مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة المتكافئة بين مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وبين أوجه صياغة استراتيجياتها تحليل لآراء المديرين في عدد من منظمات مدينة الموصل
اسم الكاتب: أ.م.د. عبدالستار محمد علي العدواني، م.م. زياد عبدالعزيز محمد النجيفي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3433
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٣٥ -١٦٣]

العلاقة المتكافئة بين مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وبين أوجه صياغة استراتيجياتها
تحليل لآراء المديرين في عدد من منظمات مدينة الموصل

الدكتور عبدالستار محمد علي العدواني
أستاذ مساعد - الكلية التقنية الإدارية
الموصل - هيئة التعليم التقني
Dr.aladwani@yahoo.com

زياد عبدالعزيز محمد النجيفي
مدرس مساعد -قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
zeiadalnujaifi@yahoo.co.uk

المستخلص

استهدف هذا البحث التحقق من وجهة نظر الباحثين التي افترضا فيها وجود علاقة اثر متكافئة بين ما يسمى بمداخل البناء الأخلاقي للمنظمات ضمن أبعادها الشخصية والمنظمية والمجتمعية وبين مداخل صياغة استراتيجياتها لاسيما منها المعتمدة على النظرية الموقفية.

وبعد أن أعدّ الباحثان منهجية بحثهما الملائمة، والتي عدّت وجهة نظرهما المذكورة بمثابة المشكلة التي يراد التحقق من مدى دقتها وانتهيا من تقديم إطار تعريفي بمتغيري بحثهما المشار إليهما، شرعا في التحليل الإحصائي لجملة البيانات ذات العلاقة بهذين المتغيرين، والتي حصلا عليها بموجب استمارة الاستبانة التي أعدوها لهذا الغرض من ميدان بحثهما متمثلاً بمديريات البلدية والكهرباء والإتصالات والماء والمجاري العاملة بمدينة الموصل، وذلك بالإفادة من معاملي الإرتباط والإنحدار.

وقد توصلا اعتماداً على التحليلات المشار إليها إلى جملة من النتائج التي ساعدتهما على الخروج بالعديد من الإستنتاجات التي أكدت بالإجمال على صوابية وجهة نظرهما التي سبقت الإشارة اليها في إطاريها الكلي والجزئي مع ملاحظة تباين تأثيرات مداخل البناء الأخلاقي ضمن أبعادها الشخصية والمنظمية والمجتمعية في مداخل صياغة الإستراتيجية المبحوثة.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات قدما جملة من المقترحات، وذلك على نحو أكد على ضرورة الإهتمام من لدن المنظمات بكل ما من شأنه تطوير كلا النوعين من المداخل المبحوثة بالوسائل المختلفة، ولعل من أهمها ما تسمى ببرامج التعلم والتدريب والمشاركة في المعرفة.

فضلاً عن ذلك، أكدا كجزء من مقترحاتهما على ضرورة تطوير أنظمة معلومات المنظمات الإستراتيجية لأهميتها في دعم تطبيقات البرامج المذكورة أيضاً.

الكلمات المفتاحية:
الأخلاق، مداخل البناء الأخلاقي، أوجه صياغة الإستراتيجية، النمط الموقفي.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٣/٦ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٦/٢٣

An Equivalent Relationship between the Entrances of Ethical Structure in Organizations and Aspects of Formulation its Strategies: Analysis of Managers Opinions in Number of Organization In Mosul City

Abdul Sattar M. Al-Adwani (PhD)
Technical College of Management
Foundation of Technical Colleges

Zeyad A. Nujaifi
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

The current study aims to verify the authors' point of view which stated that there is an equivalent impact relation between what it is called entrances of moral structure in organizations, and with the entrances of formulating their strategies, especially depended on contingency theory. The authors prepared the suitable methodology to test their own point including the problem of the study, and gave an informational framework for the variables of their study. They conducted the statistical analysis for the data set regarding these two variables which they got from their study field represented by the agencies of electricity, municipality, communications and water service in Mosul City. This was done by the questionnaire prepared for this purpose getting use of correlation and regression variables. They concluded several results that helped them to come out with several conclusions. It is emphasized the correctness of their point of view either the micro framework or the macro framework. Depending on these conclusions the authors presented several proposals, the most important of them is emphasizing the learning and training programs, and participating the knowledge as they are important in field of developing both invest aged variables in the life of invest aged organizations in particular, and all organizations generally. In addition, the authors emphasized the importance of developing the strategic information system for its importance in supporting these programs application too.

Keyword:
Ethics, Entrances Of Ethical Structure, Entrance Strategic Formulation, Contingency Mode.

المقدمة

تحسس المفكرون الإستراتيجيون حاجة قادة المنظمات إلى التأسيس لمداخل تطـــوير مجالات منظماتهم المختلفة، وكان من نتائج إسهاماتهم في هـــذا الإطـــار مـــا يســـمى الآن بمداخل البناء الأخلاقي، أو كما يسمونها في الفكر الإستراتيجي مداخل الأخلاقيات من جهة وما تسمى بأوجه صياغة الإستراتيجيات من جهة أخرى.

ويبدو واضحاً من خلال اسمي هذين النوعين من المداخل، تعامل هؤلاء المفكـــرين معهما وكأنهما موضوعين منفصلين عن بعضهما، فيما يمكن أن تكشف العديد من معطيات حياة المنظمات الحاضرة عما يشير الى تداخلهما، وذلك في ظـــل علاقـــة تـــأثير تبادليـــة ومتكافئة بينهما، وذلك على نحو يظهرهما وكأنهما موضوع واحد، فصياغة اســـتراتيجيات أي منظمة كما يرى الباحثان إنما تستلزم الأخذ بالحسبان شـــروط البنـــاء الأخلاقـــي لهـــا لتترجمها بما يؤكد على مدى شفافيتها ذات الأهمية في مجال سمعتها في الأسواق.

وهكذا فيما يخص البناء الأخلاقي للمنظمات، فإن مهام تطويره على سبيل المثال لا تخرج عن كونها عملاً استراتيجياً بامتياز على نحو يستلزم الإعداد له بصياغة إستراتيجية مناسبة، وذلك لعلاقة هذا البناء الحميمة برسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها ووسائل بلوغها أيضاً.

ومع اشتداد حدة التغييرات البيئية في العصر الحاضر، وما تمخض عنها من تحديات جديدة للمنظمات، لاسيما في ظل دخول البعد العالمي على البيئة وطبعه لكافة مجالاتها الثقافية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية بطابعه، تنامت الحاجة إلى تطوير هذين النوعين من المداخل، وقد حصل ذلك ولكن من دون التأكيد على طبيعة علاقة الأثر التبادلية والقائمة بينهما وعلى تكافؤ قوة هذه العلاقة أيضاً، مما حفز الباحثين على دراستهما في هذا الإطار، وذلك في محاولة أريد منها أن تكون ميدانية في عدد من المنظمات الخدمية في مدينة الموصل، والتي تم اختيارها في ضوء دراسية استطلاعية أكدت ملاءمتها لهذا الغرض.

أما بخصوص ما توصلا إليه، فقد تم توثيقه مع بقية تفاصيل بحثهما في محاوره الأربعة، التي تسلسلت فيه على النحو الآتي:

الأول: اهتم بمنهجيته (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته، ومجتمعه وعينته، ومنهجه وأساليبه).

الثاني: اختص بالإطار النظري له، الذي وفر بالإفادة من آراء الكتاب وما تمخض عن وجهة نظر الباحثين تصوراً مناسباً لمفاهيم متغيريه (البناء الأخلاقي للمنظمات وأوجه صياغة استراتيجياتها) بأبعادهما المختلفة.

الثالث: اختص بالإطار الميداني للبحث بدءاً من وصف عينته، وانتهاءً بما يمكن أن يقال بخصوص قبول فرضياته أو نفيها.

الرابع: أشتمل على استنتاجات البحث ومقترحاته

منهجية البحث

مشكلة البحث

تزخر الأطر النظرية للإدارة الإستراتيجية بالعديد مما يسمى بمداخل البناء الأخلاقي للمنظمات كما تزخر بالعديد مما يسمى بأوجه صياغة استراتيجياتها أيضاً.

