضمن اطار نظري تجسد مفاهيم اساسية لبعدي البحث واطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته . اعتمد هذا الجانب على اداة بحثية رئيسية هي الاستبانة التي وزعت على عينة من منتسبي عدد من مستشفيات مدينة الموصل لجمع البيانات اخضعت لعدد من التحليلات الاحصائية بهدف التوصل الى عدد من الاستنتاجات ثم صياغة عدد من المقترحات والتوصيات .

تضمن البحث اربعة محاور اساسية تناول الاول منهجية البحث فيما تناول الثاني استعراض مفاهيم المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل والعلاقة بينهما واستعرض المحور الثالث الاطار الميداني للبحث واخيرا اختتم البحث بخلاصة تضمنت الاستنتاجات والتوصيات في المحور الرابع .

## المقدمة :

في عصر العولمة بدأت المنظمات تبحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيراً ليس فقط على العولمة لكن على تأثير النمو الاقتصادي على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها ، فالمنظمات تعمل أكثر ولساعات أطول والسعي المتواصل فيما إذا كان التقدم الاقتصادي قد يحسن في نوعية حياة العمل في هذه المنظمات . والفكرة الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والاخلاقيات من أجل الحصول على اخلاقيات الاعمال لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسير عليه المنظمات في العالم المتغير سريع التطور بتقنياته المتنوعة . فالمنظمة عليها ان تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بان تتسجم والمعايير الاخلاقية في العمل خاصة في عالم العولمة اذ تهتم اخلاقيات الاعمال بالاعتبار الاساسي لمعنى وهدف الوجود الانساني والمبادئ الاخلاقية التي تعتمد عليها الفعاليات الاقتصادية ، اذ ان هناك ابعاداً عديدة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الافراد العاملين في المنظمة .

يتضمن البحث الحالي سبعة محاور رئيسة في الأول تم التطرق الى البناء الروحي للفرد العامل في المنظمة ثم استعراض لاهم المفاهيم ذات العلاقة بالاخلاق واخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية ، اما المحور الثالث فقد حدد الاطر الاخلاقية بهدف توضيح اخلاقيات الاعمال واخلاقيات المواطنة والسلوك الاخلاقي للافراد العاملين ، والرابع والخامس والسادس لكي ينتهي البحث بالاستنتاج الرئيسي في المحور السابع وهو المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل وختاماً توصل البحث الى بعض الاستنتاجات والمقترحات .

اولاً . منهجية البحث :

مشكلة البحث :

ان المعضلة الفكرية لاخلاقيات العمل في المنظمات تشير الى ان اخلاقيات الادارة والعمل تكاد تكون القضية الصعبة والمهمة في منظمات الاعمال التي ترتبط بالاداء الاجتماعي الذي بدوره يعطي مؤشراً هاماً عن مدى استجابة المنظمات اجتماعياً وما تتجزه من اعمال ذات مسؤولية اجتماعية تجاه افرادها العاملين لذلك من الضروري النظر الى الاخلاق كونها مبادئ معيارية وليست نظرية او فلسفة او اسلوب يعطي وصفا لاحكام معينة فضلاً عن ان صعوبة تحديد السلوك الصحيح من الخاطئ بات ينسحب الى ظهور ما يسمى بمعضلة الاخلاق عليه يمكن طرح السؤال الآتي للمشكلة البحثية :

1. هل ان المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين هي ضمن البعد الاخلاقي للعمل في

المنظمات المبحوثة ؟

2. هل هناك تباين في ابعاد المسؤولية الاجتماعية وابعاد اخلاقيات العمل من وجهة نظر الاطباء والفنيين والاداريين في المنظمات المبحوثة ؟
3. هل هناك اهتمام لابعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وابعاد اخلاقيات العمل من قبل افراد عينة البحث ؟

### اهمية البحث :

يمثل البحث الحالي اسهاما متواضعا يربط بين كل من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين واخلاقيات العمل من خلال تحليل اطار نظري ضمن ادبيات الادارة في هذا المجال وتحديد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ ان كان في عصر الثورة الصناعية الذي يتمثل بتعظيم الربح ثم الاتجاه المتزايد نحو الدخل الاجتماعي وانتهاء بتداخله مع مفهوم اخلاقيات الادارة او اخلاقيات العمل المفهوم الاوسع والشامل الذي تركز عليه المنظمات المعاصرة اليوم ، عليه يجب ان تهتم كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها وبيئة عملها بالجوانب الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية اذ يعد هذا الحقل الان موضع اهتمام خاصة تجاه الافراد العاملين في تلك المنظمات.

### اهداف البحث :

- في ضوء المشكلة البحثية واهمية البحث يمكن صياغة الاهداف البحثية بالآتي :
1. تقديم معالم نظرية للمنظمات قيد البحث عن مفهوم اخلاقيات الادارة واخلاقيات العمل ومفهوم المسؤولية الاجتماعية .
  2. اقتراح عدد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في اطار اخلاقيات العمل .
  3. تشخيص آراء المبحوثين (اطباء ، فنيين ، اداريين) حول الاهتمام بابعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل مقارنة بالابعاد الاخرى .
  4. تحليل التباين في اجابات المبحوثين حول ابعاد البحث .