ويبدو في ظل هذا التصنيف لهذين النوعين من المداخل وكأن المفكرين بخصوصهما تعاملوا معهما على نحو يعزلهما احدهما عن الآخر، وذلك على الرغم من توافر العديد من الإشارات التي تفيد في التأكيد على تداخلهما في إطار علاقة تأثير تبادلية ومتكافئة بينهما وكأنهما موضوع واحد*.

وبغية التوكيد على طبيعة هذه العلاقة بين هذين النوعين من المداخل، سعى الباحثان نحو دراستهما في إطار علاقة الأثر المتكافئة بينهما، وقد مهدا إلى هذه الدراسة بدراسة

---

* للأمانة العلمية يقول الباحثان ما مفاده الآتي:
كانت وجهة الباحثين باتجاه اختبار علاقة الأثر التبادلية والقائمة بين المتغيرين المبحوثين، ولم يكن في ذهنهما الحديث عن التكافؤ في قوة العلاقة القائمة بينهما، وقد قادهما إلى ذلك ما تمخض عن التحليل الإحصائي للبيانات، إذ ظهر ما يؤيد هذا التكافؤ، والذي ربما تعزى أسبابه أو تنحصر بطبيعة بياناتهما نفسها.
لذا دعوا في مقترحاتهما كما سيتبين لاحقا زملائهما من الباحثين إلى محاولة التحقق من هذا التكافؤ بالاعتماد على بيانات من مجتمع آخر، وذلك لتأكيد دقة القول بتكافؤ علاقة التأثير التبادلية بين هذين المتغيرين من عدمها.

استطلاعية مناسبة في الميدان المبحوث متمثلاً بعدد من منظمات مدينة الموصل والتي سيتم الوقوف على تفاصيلها لاحقا، كما عمدا تسهيلا لاختبار وجهة نظرهما بهذا الخصوص إلى التعبير عنها كمشكلة خاصة ببحثهما بعدد من التساؤلات، لعل من أهمها:

١. ما مستوى معرفة المبحوثين بمداخل البناء الأخلاقي، وأهميتها في حياة منظماتهم، لاسيما أثناء صياغة استراتيجياتهم المختلفة؟
٢. ما مستوى معرفة هؤلاء المبحوثين بما يسمى بأوجه صياغة الإستراتيجيات؟ وهل لديهم فكرة حول سبل توظيفها وصولاً الى اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتطوير نواحي البناء الأخلاقي لمنظماتهم؟
٣. هل يتوافر ما يساعد على القول بتبادل علاقة التأثير بين مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وبين أوجه صياغة استراتيجياتها؟
٤. وفي حالة توافر مثل هذه العلاقة... هل يمكن القول بتكافئها بين المتغيرين المبحوثين؟

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث أو تتحدد في نقطتين أساسيتين على النحو الآتي:

الأولى: تتجلى في الإطار النظري للبحث، بوصفه قد يوفر إطاراً مرجعياً تحت عناوين متغيريه (مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وأوجه صياغة الاستراتيجيات) بتفاصيلهما المختلفة بدءاً من مفهومهما وأهميتهما في حياة المنظمات ومستلزمات التأسيس لهما وإنتهاء بأنواع مداخل البناء المذكور، وما يرتبط بأوجه صياغة الاستراتيجيات وعلى نحو يمكن أن يفيد الباحثين في مجالاتهما.

الثانية: تتجلى هذه المرة في الإطار الميداني للبحث، بوصفه سيشتمل -إن شاء الله تعالى- على الإجابات التي يظنها الباحثان مناسبة للتساؤلات، الذي يمكن أن تثار حول طبيعة علاقة الأثر التبادلية المتكافئة والقائمة بين المتغيرين المشار إليهما، مما قد يفيد المديرين،لاسيما المتربعين على قمم الهياكل التنظيمية للمنظمات المبحوثة والمنظمات، بغض النظر عن طبيعتها من جهة، والباحثين بما يعزز الإطار المرجعي المشار إليه لديهم من جهة أخرى.

أهداف البحث

كما تحددت أهمية البحث في نقطتين، يمكن قراءة أهدافه من ذات النقطتين على النحو الآتي:

الأهداف النظرية: التي ستركز على إجابة التساؤلات التي يمكن أن تثار حول تفاصيل الأطر الفكرية لمتغيري البحث، والتي تم تأشيرها في أهميته التي سبقت الإشارة إليها، كمفهومهما وأهميتهما في حياة المنظمات ومستلزمات التأسيس لهما وأنواعهما المتمثلة قدر تعلقها بمداخل البناء الأخلاقي، بمدخل الحقوق ومدخل المنفعة ومدخل العدالة، وقدر تعلقها بأنماط صياغة الاستراتيجيات هذه المرة المعتمدة على النظرية الموقفية، كالنمط الموقفي - المستقر أو شبه المستقر والنمط الموقفي - المندفع والنمط الموقفي - التراجعي.

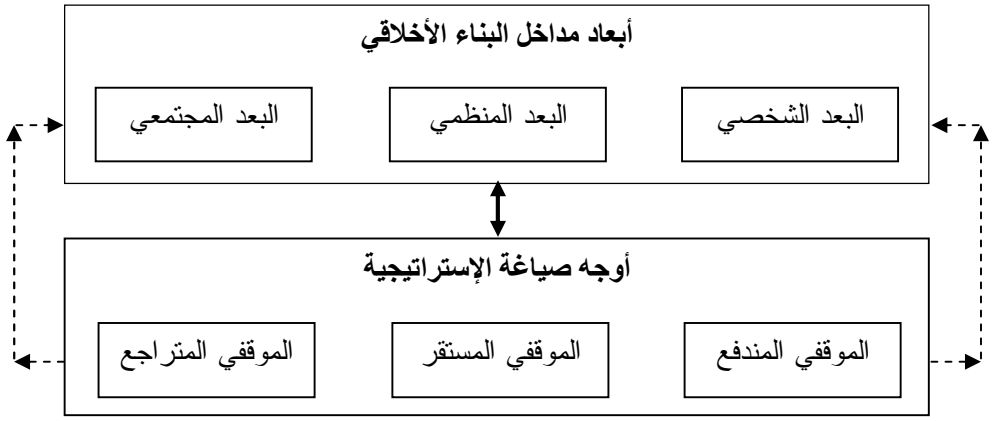
الأهداف الميدانية: التي ستحاول الوقوف على طبيعة علاقة الإرتباط والتأثير القائمتين بين المتغيرين المبحوثين ومدى معنويتهما، وذلك في ظل التعامل مع مداخل البناء

الأخلاقي بوصفها متغيراً مستقلاً وأوجه صياغة الإستراتيجيات بوصفها متغيراً معتمداً.

فرضيات البحث*

انطلاقاً من مقدمة البحث، وجملة التساؤلات التي أثيرت في مشكلته، يمكن تحديد فرضياته على النحو الآتي :

١. ترتبط مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات بعلاقة ارتباط متكافئة القوة و ذات دلالة إحصائية وبدلالة أبعادها (الفردي والمنظمي والمجتمعي) بوصفها متغيراً مستقلاً وبين أوجه صياغة استراتيجياتها، بوصفها متغيراً معتمداً سواء درست هذه العلاقة على المستوى الكلي او الجزئي.
٢. توجد علاقة تأثير تبادلية وعلى نحو ذي قوة متكافئة، وذي دلالة إحصائية بين مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وبدلالة أبعادها وبين أوجه صياغة استراتيجياتها وبدلالة أبعادها على المستوى الكلي أو الجزئي، أي بين أبعاد مداخل البناء الأخلاقي (الشخصي والمنظمي والمجتمعي) وبين أبعاد أوجه الصياغة أيضاً (الموقفي المندفع والمستقر والمتراجع).



الشكل ١
أنموذج البحث الافتراضي

حدود البحث المكانية والزمانية ومجتمعه وعينته

عدّت المدة من ٢٠١٠/٩/٢ ولغاية ٢٠١١/١/٣١ بوصفها حدود البحث الزمانية، وعدّت (مديريات بلدية الموصل والكهرباء والإتصالات و الماء والمجاري) في هذه المدينة

* استبعد الباحثان الفرضية التي تدفع باتجاه التمييز بين المنظمات المبحوثة تبعا لمدى إلتزامها بالبنى الأخلاقية في إنجاز مهام صياغة استراتيجياتها، وذلك لأسباب ربما تتعلق بواقع المنظمات المبحوثة كونها من قطاع واحد هو القطاع الحكومي، وبموجبه تخضع جميع منظماته ومنها المنظمات المبحوثة لذات القوانين المؤكدة على الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في إنجاز مختلف مهامها وتحاسب فيما لو خرجت عن هذه المعايير.

بوصفها حدوده المكانية، وقد تم اختيارها لجملة من الأسباب، لعل من أهمها ما يرتبط بأهدافها بوصفها إستراتيجية في حياة المستفيدين من خدماتها من جهة ولتبنيها كما تبين من الدراسة الإستطلاعية للباحثين لمفاهيم البناء الاخلاقي والتفكير الاستراتيجي في مهام التخطيط لجملة مهامها من جهة أخرى.

أما فيما يخص مجتمعه، البالغ عددهم في الإجمال (٨٧) فرداً، فتمثل كما سبقت الإشارة بالمديرين في المستويات العليا والوسطى للمنظمات المبحوثة حصراً.

وأما بخصوص عينته، فتم اختيارها عشوائياً من المذكورين المشار إليهم، وبلغ عددها للوهلة الأولى (٧١) فرداً بواقع (٨٠%) تقريباً، ثم نقص هذا العدد فأصبحت نسبته (٧٧%)، أي بواقع (٦٧) فرداً موزعين بحسب المنظمات المبحوثة على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول ١.

وتنحصر الأسباب التي أدت إلى هذا النقص في استبعاد أربع استمارات من جملة الاستمارات الموزعة، وذلك بواقع استمارتين في مديرية البلدية واستمارة واحدة في كل من مديرية الكهرباء ومديرية الماء والمجاري.

منهج البحث وأسلوب تحصيل البيانات

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهما، وذلك لملاءمته كما اعتقدا في بلوغ الأهداف المرجوة منه. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدا على أساليب هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهما من البيانات لاسيما الإستبانة، التي أعدوها على نحو ذي مقياس خماسي ووفقا للسياقات العلمية المعتمدة في إعداد أوراق الاستبانات، وتضمنت ثلاثة محاور، اختص الأول منها بالحصول على البيانات المتعلقة بأوصاف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الدورات)، واختص المحور الثاني بالمؤشرات التي اعتنت بالمتغير المستقل للبحث (أبعاد مداخل البناء الأخلاقي)، وعددها (١٥) مؤشراً غطت ما يحتاجه الباحثان بخصوص هذا المتغير.أما المحور الثالث فاختص بمؤشرات المتغير المعتمد (أوجه صياغة الإستراتيجية)، وعددها (١٥) مؤشراً، وقد كانت كافية لعدّها بوصفها تعبر عن المتغير المعتمد لهذا البحث.

أساليب التحليل الإحصائي

إنجازاً للتحليلات الإحصائية اللازمة لبلوغ ما يروم البحث بلوغه، تم اعتماد جملة من الأساليب الإحصائية، وذلك في مجالين رئيسين هما:

١. **تحليل إجابات الأفراد المستبينة آراؤهم**، ولأجلها تم اعتماد النسب المئوية والوسط الحسابي والإنحراف المعياري.
٢. **اختبار فرضيات البحث**، ولأجلها تم اعتماد معامل الارتباط وأنموذج الإنحدار الخطي البسيط.

الجدول ١
مجتمع البحث وعينته ونسب التمثيل

ت	المنظمة	العدد الإجمالي للمديرين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الراجعة	نسبة التمثيل (%)
١	مديرية بلدية الموصل	٢٤	٢٠	١٨	٩٠
٢	مديرية كهرباء نينوى	٢٧	٢٢	٢١	٩٥
٣	دائرة اتصالات نينوى	١٩	١٥	١٥	١٠٠
٤	مديرية الماء والمجاري	١٧	١٤	١٣	٩٣
		٨٧	مجموع العينة	٦٧	٧٧

المصدر: إعداد الباحثين

الإطار النظري

أولاً- مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وأهميتها وأنواعها

يجد الباحثان من الضروري التمهيد لموضوع مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات بالإشارة إلى مفهوم الأخلاق كما تبدو بحدود مستويي الفرد والمنظمة، ومصادر بلورتها وأهميتها وانعكاساتها، لأهميتها في توفير تأسيس نظري متكامل لفكرة الأخلاق قدر تعلقها بحياة المنظمات، وذلك على النحو الآتي:

١. مفهوم الأخلاق*

لا يتوافر في الأطر النظرية لعلم الإدارة أو غيره مفهوم محدد للأخلاق وعلى نحو متفق عليه من قبل الباحثين، وربما يعزى ذلك لسعة ما يمكن أن يشتمل عليه هذا المفهوم من المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات من جهة، ولتعدد الزوايا التي تم النظر من خلالها لهذا المفهوم، كالزاوية اللغوية والفلسفية والفقهية ونحوها من جهة أخرى.

فمن الزاوية اللغوية، بدت هذه الأخلاق في (القاموس المحيط) للفيروز آبادي بوصفها جمع خلق وهو السجية والمروءة والطبع والدين، وذلك بما يساعد على توفير إطار لوصف الطبيعة الداخلية لنفس الإنسان الإيجابية والسلبية، وبدت في قاموس Longman الذي أشار إليه (الساعدي، ٢٠٠١، ٨) بوصفها جملة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات.

أما في قاموس Oxford وقاموس أو معجم لالاند اللذين أشار إليهما (العنزي والساعد، ٢٠٠٢، ١٠٢) و(الرفاعي وعارضة، ٢٠٠٦، ٨) فبدت جملة القواعد السلوكية المأخوذة وغير المشروطة، والتي يمكن التعبير عنها بنظرية فعلية في الخير والشر.

إن هذا التباين في النظرة إلى الأخلاق لم تقتصر على وجهات نظر اللغويين بخصوصها، بل امتد ليصل الى المهتمين بالمفهوم الإجرائي لها أيضا، الذين كما يبدو تناولوه من زوايا اختصاصاتهم العلمية، مما وفر تعريفات مختلفة لها بحسب هذه الإختصاصات.

* يذهب بعض الكتاب خطأ إلى اعتماد مصطلح (الأخلاقيات) بدلاً من (الأخلاق)، أما وجه الخطأ في ذلك، فيعود كما يقول اللغويين إلى كلمة (الأخلاقيات) بوصفها جمع تأنيث لجمع التكسير المذكر (أخلاق)، وأما مفردهما فهو خلق، مما يعني أنها تمثل جمع الجمع، وهذا مما لا يحبذ في قواعد اللغة العربية.

فعلى وفق وجهة النظر الإجتماعية على سبيل المثال، نظر علماء الإجتماع إليها كما يبدو من تعريف (عذاري، ٢٠٠٣، ٥٧) بوصفها القوى الراسخة في الإرادة وصولاً إلى اختيار أو تمييز ما هو خير وصالح عما هو شر وطالح، أو بوصفها مؤسسة اجتماعية تقوم على نحو بضبط سلوك الناس بغض النظر عن أعمارهم وأعراقهم ودياناتهم ونحوها.

أما علماء النفس، فعدوها اعتماداً على تعريف (ياغي، ١٩٩٥، ٣) بوصفها صفة نفسية مكنونة على نحو راسخ وتصدر عنها الأفعال، وهي أما صفة أو صفات موروثة أو أنها مكتسبة عن طريق العلم والتدريب، وما ينجم عن ردود أفعال الفرد تجاه ما يحيط به.

وكذلك فيما يخص وجهات نظر علماء الشريعة بخصوصها أيضاً، إذ عدّتها كما يتبين من تعريف (الرفاعي وعارضة، ٢٠٠٦، ٦ -٨) بوصفها صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها الأفعال وردودها السريعة بطريقة تلقائية لاتكلف فيها، وهي مستقرة في النفس، ومن خلالها يشعر الإنسان بحسن الفعل أو قيمته، ومن ثم ما يقبله أو يحجم منه.