### فرضيات البحث :

في ضوء الاهداف البحثية وتحليل معطيات الجانب الميداني للبحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

1. لا يوجد تباين في اجابات المبحوثين من الاطباء والفنيين والاداريين حول ابعاد المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل .

2. تتال عدد من المتغيرات ضمن ابعاد المسؤولية الاجتماعية وابعاد اخلاقيات العمل تميزا واهتماماً من وجهة نظر المبحوثين مقارنة بالمتغيرات الاخرى .

### **أداة جمع البيانات :**

بهدف جمع بيانات من افراد عينة البحث العاملين في المنظمات قيد البحث تم استخدام استمارة استبيان اعتمدت في ضوء دراسات الاطار النظري واشتملت على ثلاث اجزاء تضمن الجزء الاول بيانات شخصية عن افراد عينة البحث فيما احتوى الجزء الثاني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للعاملين (14 عبارة) اما الجزء الثالث فقد تضمن ابعاد اخلاقيات العمل (14 عبارة) .

### **الاساليب الاحصائية المستخدمة :**

هناك عدد من الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها لتحليل اجابات المبحوثين كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري . كما تم استخدام اختبار تحليل التباين من خلال توزيع F في تحليل التباين (ANOVA) الأحادي بهدف قياس التباين بين المتوسطات للعينة المبحوثة .

### **مجتمع البحث وعينته :**

تمثل مجتمع البحث في عدد من مستشفيات مدينة الموصل كالمستشفى العام ومستشفى الزهراوي ومستشفى البتول فيما تمثلت عينة البحث بعدد من منتسبي المستشفيات توزعوا على ثلاثة فئات : اطباء (20) وفنيين (18) واداريين (10) وبلغت عينة البحث (48) فردا ويوضح الجدول (1) وصفا للافراد المبحوثين .

## الجدول (1)

### وصف الافراد المبحوثين في المنظمات قيد البحث

%			
85.4	41	ذكور	الجنس
14.6	7	اناث	
16.6	8	دون 30 سنة	العمر
33.4	16	31-40 سنة	
31.2	15	41-50 سنة	
18.8	9	50 سنة فاكثر	
29.1	14	دكتوراه	الشهادة
10.4	5	ماجستير	
33.4	16	بكلوريوس	
8.3	4	معهد فني	
18.8	9	اعدادية - دون	
35.4	17	15 سنة - فاقل	سنوات الخدمة
20.8	10	16-21 سنة	
14.6	7	22-28 سنة	
29.2	14	29 سنة - فاكثر	
41.7	20	اطباء	منتسبي المستشفيات
37.5	18	فنيين	
20.8	10	اداريين	

ثانياً . الاطار النظري :

أخلاقيات العمل :

لو تتبعنا تطور الفكر الاداري في الوقت الحاضر نلاحظ المرحلة التي تتمثل بعصر المعرفة والمعلوماتية التي فيها احتلت المعلومات والاتصالات وتنظم المعلومات والبرامجيات فضاءً واسعاً وتطبيقات مهمة في المنظمات المعاصرة ، نرى ان هذه المرحلة ركزت من جانب آخر على المبادئ والقيم في تطوير اداء الافراد العاملين اذ اصبح الفرد الآن أفضل مورد من موارد المنظمة وان نخبة كبيرة من بين هؤلاء الافراد هم رأس مال فكري (معرفي) .

ان هذا العصر الذي يركز على الاهداف والقيم والاخلاقيات والمعرفة أصبح فيه الفرد يبني بناءً من الداخل روحياً وفكرياً فهو الذي يتمثل بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في اطار الثقافة المنظمة الذي فيه اصبح توجه المنظمات والمدراء نحو انتقاله جديدة تركز على اخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة ، لذا يجب عليها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية .

ان الاخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الاداري هي ان الاعمال الاخلاقية هي الاعمال الجيدة اذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة كالادارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لانها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد ويمكن ملاحظة ان المعضلة الاخلاقية تكمن في أن المدير أو المسؤول في العمل وحتى الفرد العامل يواجهون جميعاً موقفاً او حالة معينة تتضمن تحديات اخلاقية معيارية او ما يعتقد هؤلاء الافراد .

تعد اخلاقيات العمل اليوم من الامور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة اذ يتم التأكيد عليها من ادارتها لانها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لانه يستطيع ان يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه اثناء العمل . ولهذا يتم استقطاب الافراد ذوي الاخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على اساس ان هؤلاء الافراد هم الذين يجلبون الاخلاقيات لها او ان المنظمة تستمد اخلاقياتها من الافراد العاملين فيها (Daft, 2003, 326) .

لذا يمكن تعريف اخلاقيات العمل في المنظمة بانها "اتجاه الادارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات اذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الافراد" (الاونكتاد ، 2001 ، 194) .

فيما يرى (Schermerhorn, 1996, 48) بأن اخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد او الغير جيد او السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الافراد والجماعة . اما Daft فيشير الى أنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ (Daft, 1997, 142) .

ان مفهوم اخلاقيات العمل يشير الى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد في المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمات تجاه ذوي العلاقة بالمنظمة من اصحاب المصالح (stakeholders) . ان المنظمات تضع معايير الى جانب المعايير الذاتية للافراد والجماعات والتي تعمل جميعها كمحددات للسلوك تجاه مسؤوليات وواجبات العمل في المنظمة .

عليه نلاحظ من خلال هذه النظرة بانه لا يوجد اطار اخلاقي يحيط بتصرفات الافراد خاصة في الحالات المعقدة (المعضلات المعقدة) ، لكي يتم توضيح ما هو صحيح او ما هو خطأ .

ان الاخلاقيات في موقع العمل قد تنعكس على اداء وانشطة المدراء اذ ان هذا المدير سيراوي العديد من المحددات الاخلاقية قبل ان يظهر أي رد فعل . فالتصرفات اللاقانونية واللااخلاقية او الانزعاجات الادارية التي تظهر ضمن نطاق أخلاقيات العمل يهتم بما هو صحيح او ما هو خاطئ في الحالات الاعتيادية فضلا عن ما يواجهه الفرد في عمله اليومي كاستخدام الموارد المنظمة لاغراض شخصية او الاتفاقيات غير الواضحة .

لذا فان قياس الالتزام باخلاقيات العمل من خلال مدى ميل المنظمة وافرادها العاملين نحو الالتزام بالقوانين والانظمة المعمول بها مثال ذلك اتاحة فرصة متساوية للعاملين ، الالتزام بالقوانين والانظمة والرشوة واي مدفوعات او مقبوضات غير قانونية .

يشير العديد من الكتاب والباحثين بهذا الصدد الى اخلاقيات الادارة او اخلاق الادارة التي تتأثر كثيرا بالقيم والتقاليد الاجتماعية والتشريعات النافذة والعوامل الموقفية ، تحدد علاقات المدير بالافراد العاملين والافراد الآخرين خارج المنظمة ذوي المصالح في المجتمع . نلاحظ من خلال تطور الفكر الاداري ان اخلاقيات الادارة كثيرا ما غيرت من طبيعة العمل الاداري ، ففي الماضي كان التركيز على حماية مصالح المالكين والاهتمام بالارباح في حين ان الاتجاه الحالي يركز على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة .

اما مصادر اخلاقيات العمل كما يشير اليها Daft بشكل عام هي ثلاث مصادر (Daft, 2003, 49) :

1. القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة اذ تتحدد سلوكيات الافراد والمنظمات والقيم الاخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات .
2. العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الافراد .
3. الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفقا لذلك .

## المسؤولية الاجتماعية :

يشير تعريف المسؤولية الاجتماعية الى انه ذلك السلوك الاخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي ، البطالة ، التضخم ، وزيادة الفقر لدى بعض الاقليات الاجتماعية ، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من عدم قيام منظمات الاعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، 2001 ، 185) .

فيما عرفها (البكري) بانها عبارة عن مجموعة من القرارات والافعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الامر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لادارة المنظمة والساعية الى تحقيقها بوصفها جزءا من استراتيجيتها (البكري ، 1996 ، 14) .

اما (Schermerhorn) فقد عرف المسؤولية الاجتماعية بانها اجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والاطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (Schermerhorn, 2002, 158) .

وتعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين الاداريين من حيث اختلاف مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يراها مدراء الشركات لانها تعد كممارسات باطراف متعددة تتعامل معها الشركة مثل الزبائن ، المنافسين ، الحكومة ، الافراد العاملين ، الموردين ، المعتمدين ... اذ ان المفهوم يختلف من صناعة الى اخرى ، وليس هنالك معيار او مؤشر محدد تعتمده الشركة ، لان المدراء يفكرون بشكل مختلف حول ما يسمى (السلوك الاجتماعي) . فالمدراء يرون المسؤولية الاجتماعية على انها التزام فيما يراها آخرون كموقف تفاعلي ، ويعتبرها آخرون سلوك متحسب .

وهذا ما وضحه (Ivancevich et al., 1997, 75-81) وكما يأتي :

1. المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي ( social responsibility as social

obligation) ، هذا المدخل او الرأي يرى ان الشركة هي سلوك المسؤول اجتماعيا عندما تسعى للربح فقط وضمن قيود القانون لان المجتمع يدعم اعمال الشركة السلوك القانوني في تتبع الارباح سلوكه مسؤول اجتماعيا . وهذا رأي يرتبط بالاقتصادي (Milon Friedman) اعتقادا بان المجتمع يتبع هدفين انتاج منتجات وخدمات وارباح منافسة مشروعة دون خداع واحتيال . ومؤيدوا الرأي يبدون دعما لرأيهم باربعة نقاط هي :

أ. اعمال الشركة مسؤولة امام اصحاب الاسهم والمالكين خدمة لمصالحهم وارباحهم .  
ب. تحديد الفعاليات المسؤولة اجتماعيا كبرامج التحسين الاجتماعي ، تحديد من قبل القانون .



ج . الادارة تفرض ضرائب على حملة الاسهم في ارباحهم وانفاقها على الانشطة والفعاليات المسؤولة اجتماعيا .