وأما علماء الإدارة، فلعلهم بحكم طبيعة علمهم المحكومة بعلاقتها الحميمة مع جملة العلوم الأخرى من جهة، ولكونهم يعملون في إطار المنظمة بوصفها مجتمعاً مصغر على نحو تؤثر فيه الأفكار بغض النظر عما إذا كانت إجتماعية أو نفسية أو قانونية أو تربوية أو شرعية ونحوهم من جهة أخرى، كانوا على نحو أكثر تبايناً من غيرهم بهذا الخصوص، مما فرض على الباحثين استعراض أكثر من رأي في تعريفها، وقد ساعدهم ذلك على تمييز ما يمكن عدّه الإتجاهات الفكرية التي انطلقت منها وجهة النظر الإدارية بخصوص هذه الأخلاق، وذلك على النحو الآتي:

الأول: ويبدو أنه انطلق من المعنى اللغوي للأخلاق بوصفها جملة المبادئ والقيم والمعايير والقواعد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وصولا للتمييز بين السلوك الصحيح أو الصائب عن سواه. ولعل ممن سار على هذا النهج (Chumpox, 2000, 40) و(Wheelen and Hunger, 2008, 66).

الثاني: وبموجبه جرى التمييز بين جملة المبادئ والقيم والمعايير التي ركز عليها الإتجاه الأول بين ما هو إداري أو اجتماعي أو قانوني أو شرعي ونحوهم، مما يساعد على عدّه اتجاها معتمداً على المفاهيم الإجرائية، التي قدمها المهتمين بهذا المفهوم كل بحسب اختصاصه، لذا جاءت هذه المبادئ والقيم والمعايير على شكل قوانين أو قواعد مرة ، وعلى شكل معتقدات دينية واجتماعية ونفسية للأفراد معكوسة أو مترجمة ميدانياً من قبلهم من خلال السلوك الذي ينتهجونه في مجتمعهم مرة أخرى. ولعل ممن سار على هذا النهج و(Robbins and Judge, 2007, 124) و (Daft, 2003, 249).

فضلاً عن هؤلاء جاءت آراء (الغالبي والعامري، ٢٠٠٥، ١٣٤ -١٣٥) و(نجم، ٢٠٠٠، ٣٥) بهذا الإتجاه أيضاً، ولو أنهم تناولوها ضمن مستوى المنظمات، إذ عدّوا هذه الأخلاق بوصفها جملة القيم والمعايير التي تحدد أو تميز سلوك المنظمات الصحيح عن سلوكها الخاطئ، والتي يمكن فهمها من خلال منحنيين،على نحو يهتم الأول بالمعايير الأخلاقية لأهداف هذه المنظمات، فيما يهتم الثاني بالقيم والمعايير المرتبطة بوسائل تحقيق تلك الأهداف.

أما من وجهة الباحثين، فيرون في هذه الأخلاق قدر تعلقها بحياة المنظمات بوصفها معياراً من المعايير الوقائية والعلاجية التي تعتمدها هذه المنظمات من أجل تقويم جملة أنشطتها، وذلك أثناء التخطيط لها وأثناء الإنتهاء من تنفيذها أيضاً.

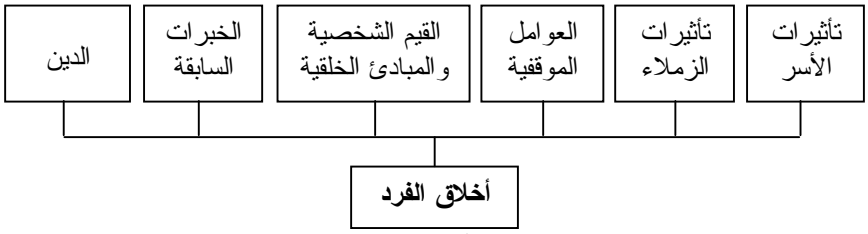
ففيما يخص اعتمادها أثناء التخطيط، فذلك من أجل التحقق من مدى مراعاة جوانبها لاسيما التي تعكس مضامين رسائل هذه المنظمات، لأهميته في مجال السعي نحو المحافظة على سمعة المنظمات ومكانتها في البيئة ذات الأثر في تواصل إمدادها بالمدخلات وبقية ما تستلزمه مهام بقائها وتطورها.

أما فيما يخص اعتمادها أثناء الانتهاء من مهام تنفيذ تلك الأنشطة، فذلك من أجل تشخيص نواحي الإنحرافات الأخلاقية التي حصلت في تلك الأنشطة تمهيداً لمعرفة أسبابها والسبل الكفيلة بمنع حصولها مستقبلاً.

فربما تكشف نواحي تحليل تلك الانحرافات عن قصور في المعايير الأخلاقية نفسها، أو في بعض مضامين رسائل المنظمات أيضاً، مما يوفر الأسباب لتطويرهما من جهة ويساعد في نفسه على القول بحاجة مضامين رسائل المنظمات وجملة معاييرها، ومنها المعايير الأخلاقية للتقويم المستمر لجعلهم على نحو أكثر مواكبة لنواحي التطور في حياة هذه المنظمات من جهة أخرى.

٢. مصادر بلورة الأخلاق وخصائصها وأهميتها ودواعي الإهتمام بها

تتحدد مصادر بلورة الأخلاق لدى الأفراد على الأغلب في مصدرين أولهما وراثي وثانيهما: مكتسب، وقد سبقت الإشارة بهذا الصدد إلى آراء علماء الشريعة وعلماء النفس، الذين عدّوها بوصفها صفة نفسية موروثة، كالاعتقادات الدينية وما يرتبط بنواحي القومية ونحوهما، أو مكتسبة عن طريق التعلم والتدريب، كجملة الاعتقادات الدنيوية، كالاعتقادات السياسية وما يتمخض عن جملة التأثيرات الإجتماعية الأخرى، كالتي يشير إليها الباحثون كما يبدو من الشكل ٢، ولعل منهم (حرحوش والعنزي، ٢٠٠٠، ١٨).



الشكل ٢

مصادر بلورة أخلاقيات الإنسان

المصدر: حرحوش والعنزي عن:

Griffin R.W., (1999), "Management", Boston, Houghton, Co, 9.

أما على مستوى المنظمات، فتبدو هذه المصادر من النوع المكتسب على الأغلب، وقد يتمثل النوع الموروث فيها بصفاتها في ظل العاملين الذين غادروها من جهة، وما هو معكوس من موروث صفات العاملين الحاضرين فيها أيضاً.

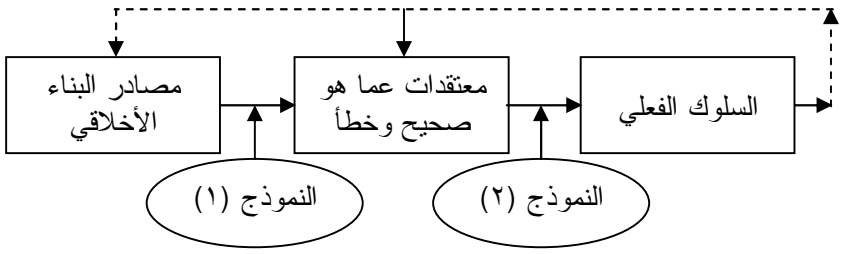
وفيما يتعلق بخصائصها، فيتفق الباحثان مع بعض آراء الباحثين المشار إليهم، التي عدّتها صفة مستقرة في نفوس الأفراد على نحو ينعكس في سلوكهم، بما يساعد على تمييز السلوك الجيد عن السلوك الرديء.

وأما فيما يخص أهميتها، فيمكن أن تبرز قدر تعلقها بالمنظمات بوصفها أداة مهمة من أدوات ضبط سلوك هذه المنظمات وسلوك العاملين فيها وتوجيههما، بما يساعد على هدوء المناخات التنظيمية لهذه المنظمات من جهة، وانتظام علاقتها مع بيئتها من جهة أخرى.