د . الادارة قد تسبب اذى المجتمع لان التكاليف قد ترتفع للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة .

2. المسؤولية الاجتماعية كتفاعل اجتماعي ( social responsibility as social reaction ) ، تشمل الافعال الطوعية فقط . فتفسير التفاعل الاجتماعي يحدد حسب الافعال التي تتجاوز المتطلبات القانونية بوصفها مسؤولة اجتماعيا ، مثل الاتحادات ، حملة الاسهم ، الناشطون الاجتماعيون ، المستهلكون .

3. المسؤولية الاجتماعية كاستجابة اجتماعية ( social responsibility as social responsiveness ) ، السلوكيات المسؤولة اجتماعيا توقعية او وقائية اكثر منها تفاعلية ومجردة . فمصطلح الاستجابة الاجتماعية شاع استخدامه في السنوات الاخيرة للاشارة الى الافعال التي تتجاوز الالتزام الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي .

ومميزات السلوك الاجتماعي المستجيب تشمل تبني مواقف حول قضايا عامة ، والاعتماد اراديا على افعال اية مجموعة ، وتوقع احتياجات مستقبلية للمجتمع والتحرك باتجاه ايفائها والاتصال مع الحكومة حول التشريع الموجود الكافي والمرغوب اجتماعيا .

والشركة المستجيبة اجتماعيا تبحث بشكل فعال عن حلول لمشاكل اجتماعية - المدراء يطبقون مهارات ومصادر مشتركة على كل مشكلة - مثل اسكان متهدم - تشكيل شباب في مدارس محلية ، ايجاد فرص عمل صغيرة ، فسلوك كهذا يعكس المعنى الصحيح للمسؤولية الاجتماعية عن تبني استجابة اجتماعية .

هذا الرأي هو الاوسع للمسؤولية الاجتماعية وهذا يبعد المدراء عن المفهوم التقليدي ، فالشركات يجب ان تشترك في حل المشاكل الاجتماعية .

ان هذه الاراء الثلاثة عن المسؤولية الاجتماعية لا تزال تترك المدراء في ارشادات مطلقة . ولقد ازداد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تسليطها الضوء على الاخلاقيات ومفهوم المسؤولية الاجتماعية يهتم بشكل اساسي في البيئة الخارجية بينما الاخلاقيات تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات . وهذا ما اكدته مقولة اشتهرت هي ان سر نجاح الشركات هو الامانة والتعامل العادل ( Ivancevich et al., 1997, 75-81 ) .

## المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل :

اشار (Kirrane) الى انه هناك تماثل بين اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية اذ ان حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي الا احدى جوانب منهج شامل من اخلاقيات العمل . (Kirrane, 1990, 53) .

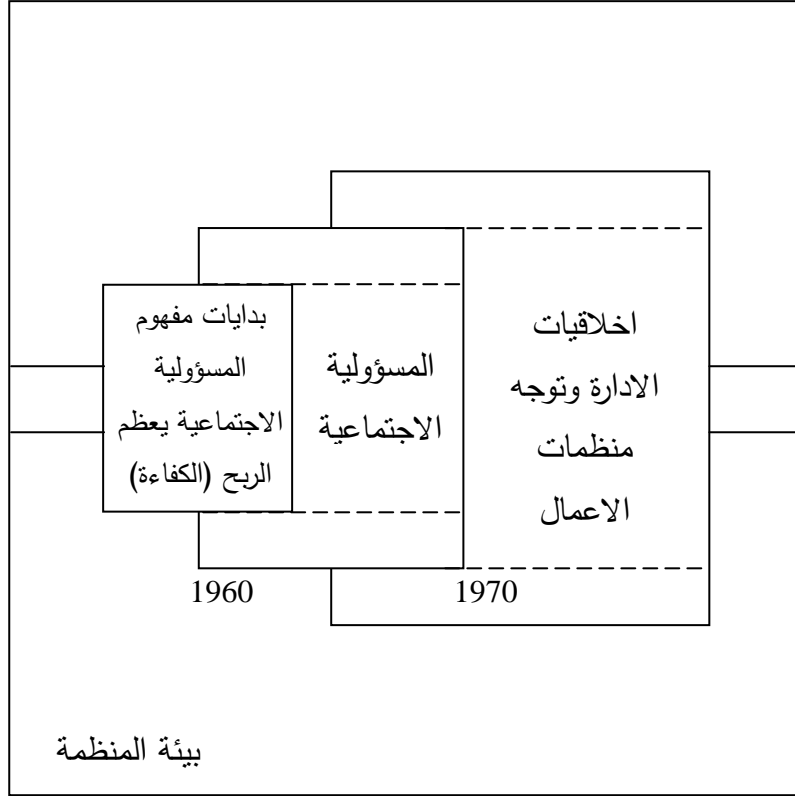
اما (Daft) فقد أوضح بان الاخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة وايضا باشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية . اذ ان المسألة الاخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد او المجموعة او المنظمة بشكل (سليبي او ايجابي) على الاخرين (Daft, 2003, 139) . في حين وصف (Wehrich and Koontz) اخلاقيات العمل بانها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والاعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية . (Wehrich and Koontz, 1993, 70) .

ويمكن القول ان اخلاقيات العمل هي الاطار الشامل الذي يحكم التصرفات والافعال تجاه شيء ما ، وتوضح ما هو مقبول او صحيح وما هو مرفوض او خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون ، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وانظمة المنظمة واصحاب المصالح دورا اساسيا في تحديده (المعاضيدي ، 2005 ، 6) .

وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الاخلاقية والتميزة ، فالمسؤوليات الاخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية . فادراك المسؤوليات الاخلاقية والتميزة للاعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالاعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنهم والمجتمع بشكل عام ، اضافة الى مجاميع اخرى ونتيجة لذلك فان زيادة الارباح يجب ان تكون الهدف الوحيد للاعمال ويجب ان تسود القناعة بان الاموال المحولة الى افعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الاعمال والتمتع بارباح طويلة الامد (Dedeian, 1993, 113) .

نستنتج من خلال ما تقدم ان هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل اذ ان أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من ارباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الاولى ولغاية ستينات القرن العشرين في حين نرى ان المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الادبيات الادارية الى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال او التحرك الى التركيز على اخلاقيات الادارة الى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة . اذن يمكن القول ان هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات

ممارسة شكل من اشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات اصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد اخلاقي جعلها تتداخل مع اخلاقيات الادارة عموما . والشكل (1) يوضح ابعاد هذا التداخل (نجم ، 2000 ، 147) .



الشكل (1) التداخل بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة

المصدر بتصريف الباحثين : نجم ، نجم عبود (2000) ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير ، الطبعة الاولى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، p. 147 .

ويؤكد (الطه) ان الاخلاقيات في السلوك العام للافراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الاساس لتطور مفاهيم جديدة لاخلاقيات الادارة التي تطورت بدورها فيما بعد . فالمسؤولية الاجتماعية ، التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر اخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الاخلاقية اكثر من الامتثال لقانون مفروض (الطه ، 2002 ، 32-36) .

استنادا الى ما تقدم يمكن اقتراح عدد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الافراد العاملين في المنظمة وفي اطار اخلاقيات العمل :

1. تقوم المنظمة بتوفير الخدمات للعاملين كالنقل والاطعام والاسكان والخدمات الصحية .

2. العمل على اعتماد سياسة معينة في ادارة المنظمة لمشاركة العاملين في ارباح المنظمة .
3. منح مكافآت وحوافز الافراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين .
4. من مسؤولية المنظمة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل اصابات للعمل او الامراض المهنية .
5. تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الافراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل .
6. اعداد وتنفيذ برامج توعية للافراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل .
7. اعتماد برامج او سياسة معينة لايجاد فرص لانجاز اعمال صغيرة للافراد العاملين .
8. الحفاظ على الافراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل .
9. اعداد سياسة تمنع الافراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة او السرية الخاصة باعمال المنظمة خاصة الافراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
10. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وحث روح التعاون والدافع والحافز بينهم .
11. اعتماد سياسة ادارية تسمح للافراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار .
12. اتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة اولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع .
13. اتاحة الفرص المتساوية للافراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المنظمة .
14. محاولة المنظمة لوضع اجراءات معينة للحد من استخدام الافراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لاغراض شخصية .
15. اعتماد برنامج او نموذج للسلوك الاخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحابة ...
16. التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الافراد العاملين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم .

17. متابعة الافراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة او غير واضحة بالنسبة للمنظمة .
18. المحافظة على حقوق الافراد العاملين في المنظمة بعدهم جزء من المجتمع .
19. متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الافراد العاملين .
20. الالتزام بانجاز وتكامل الاعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الافراد كبار السن والنساء والاطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل .

### ثالثا . الإطار العملي للبحث :

يتناول المحور الثالث وصف وتشخيص متغيرات البحث اولا ثم تحليل نتائج اجابات المبحوثين من الاطباء والفنيين والاداريين باستخدام تحليل التباين الاحادي ( one-way ANOVA ) ثانيا .

#### 1. وصف وتشخيص متغيرات البحث :

يشير الملحق (1) الى التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين كما يشير الملحق (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات مربع الخطأ لاجابات عينة البحث البالغة (48) فردا توزعت على الاطباء (20) والفنيين (18) والاداريين (10) .

تشير المتغيرات X4, X14, X16, X18, X19, X25 ضمن بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين التي حصلت على اقوى متوسطات مربع الخطأ وبدلالة اوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية لفئة الاطباء فهم متفقون على اهمية تقديم الخدمات الصحية للعاملين في المستشفيات التي تمنع تسرب العاملين وتخفف غياباتهم مع تخفيف معدلات اصابات العمل وبث روح التعاون بين العاملين وحثهم دوما على المزيد من العمل مع مراعاة كبار السن ومساعدة صغار السن من العاملين في عملهم .