إن هذه الإشارة لا تمنع من تسليط الأضواء على نواحي أخرى بخصوص أهميتها في حياة المنظمات، ولعلها تنحصر هذه المرة اعتماداً على مفهوم الباحثين الإجرائي لها وما أشارا إليه بخصوص مسوغاته، بوصفها من المداخل المناسبة للولوج وصولاً إلى تطوير جملة المعتقدات المنظمية، ولعل منها ما يرتبط بصياغة الإستراتيجيات التي يسعى الباحثان نحو التحقق منها في هذا البحث أيضاً.

انطلاقاً من ذلك، يبدو موضوع الإهتمام بها ومتابعتها لا مهرب منه في حياة المنظمات، ولكن السؤال الذي تجب إجابته مفاده: من أين تبدأ نقطة الشروع في هذا الاهتمام؟

وللإجابة عليه، يرى الباحثان اعتماداً على معطيات الشكل ٣، أن هذه النقطة إنما يجب أن تبدأ من مصادر البناء الأخلاقي للعاملين، وذلك لأن بنى المنظمات الأخلاقية لا تخرج عن كونها حصيلة جمع أخلاق من أعدّوا رسائلها وأخلاق من تواصلوا على تنفيذ مضامين هذه الرسائل، أو على الأقل بمثابة انعكاسات لأخلاق هؤلاء المشار إليهم جميعاً*.



الشكل ٣

نماذج البناء الأخلاقي للمنظمات وانعكاساته في سلوكها

المصدر: من إعداد الباحثين بالإفادة من:

Mondy R. Waune & Premeaux. S. R, (1998), "Management", 7th ed., Prentice-Hall, INC., Inglewood Cliffin, New Jersey, P. 90.

أما تجاهل نواحي التحقق من رصانة هذه المصادر، فربما يوقع المنظمات في مهاوي الخطأ في اختيار نوع السلوك المرغوب في مجتمعاتها، مما يلحق الضرر في مهام تحقيق أهدافها، لاسيما في ظل توافر نوعين من السلوك المنظمي بالاعتماد على المعايير الأخلاقية للمنظمات أيضاً كما يشير إلى ذلك الكتاب ومنهم (Champox,2000,39) و (Schermerhorn, 2000, 13) هما:

* يمكن عد البيانات التي يقدمها الراغبون بالتعيين في بعض المنظمات عن دياناتهم وقومياتهم وانتماءاتهم السياسية ونحوها بيانات لأغراض تقويم الجوانب العقائدية في بنائهم الأخلاقي. كما يمكن عدّ المقابلات التي يخضعون لها ومنها اختبارات فحص الكفاءة، كاختبار فحص القدرة على التدريس المعتمد في الجامعات العراقية واحداً من وسائل تقويم جانب العمل في هذا البناء أيضاً.

السلوك الأخلاقي: بوصفه سلوك المنظمات التي تراعي القيم والمعايير الأخلاقية كما تبدو في أعراف مجتمعاتها وقوانينها، وقد ضمنتها بوصفها جزءاً مما يجب أن تلتزم به أثناء مهام تحقيق أهدافها.

السلوك غير الأخلاقي: بوصفه سلوك المنظمات التي تعمد الى تجاهل معاني تلك المعايير والقيم وما تؤكد عليه مضامينها، ولا تأخذها بالحسبان أثناء مهام تحقيق أهدافها.

وقد سبقت الإشارة إلى الناحيتين الوقائية والعلاجية للأخلاق، والتي ذكر فيها الباحثان مايخص مهمة تقويم السلوك المنظمي بالاعتماد على المعايير الأخلاقية وصولاً إلى التمييز بين السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي للمنظمات بوصفها لا يجب أن تقف عند حدود تقويم السلوك المتوقع لهذه المنظمات فقط ، بل يجب أن تمتد وصولاً إلى تقويم سلوكها الفعلي أولاً بأول أيضاً، وذلك لتكون هذه المهمة وما يتمخض عنها من النتائج بمثابة تغذية عكسية كما يبدو في الشكل السابق على نحو لا تقف حدود منافعها عند مجرد تقويم انعكاسات البناء الأخلاقي للمنظمات على سلوكها فقط، وإنما في تقويم معايير البناء الأخلاقي نفسها كمدخل لجعلها على نحو يواكب التغييرات الحاصلة في البيئة أيضاً.

ثانياً- مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات ومستلزماتها

تباينت آراء الباحثين بخصوص أنواع مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات كما يبدو واضحا في الجدول ٢، وذلك على الرغم من اتفاق الكتاب المعروضة أسمائهم فيه عليها بوصفها اعتمادا على رأي الباحثين جملة الطرائق الهادفة الى تمكين المنظمات من بلوغ السبل الكفيلة لها في التعبير عن جملة عقائدها الأخلاقية على شكل خصائص لخطط هذه المنظمات وسياساتها وإجراءاتها واستراتجياتها، وذلك بما يساعدها على الحفاظ على سمعتها في الأسواق ذات الأهمية في إدامة صلتها مع من لهم علاقة بها من العاملين فيها والموردين والزبائن ونحوهم أيضاً، أو كما عرفها (نجم والمبيضين، ٢٠١٠، ١٧٦) مجموعة الإفتراضات والمعايير التي تساعد المنظمات لاسيما عند الإلتزام بها على تحقيق الإتساق في مواقف جملة مديريها.تجدر الإشارة بخصوص نواحي الإختلاف في أنواع المداخل المعروضة في الجدول المذكور بوصفها لا تخرج كما لاحظ الباحثان عن كونها مجرد اختلافات في التفاصيل فقط.لذا عمدا إلى تبني بعض الآراء لأغراض عرضها لاسيما آراء (Wheelen and Hunger, 2008, 67) مع الأخذ بالحسبان التعليق عليها على نحو أكثر شمولية من جهة، وبما يساعد على جعلها على نحو أكثر ملاءمة لنواحي البناء الأخلاقي لمنظمات مجتمعنا من جهة أخرى، وذلك على النحو الآتي:

١. مدخل الحقوق الأساسية Moral–Right Approach

تقوم فكرة هذا المدخل قدر تعلقها بالعاملين في المنظمات على ضرورة الأخذ بالحسبان حقوقهم الأساسية، كحقهم في الحياة وما يرتبط بأمانهم، وصحتهم وانتماءاتهم الدينية والقومية ونحوها، بوصفها جزء من الحقوق أو الأهداف التي تقع على المنظمات مسؤولية الالتزام بها وتحقيقها.

الجدول ٢
أنواع مداخل البناء الأخلاقي من وجهة نظر الكتاب

ت	الكاتب	السنة	المداخل
١	T.M. Jones	١٩٩١	الغائي، الحقوق المتساوية، النسبية، الفضائل
٢	T.K.Mcethineey	١٩٩٣	الوصفي، المعياري، الماورائي
٣	العنزي والساعدي	٢٠٠٢	الغرضي (المنفعة)، الواجبات الأدبية، العاطفي، الحقوق الأخلاقية، العدالة
٤	المعاضيدي	٢٠٠٥	النفع العام، الفردي، الحقوق المعنوية، العدالة، الصفات الجيدة، السمات الأخلاقية، التوازن
٥	الفضل	٢٠٠٦	النفعي، الفردي، الحقوق الأخلاقية، العدالة (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية)
٦	الطويل	٢٠٠٦	الإيمائي، المادي
٧	الغالبي والعامري	٢٠٠٨	النفعي، الفردي، الحقوق الأخلاقية، العدالة (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية)
٨	Wheelen and Hunger	٢٠٠٨	المنفعة، العدالة، الحقوق
٩	نجم والمبيضين	٢٠١٠	الأخلاق المثالية، أخلاق الامتثال، الأخلاق النسبية، الأخلاق التطورية، المدونة الأخلاقية

المصدر: اعداد الباحثين.