اما فيما يتعلق بالفنيين كالممرضين والصيادلة ومساعدى المختبر نجد ان المتغيرات (ضمن بعد المسؤولية الاجتماعية) التي كان فيها الخطأ المعياري اقل ما يمكن مقارنة مع المتغيرات الاخرى نجد X14, X15, X17, X20, X21, X24 وبدلالة اوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية ان اتفاق الاغلبية كان على مشكلات الغيابات ودوران العمل وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وممارسة سلوك افضل وان المستشفيات تولي اهتماما بالافراد العاملين الشباب وذوي الاحتياجات الخاصة .

اما اتفاهم حول اخلاقيات العمل فقد كان مركزا على X38, X37, X35, X34, X30 بمعنى اهتمام المنظمة بتطبيق التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل وان الفرد العامل له اهمية من قبل المستشفى ما دام ما يقدمه من عمل هو متفان فيه وذو اتقان ويعمل باخلاص ونزاهة لان عمل الفرد ينعكس على المجتمع فهو يحاول الحفاظ دوما على مكانته وسمعته ويدافع عن المنظمة التي ينتمي اليها .

واخيرا بالنسبة للداريين العاملين في المستشفيات مجال البحث نجد ان الباحثين متفوقون على المتغيرات X4, X9, X11, X14, X16, X17, X18, X19 بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين اذ ظهر الخطأ المعياري لهذه المتغيرات اقل ما يمكن وبدلالة متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية اذ تشير هذه المتغيرات الى اهمية الخدمات الصحية المقدمة لمنسوبي المستشفيات وضرورة تحفيزهم وتقويضهم وفي حالة اصابهم بامراض جراء عملهم يجب ان تسعى هذه المستشفيات تخفيض معدلات اصابات العمل للافراد العاملين ورفع روحهم المعنوية وبث روح التعاون بينهم .

وفيما يتعلق باتفاق الباحثين حول ابعاد اخلاقيات العمل فقد حصلت جميع المتغيرات على اتفاق الباحثين عدا X30, X37, X38 مما يدل ذلك على اهتمام واسع بابعاد اخلاقيات العمل في هذه المستشفيات .

## 2. تحليل التباين :

تشير معطيات الجدول (1) تحليل التباين نتائج اجابات الاطباء البالغ عددهم (20) ان قيم F معنوية والتي بلغت (1.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.39) وبدرجات حرية 38, 741 وهذه النتيجة تشير الى ان هناك فروق معنوية بين متوسطات اجابات الباحثين من الاطباء حول ابعاد المسؤولية الاجتماعية وابعاد اخلاقيات العمل .

### جدول (1)

تحليل التباين ANOVA الاحادي لاجابات عينة الاطباء

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	38	41.618	1.095	1.45	0.041
Error	471	560.300	0.756		
Total	779	601.918			

N = 20

مستوى المعنوية (0.05)

F (الجدولية) = 1.39

ونلاحظ من متابعة الرسم البياني البسيط الذي تم فيه تسقيط متوسطات المتغيرات مع انحرافاتها والتي تبين مدى التباين الحاصل بين متوسط البيانات للمتغيرات كافة ، نجد ان المتغير X4 والذي يشير الى ان المستشفيات مجال البحث تقدم خدماتها للافراد العاملين والخاصة بالخدمات الصحية اكثر اهتماماً وتمييزاً من باقي الخدمات كالنقل والطعام والاسكان والخدمات الترفيهية .

اما تحليل التباين لعينة الفنيين البالغة (18) فرد معظمهم من الممرضين والممرضات ومساعدتي المختبرات والصيدالة فيشير الى ان هناك فرق معنوي بين متوسطات اجابات المبحوثين حول نفس البعدين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل اذ بلغت قيمة F (1.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.39) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) كما موضح في الجدول (2) .

#### جدول (2)

تحليل التباين ANOVA الاحادي لاجابات عينة الفنيين (18)

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	38	48.402	1.274	1.79	0.003
Error	663	471.444	0.711		
Total	701	519.846			

اما المتغير المتميز في الاهمية مقارنة مع المتغيرات الاخرى ومن ملاحظة الرسم البياني البسيط ومن تسقيط متوسطات المتغيرات مع انحرافاتها اظهرت النتائج ان المتغير X19 الذي يشير الى ان المستشفيات مجال البحث تحاول من خلال المديرين والمشرفين وضمن ابعاد المسؤولية الاجتماعية ان تركز على حث الافراد العاملين على المزيد من العمل .

واخيرا من متابعة جدول تحليل التباين الاحادي ANOVA لعينة الاداريين البالغة (10) افراد ان قيمة F غير معنوية اذ بلغت (1.20) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.39) بمعنى انه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات اجابات المبحوثين وبالنسبة لهؤلاء الاداريين نجد عدم بروز أي من المتغيرات اكثر تميزاً واهتماماً لدى المستشفيات عينة البحث لابعاد المسؤولية الاجتماعية كما موضح في الجدول (3) .

جدول (3)

تحليل التباين ANOVA الاحادي لاجابات عينة الاداريين

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	38	19.602	0.516	1.20	0.201
Error	369	158.729	0.430		
Total	407	178.331			

N=10

القيمة الجدولية = 1.39 مستوى المعنوية = 0.05

واخيرا لو تتبعنا تحليل التباين الاحادي على مستوى عينة البحث الكلية البالغة (48) نلاحظ من جدول (4) ان F معنوية بلغت (2.96) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.38) عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة الرسم البياني الذي يبين تسقيط المتغيرات مع انحرافاتها نجد ان المتغير X4 يشير الى اهمية وتمييز هذا التمييز مقارنة مع المتغيرات الاخرى والذي يعني ضرورة اهتمام المستشفيات مجال البحث بالخدمات الصحية التي تقدم لافرادها العاملين .

جدول (4)

تحليل التباين ANOVA الاحادي لعينة البحث الكلية (48)

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	38	76.083	2.002	2.96	0.000
Error	1833	1240.604	0.677		
Total	1871	1316.688			

N=48

القيمة الجدولية (F) = 1.39 مستوى المعنوية = 0.05

رابعا . الاستنتاجات والتوصيات :

استنادا الى ما تم عرضه من مفاهيم عن المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل في الاطار النظري للبحث والنتائج التي توصل اليها البحث في اطاره العملي ، توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات .

الاستنتاجات :

1. يعد مفهوم اخلاقيات الادارة بعامة واخلاقيات العمل بخاصة من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة اليوم لان الاهتمام بالعنصر البشري اصبح المرتكز



- الاساسي لنجاح المنظمات وتحقيق اهدافها فضلا عن الاهتمام بمفهوم آخر الا وهو المسؤولية الاجتماعية التي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح اما في الوقت الحاضر اصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة .
2. هنالك العديد من الابعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين اذ يجب على المنظمات الانتباه اليها والاخذ بها لانها تحقق اهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق اهداف المنظمة التي تعمل في ظل المنافسة وتحديات البيئة ومن اهمها العولمة .
3. اظهرت نتائج تحليل ووصف متغيرات البحث ان اغلب فئات عينة البحث من الاطباء والفنيين والاداريين متفقون على اهمية ابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المستشفيات وضرورة توفيرها وبالاخص تقديم الخدمات الصحية ومنع تسرب العاملين باي شكل من الاشكال وبث الروح المعنوية لهم وحثهم دوما على المزيد من العمل مع مراعاة فئات معينة من العاملين في عملهم كالأفراد كبار السن والنساء والشباب صغار السن فضلا عن الاهتمام بالحوافز وتعويض اصابات العمل والعمل على مراعاة السلوك الافضل للعاملين .
4. كما اظهرت نتائج التحليل حول وصف متغيرات ابعاد اخلاقيات العمل ان الغالبية العظمى عن فئات الافراد من الاطباء والفنيين والاداريين متفقون على اهمية هذه الابعاد ما دام الافراد يستطيعون تقديم عمل متفانٍ وعمل ذو اتقان مع سلوك يتضمن الاخلاص والنزاهة في عمل الفرد الذي يحاول الحفاظ على مكانته وسمعته مما ينعكس على المجتمع .
5. اظهرت نتائج تحليل التباين بان هناك فروق معنوية لاجابات المبحوثين من الاطباء والفنيين العاملين في المستشفيات في حين لم تظهر فروق معنوية لدى الاداريين وكان اهم متغير متميز لدى الاطباء هو ضرورة تقديم خدمات صحية للأفراد العاملين في المستشفيات مقارنة مع الخدمات الاخرى اما العامل المتميز ذو الاهمية بالنسبة للفنيين هو ضرورة المزيد من اهتمام المدراء والمشرفون في المستشفيات وحثهم على المزيد من العمل .

#### التوصيات :

استنادا الى ما تقدم من استنتاجات بحثية يمكن صياغة عدد من التوصيات وفق الآتي :

1. ضرورة اهتمام المستشفيات بابعاد المسؤولية الاجتماعية وابعاد اخلاقيات العمل ضمن اطار الثقافة المنظمة من خلال انشاء وحدات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية بشكل عام وتجاه العاملين بشكل خاص .
2. كذلك من الضروري وضع خطة متكاملة للثقافة المنظمة التي يمكن ان تنتهجها المستشفيات لكي تستطيع تطبيق وممارسة ابعاد المسؤولية من جانب وابعاد اخلاقيات العمل من جانب آخر .
3. يجب ان تتبع المستشفيات عدد من المعايير العالمية للاخلاقيات في الادارة والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن كل مستشفى من بناء نظام متكامل لاخلاقيات العمل والمسؤولة الاجتماعية مع تطبيق برامج خاصة بالثقافة المنظمة .
4. من الضروري اعتماد تطبيقات نظام معلومات غير رسمي للثقافة المنظمة عموما لكي يوفر معلومات مهمة عن ابعاد اخلاقيات الادارة واخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية .
5. ضرورة تزايد الاهتمام من قبل المستشفيات في تقديم خدمات للأفراد العاملين فيها وخاصة الخدمات الصحية ومشاركة العاملين في وضع سياسات المستشفى وتشجيعهم على الاهتمام المتزايد بطبيعة عملهم خاصة الجانب الانساني لانهم يتعاملون قبل كل شئ مع افراد مرضى يحتاجون الرعاية الصحية والعلاجية .
6. يجب ان تسعى المستشفيات منع تسرب افرادها العاملين من خلال علاج مشكلات الغياب وتخفيض نسب دوران العمل ومعدلات اصابات العمل .
7. ضرورة تزايد سعي المشرفين والمديرين في المستشفيات على بث روح التعاون ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وحثهم على المزيد من العمل وممارسة سلوك افضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص افضل لتطوير مهاراتهم وخبراتهم .
8. ضرورة التزام المنظمة بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وتطبيق الاجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلا عن المحافظة على حقوق العاملين وخاصة مكانتهم وسمعتهم ولوائهم للمستشفى لانها جزء من المجتمع .