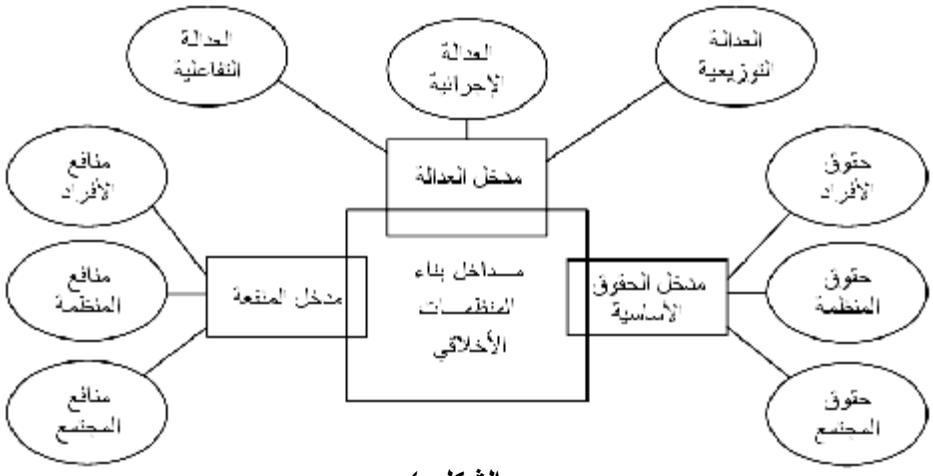
ويعزى ذلك لأهميتها في مجال الاستحواذ على ولاء هؤلاء العاملين تحقيقاً لأهدافها في البقاء والتطور.

وهكذا فيما يخص حقوق المجتمع أيضاً، إذ تقع عليها مسؤولية الإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية تجاهه، وذلك في مجالات توفير السلع والخدمات على وفق أفضل الخصائص، وعدّ ذلك بمثابة حق المجتمع عليها، والذي لا مجال للتقاعس في تحقيقه ضماناً للحصول على جملة مستلزماتها الخاصة من هذا المجتمع ذات الأهمية في مجال بقائها وتطورها أيضاً.

أما فيما يخص حقوقها الأساسية، فتتمثل بحقها المقابل على كل من العاملين فيها والمجتمع أيضاً، وذلك بالاستحواذ على ولاء هؤلاء العاملين من جهة، وحقها على المجتمع في مجال الحصول على المدخلات المناسبة لها كماً ونوعاً توقيتاً من جهة أخرى.

٢. مدخل المنفعة Utilitarianism Approach

تتجه فكرة هذا المدخل باتجاه التكامل مع فكرة مدخل الحقوق الأساسية من خلال التأكيد على بناء السلوك المنظمي ذي الأهمية في مجال تمكين العاملين من الاستحواذ على ما يساعدهم على احترام ذاتهم وتحقيقها، وحقوق المجتمع في مجال حصوله من المنظمات على ما يساعده على توفير نواحي رفاهية مواطنيه، وتمكينه من الحد من نواحي اعتماده على الاستيراد سداً لحاجاته من السلع والخدمات، وذلك مقابل منفعتها الناتجة عن تسخير هؤلاء العاملين لجملة طاقاتهم وإبداعاتهم الفكرية والمهارية خدمة لها من جهة، وكذلك فيما يخص حقها على المجتمع في الحصول على الدعم منه في نواح أخرى غير التي سبقت الإشارة إليها من جهة أخرى، مما يمهد الأجواء التي تساعد على القول بخصوص جملة مداخل البناء الأخلاقي بوصفها كما تبدو في الشكل ٤ منظومة متكاملة من القيم الشخصية والمنظمية والمجتمعية في نفسه.



الشكل ٤
مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات

المصدر: من إعداد الباحثين.

تجدر الإشارة إلى وجهة نظر الباحثين المشار إليها بوصفها تقع في إطار ما يسميها معظم الكتاب المشار إليهم في الجدول المذكور بمنفعة القاعدة التي تهدف الى توفير أكبر المنافع للمستفيدين في ضوء الإلتزام بالقواعد والمعاير الأخلاقية، وما يتمخض عنها من السلوك الصحيح.

أما بخصوص ما يسمونه بمنفعة الفعل ضمن هذا المدخل، فتم تجاهلها من قبلهما، لكونها لا تقود، (لاسيما في ظل ما تهدف إليه من تحقيق المنافع حتى وإن تطلب الأمر انتهاك المعايير والقيم الأخلاقية)، إلى ما يطمحان إليه بخصوص بناء المنظمات الفاعلة اجتماعياً.

٣. مدخل العدالة Justice Approach

يظهر هذا المدخل بوصفه تاج البنى الأخلاقية للأفراد والمنظمات بغض النظر عن طبيعتها والمجتمعات بغض النظر عن معتقداتها أيضاً.

أما فكرته، فتقوم على مضمون الآية الكريمة (٣٥) من سورة الإسراء چۆ ۆ ى ى ۇ ۇ چ الذي بموجبه يعدّ السلوك الأخلاقي بوصفه يركز على الحيادية والعدالة في معاملة الآخرين، وذلك اعتماداً على قواعد قانونية واضحة المعالم من جهة ومعروفة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من جهة أخرى.وتجدر الإشارة إلى اعتماده في حياة المنظمات إنما يقوم كما يشير الى ذلك الباحثون ومنهم (الغالبي والعامري، ٢٠٠٨، ٨٣–٨٥) و(الفضل، ٢٠٠٦، ٩ -١١) على ثلاثة أنواع من العدالة هي:

١. **العدالة الإجرائية Procedural Justice** وتعني درجة وضوح سياسات المنظمة وقواعدها واستقرارها وحيادية تطبيقها.
٢. **العدالة الموزعة Distributed Justice** وتشير إلى مدى الإنصاف في توزيع الموارد والحوافز ونحوها على مستحقيها من دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو نحوها.
٣. **العدالة التفاعلية Interact ional Justice** التي تتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام.

أما فيما يخص مستلزمات هذه المداخل ، فلعلها تنحصر كما يرى الباحثان بضرورة معرفة القائمين عليها بمناهج البحث العلمي في مجالي الاستقراء والاستنباط، وبما يسمى تقانة الذهانة المعمقة (العصف الذهني) ونحو ذلك من الوسائل أو التقانات ذات الأهمية في بلوغ أفضل الأفكار التي يحتاجونها تعزيزاً لنواحي البنى الأخلاقية لمنظماتهم من جهة ولتشخيص نواحي الضعف في هذه البنى في الأوقات المناسبة ومعالجتها، وذلك الى جانب ما يجب أن تكون عليه معرفتهم بأنواع سلوك منظماتهم التي تقع عليهم مهمة متابعتها بما يجعل تطبيقاتها منسجمة مع تفاصيل هذه البنى وما تحرص عليه من جهة أخرى.

رابعاً - أوجه صياغة الإستراتيجية

١. المفهوم

تمهيداً لمفهوم أوجه صياغة الاستراتجيات، يجد الباحثان من الضروري الوقوف للوهلة الأولى على معاني مفردتي (الأوجه أو النمط) و(الإستراتيجية)، لأهميتهما في مجال التأسيس لمفهومهما الإجرائي بخصوصها.

ففيما يخص الأوجه او النمط، تشير معاجم اللغة ومنها (المعجم الوسيط) للزيات إليه بوصفه الطريقة أو النوع، فعندما يقال على سبيل المثال تعميماً ما أنماط الشيء او أوجهه؟ فيقصد بذلك إما طرائق انجازه أو أنواعه.

أما فيما يخص الإستراتيجية، فتشير المعاجم المذكورة ومنها (المورد) للبعلبكي هذه المرة إليها بوصفها فن الحرب أو كما يشير إليها معظم الكتاب فن الجنرالات.

وأما أصلها، فمشتق بحسب ما يشير إليه (الدوري، ٢٠٠٤، ٣١) من الكلمة اليونانية (Strategos)، وكان استخدامها كما هو واضح من معناها في الاستخدامات العسكرية، ثم انتقلت الى علم المنظمة في إطار توجهه أو فكره الإستراتيجي، إذ تناولها المهتمون بهذا الفكر ومنهم (Ansoff, 1995, 100-101) فعرفها بوصفها تصورات المنظمة لطبيعة علاقتها المتوقعة مع البيئة الخارجية، وما ينبغي عمله اعتماداً على ذلك في المدى البعيد وصولاً إلى تحقيق غاياتها وأهدافها، أو كما عرفها (Jauch and Glucck, 1988, 11) بوصفها خطة المنظمة الكفيلة لها في ربط مزاياها بتحديات البيئة تحقيقا لأهدافها.