المصادر :

1. الاونكتاد (2001) ، السياسات العامة للاعمال وهياكل التنظيم الاساسية ، المنهج الدولي لمؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان ، الاردن .
2. البكري ، ثامر ياسر (1996) ، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي ، دراسة تسويقية لآراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
3. سيترك ، فرانك (1999) ، الادارة بضمير ، الرياض .
4. الطه ، شهاب محمد محمود (2002) ، المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمات الانتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
5. المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة (2001) ، مجلة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان .
6. المعاضيدي ، محمد عصام احمد (2005) ، اثر اخلاقيات العمل في تعزيز ادارة المعرفة" ، دراسة لآراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
7. نجم ، نجم عبود (2000) ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير ، الطبعة الاولى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
8. Bedeian, Arthur G., (1993), **Management**, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
9. Daft, Richard L., (1997), **Management**, 4<sup>th</sup> ed. Dryden Press, Orlando, USA.
10. Daft, Richard L., (2003), **Management**, South-Western & College Publishing Co., Canada.
11. Griffin, R.W. (1993), **Management**, 4<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Co., New York, USA.
12. Ivancevich, J.M.; Lorenzi, P.; Skinner, S.J. and Crosby, P.B. (1997), **Management Quality and Competitiveness**, Boston: McGraw Hill, Irwin.
13. Kirrane, D.E., (1990), **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November.

14. Maak, Thomas and Ulrich, Peter, (2005), **Business Ethics–The Founding Principles: 1-7.**
15. Schermerhorn, John R. (1996), **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
16. Schermerhorn, John R. (2002), **Management**, 7<sup>th</sup> ed., John Wiley and Sons Inc., New York.
17. Wehrich, Heinz and Koontz, Harold, (1993), **Management: A Global Perspective**, International Edition, McGraw Hill Inc., New York, USA.

## ملحق (1)

التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين اطباء ، فنيين ، اداريين

الاداريين (N = 10)				الفنيين (N = 18)				الاطباء (N = 20)				المتغيرات						
لا اتفق		لا ادري		اتفق		لا اتفق		لا ادري		اتفق			لا اتفق		لا ادري		اتفق	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	%	ت	%	ت
						50	9	-	-	50	9	40	8	-	-	60	12	X1
												45	9	-	-	55	11	X2
												45	9	-	-	55	11	X3
												10	2	15	3	75	15	X4
												40	8	10	2	50	10	X5
												50	10	5	1	45	9	X6
												30	6	-	-	70	14	X7
												50	10	20	4	30	6	X8
												35	7	-	-	65	13	X9
												35	7	10	2	55	11	X10
												40	8	10	2	50	10	X11
												25	5	10	2	65	13	X12
												35	7	20	4	45	9	X13
												10	2	25	5	65	13	X14
												25	5	25	5	50	10	X15
												15	3	25	5	60	12	X16
												20	4	15	3	65	13	X17
												10	2	15	3	75	15	X18
												20	4	5	1	75	15	X19
												25	5	5	1	70	14	X20
												50	10	10	2	40	8	X21
												35	7	10	2	55	11	X22
												50	10	15	3	35	7	X23
												30	6	15	3	55	11	X24
												25	5	30	6	45	9	X25
												20	4	15	3	65	13	X26
												15	3	10	2	75	15	X27
												20	4	5	1	75	15	X28
												15	3	25	5	60	12	X29
												15	3	10	2	75	15	X30
												20	4	5	1	75	15	X30
												15	3	10	2	75	15	X30
												20	4	5	1	75	15	X31
												15	3	10	2	75	15	X32
												25	5	5	1	70	14	X33
												20	4	5	1	75	15	X34
												20	4	5	1	75	15	X35
												20	4	10	2	70	14	X36
												25	5	10	2	65	13	X37
												20	4	10	2	70	14	X38
												20	4	10	2	70	14	X39

ملحق (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات مربع الخطأ لعينة البحث

الإداريين (N = 10)			الفنيين (N = 18)			الأطباء (N = 20)			المتغيرات
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
									X1
									X2
									X3
									X4
									X5
									X6
									X7
									X9
									X10
									X11
									X12
									X13
									X14
									X15
									X16
									X17
									X18
									X19
									X20
									X21
									X22
									X23
									X24
									X25
									X26
									X27
									X28
									X29
									X30
									X30
									X30
									X31
									X32
									X33
									X34
									X35
									X36
									X37
									X38
									X39