اعتماداً على ذلك، يمكن النظر الى صياغة الاستراتيجيات بحسب رأي (هل وجونز، ٢٠٠٨، ٤٠) بوصفها مهام المنظمات الخاصة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصولاً إلى اختيار استراتجياتها الملائمة. أو كما يراها الباحثان بوصفها جملة الطرائق المعتمدة من قبل المنظمات في رسم مختلف تصوراتها لطبيعة علاقتها المتوقعة مع بيئتها، أو بوصفها أنواع الطرائق التي تعتمدها المنظمات في إعداد مختلف خططها، بما يضمن لها أفضل نواحي الربط الذي ترومه بين نقاط قوتها وضعفها من جهة وبين ما يسمى بفرصها في البيئة، وما يمكن أن تصادفه من تهديدات في هذه البيئة تحقيقاً لأهدافها من جهة أخرى. وهي تبدو في ظل هذا المفهوم بوصفها وسيلة المنظمات لتحديد أنماط السلوك الذي ستنتهجه المنظمة مستقبلاً وصولاً إلى أهدافها، وذلك قبل وضع هذه الانماط موضع التطبيق الفعلي.

تجدر الإشارة إلى أنواع الطرائق المشار إليها بوصفها معروفة في الأطر النظرية للإدارة الإستراتيجية بأوجه صياغة الإستراتيجية، وهي تختلف عما يسمى بخيارات أو

بدائل أو أنماط السلوك الاستراتيجي*، فالأولى كما سبقت الإشارة تعنى برسم السلوك الاستراتيجي المتوقع، فيما تمثل الثانية أنواع التطبيقات الحقيقية لهذا السلوك على الأرض.

أما فيما يخص شكل العلاقة فيما بينها وبين مداخل البناء الأخلاقي التي سبقت الإشارة إليها، فيمكن القول الذي مفاده: إن كانت مداخل البناء الأخلاقي معنية بصياغة خصائص سلوك المنظمات، فإن هذه الأنماط إنما تعنى بصياغة هذا السلوك نفسه، مما يمكن أن يساعد على القول بخصوصهما وكأنهما وجهان لعملة واحدة، أو على نحو أكثر دقة وجهان مكملان بعضهما لبعض.

٢. الأهمية والمستلزمات

اعتماداً على التعريف الإجرائي لأوجه الصياغة المبحوثة، يمكن القول بخصوص أهميتها بوصفها سبيل المنظمات لصياغة طرائقها الموصلة إلى فاعليتها في مجال تحقيق أهدافها بغض النظر عن طبيعتها التسويقية أو العملياتية ونحوهما، أو بعبارة على نحو أكثر تحديداً هذه المرة بوصفها وسيلة المنظمات وصولاً إلى السلوك القصدي والقادر على تحقيق فاعليتها في الظروف البيئية المختلفة بأقصى ما تتمكن عليه من الكفاءة.

أما فيما يخص مستلزماتها، فلعلها لا تختلف عن المستلزمات التي سبقت الإشارة اليها بخصوص مداخل البناء الأخلاقي، ولكن مع التأكيد على بعض النواحي المهمة في مجال صياغة الإستراتيجيات، كتلك التي يشير إليها (Porter) أمثال المعرفة بنقاط قوة المنظمات وضعفها، واحتمالات فرصها وتهديداتها، وسبل الموازنة فيها، وما يرتبط بقيم المديرين المعنيين فيها، ومنها قيمهم الأخلاقية، وتوقعات مجتمعها، بوصفه من أصحاب المصالح الرئيسة في بقائها ونموها أيضاً.

٣. أنواع أوجه صياغة الاستراتيجيات

تباينت آراء الباحثين كما يبدو من الجدول ٣ بخصوص أوجه أو أنماط صياغة الإستراتيجيات، وقبل أن يعرض الباحثان وجهة نظرهما بخصوصها، يجدان من الضروري تمهيداً لذلك الوقوف لإجابة السؤال الذي مفاده: أي من أوجه صياغة الإستراتيجيات المشار إليها في الجدول المذكور لا يأخذ بالحسبان ضماناً للفاعلية في الصياغة المبحوثة ما يسمى بعوامل الوصف والإرشاد من جهة أو لا يأخذ بالحسبان موارد المنظمات ونوع السلوك المعبر عن مستوى عقلانيتها في إدارة شؤونها وصولاً إلى تلبية حاجاتها المختلفة ونحو ذلك من جهة أخرى.

---

* تجدر الإشارة بخصوص أنماط السلوك الإستراتيجي بوصفها يمكن أن تترجم بثلاثة أنواع من البدائل الإستراتيجية هي:

استراتيجيات الإستقرار، وفي إطارها تبدو المنظمات المعتمدة لهذا النوع من الإستراتيجيات عدة أنواع، لعل منها المنظمات الساعية نحو الدفاع عن وضعها الراهن بغض النظر عن نوع البيئة التي تعمل فيها، والمنظمات التي تعمل في ظل ظروف البيئة المستقرة، والمنظمات الساعية نحو النمو المحدود، لذا درج بعض الباحثين على تسميتها باستراتيجيات النمو المحدود أيضاً.

استراتيجيات النمو، تبدو هذه الإستراتيجيات مناسبة للمنظمات التي تنظر إلى فاعليتها، وتحرص على تحقيقها في ظل البيئتين المتغيرة والمضطربة، وذلك بعكس استراتيجيات الاستقرار السابقة التي يعدّها الباحثون تساعد على تحقيق أهداف المنظمات في الأمد القصير فقط، أما في الأمد البعيد أو تغير أوضاع البيئة، فلابد من مغادرتها وصولاً إلى هذا النوع الجديد من الاستراتجيات.

استراتيجيات الإنكماش، وهي تعاكس في توجهاتها أنواع استراتيجيات النمو المشار إليه، وتفيد المنظمات التي باتت تواجه مشكلات ما في مجال تحقيق أهدافها من أجل تمكينها من إعادة تنظيم أوضاعها.

الجدول ٣
أنواع أوجه صياغة الإستراتيجية من وجهة نظر الكتاب

ت	الباحث	السنة	الاوجه
١	Mintezberg	1990	الإرشادي، الوصفي، التشكيلي
٢	Williamson	1991	الموقفي
٣	Whittington	1993	التقليدي، العملياتي، التطوري، النظمي
٤	Roulean & Seguin	1995	التقليدي، الموقفي، الإجتماعي السياسي، الإجتماعي المعرفي
٥	Hax & Majluf	2001	التمركز، المستند على الموارد، العقلاني
٦	Ford & Sirens	1996	الاختياري، التمركز
٧	Monicerfe	1999	الديناميكي
٨	Chiesas	2001	الاكتساب، التمركز
٩	Burgelman	2001	التمركز، الاكتساب، مدخل الموارد

المصدر: إعداد الباحثين

إن الباحثين في إطار إجابتهما على السؤال المذكور، لا يجدان حرجاً في نقد بعض وجهات نظر الكتاب بخصوص أنواع مداخل صياغة الإستراتيجيات، كالتي وردت في الجدول المذكور واعتمدت ما تسمى بانماط الإرشادي والوصفي والعملياتي والعقلاني ونحوها بوصفها من أوجه الصياغة المذكورة، وذلك لسبب رئيس مفاده: إن الصياغة الفاعلة للإستراتيجية بغض النظر عما إذا كانت لأغراض التراجع أو لأغراض الاستقرار أو الإندفاع، إنما يجب أن تتطلب الأخذ بالحسبان عوامل الوصف والإرشاد والموارد والعقلانية ونحوها ضماناً للفاعلية المشار إليها، وبدونهم قد تفقد استراتيجياتها المصاغة فاعليتها جزئياً أو كلياً في التطبيق، مما قد يلحق بالمنظمات أضراراً على نحو ربما لا تقف حدوده عند مستويات انخفاض هذه الفاعلية فقط، بل قد يمتد ذلك ليصل إلى مستوى انعدامها بالكامل، مما يتسبب باحتمالات خروج المنظمات صاحبتها من الأسواق أيضاً.

ولهذا السبب وأسباب أخرى تتعلق بالحرص على توفير الأوجه التي تضمن للمنظمات أفضل نواحي الإستجابة للتغييرات البيئية والتكيف معها وصولاً للريادة في الأسواق، كما تمنى ذلك كتاب آخرون في الجدول المذكور، مال الباحثان باتجاه وجهة نظر (Williamson,1991,75-94) الموقفية في صياغة الإستراتيجيات، لكنهما تميزا عنها بالتعامل مع هذا النمط الموقفي بوصفه يجب أن يقود إلى بناء أو صياغة الإستراتيجيات لاسيما الإستراتيجية الكلية للمنظمات على نحو يحمل خصائص مختلف أنواع الإستراتيجيات التي سبقت الإشارة إليها معاً.

وتعزى الأسباب التي دفعت الباحثين للتأكيد على ذلك إلى ظروف البيئة الحاضرة، فهذه البيئة كما تبدو قد تجاوزت مرحلة التغيير التي كانت متسمة به وصولاً إلى مرحلة الإضطراب، لاسيما في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ودخول البعد العالمي على عواملها الإجتماعية والإقتصادية ونحوهما من جهة، وشيوع العديد من المفاهيم فيها ذات الضبابية في معانيها كالعولمة والإرهاب ونحوهما من جهة أخرى.

ففي ظل كل ذلك لم تعد كما يرى الباحثان فرص التعامل المعزول مع الإحتمالات البيئية في التقدم والاستقرار والتراجع متاحة أمام المنظمات، مما يفرض على هذه

المنظمات استثماراً لعامل الزمن في اغتنام الفرص التي باتت نادرة في ظل قوة المنافسة التي تشهدها هذه البيئة التهيؤ لاحتمالات التقدم والاستقرار والتراجع في الوقت نفسه، فقد تصادف المنظمات المتراجعة نتيجة لشدة هذا الاضطراب البيئي فرصة للتقدم إلى أمام، مما يفرض عليها التهيؤ لاحتمالاته وبالعكس، قد يصادف المنظمات المتقدمة ما يمكن أن يفرض عليها التوقف أو التراجع، الأمر الذي يفترض أن تحسب حساباته أيضاً.

إن تجارب العديد من المنظمات العالمية في ظل الأزمة المالية التي عصفت بالعالم الحاضر، ومنها منظمة جنرال موتورز الأمريكية ليست ببعيدة، فقد تلقت المنظمة المذكورة بحسب ما تناقلته وكالات الأنباء المقروءة والمسموعة والمشاهدة من الضربات التي لم تحسب حسابها كما يبدو على النحو المناسب في ظل الأزمة المالية العالمية، ما دفعها ليس الى التوقف عن تقدمها فقط ،بل إلى التراجع غير المنظم، مما كانت له أثاره، في تسريح العديد من العاملين فيها واللجوء إلى الاستدانة من الغير أيضاً.

واعتماداً على ذلك يرى الباحثان ضرورة بناء النمط الموقفي المشار إليه بما يجعله قادراً على بناء أو صياغة إستراتيجيات المنظمات وبخاصة الإستراتيجية الكلية في كل حالة من الحالات وفقا لثلاثة احتمالات، هي الاستقرار والنمو والتراجع، كما تعد وفقاً لذلك الاستراتيجيات العسكرية الآن.

ولكي يكون هذا النمط فاعلاً في بناء هذه الإستراتيجية، يفترض أن يصاغ هو نفسه بما يجعله ذا ثلاثة أوجه وعلى النحو الآتي:

١. **النمط الموقفي - المستقر أو شبه المستقر**، وهو نمط متكيف على نحو مناسب لصياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمات في ظل احتمالات استقرارها أو شبه استقرارها في البيئة.
٢. **النمط الموقفي - المندفع**، ويبدو مناسبا للمنظمات عالية الفاعلية، أو بوصفه نمطاً مناسباً لصياغة جوانب استراتيجيات المنظمات الكلية عند احتمالات النمو والتطور.
٣. **النمط الموقفي - التراجعي**، ويبدو نمطاً مناسباً للمنظمات في حالة الإنكماش، أو بعبارة أخرى إنه النمط الذي يعنى برسم جانب إستراتيجيات المنظمات أثناء انسحابها أو تراجعها المنظم والقادر على تنفيذ هذا التراجع من دون أدنى الخسائر.

تجدر الإشارة إلى مستلزمات بناء الإستراتيجية الكلية للمنظمات على النحو المشار إليه، بوصفها غالباً ما تكون متوافرة في المنظمات الإستراتيجية، لاسيما في ظل سعي هذه المنظمات نحو النمو باستمرار.

وكل ما يستلزمه الأمر هو تطوير برامج التعلم والتدريب والمشاركة بالمعرفة من قبل هذه المنظمات لتستوعب الاحتمالات البيئية الثلاثة (التقدم والاستقرار والتراجع) وآليات أو سبل التصرف في ظلها.

الإطار الميداني

أولاً - وصف خصائص عينة البحث

يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول ٤ بنضوج عينة هذا البحث، وذلك لأن أفرادها سواء الذكور، الذين بلغت أعدادهم (٤٣) فرداً أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (٢٤) امرأة يعدّون من ناحية العمر في قمة عطائهم، لأن معظمهم (٧٣%) واقع في الفئات العمرية المتوسطة المحصورة بين (٣٠ -٥٠) عاماً مع بعض الاستثناءات، التي بلغت على مستوى من هم في عمر اقل من الـ (٣٠) عاماً (٩%)، وعلى مستوى من هم أكثر من (٥٠) عاماً (١٨%).

ولا يخفى أن هذه الاستثناءات لا تقلل من أهمية العمر في دلالته على نضوج العينة، لسبب مفاده: أن الشباب لابد منهم في العمل بغض النظر عن طبيعته، بوصفهم المعول عليهم لاستمرار هذا العمل وديمومته، وكذلك فيما يخص الناضجين من ذوي الأعمار الطويلة لأهميتهم لأغراض نقل الخبرة للشباب من العاملين معهم.

الجدول ٤
أوصاف عينة البحث

الجنس									
ذكر				**أنثى**					
ت		%		ت		%			
٤٣		٦٤		٢٤		٣٦			
العمر									
أقل من ٣٠		**٣٠ - ٤٠**		**٤١ - ٥٠**		**أكثر من ٥٠**			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٦	٩	١٨	٢٧	٣١	٤٦	١٢	١٨		
المستوى العلمي									
معهد فاقل		**بكالوريوس**		**دبلوم عالِ**		**ماجستير**		**دكتوراه**	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٦	٢٤	٣٥	٥٢	٩	١٣	٧	١١		
مدة الخدمة مديرا									
اقل من ٥		**٥ - ١٥**		**١٦ - ٢٠**		**٢١ - ٢٥**		**٢٦ فأكثر**	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٥	٨	٣٩	٥٨	٨	١٢	١٢	١٨	٣	٤
عدد الدورات									
لا يوجد		**دورة واحدة**		**دورتين**		**أكثر من دورتين**			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
		٧	١٠	٣٣	٤٩	٢٧	٤١		

المصدر: إعداد الباحثين

ومما يساعد على القول بنضوج العينة أيضاً، مؤهلات أفرادها العلمية، التي انحصرت نسبة (٧٦%) منها بين شهادة الماجستير نزولاً إلى الشهادة الجامعية الأولية (شهادة البكالوريوس) التي بدت بوصفها الشهادة الأعلى بين حملة الشهادات العلمية لأفراد هذه العينة، أما نسبة حملة شهادة المعهد فأقل، فكانت (٢٤%) فقط.

وهكذا بالنسبة لسنوات خدمتهم في مجال العمل مديرين في منظماتهم، فقد تبين أن لـ (٩٢%) منهم خدمة في هذا المجال لمدة لا تقل عن الخمسة أعوام، مقابل (٨%) فقط لمن قلت مدة خدمتهم فيه عن المدة المذكورة، مما يؤشر مدى الخبرة المتراكمة لدى أفراد هذه العينة عبر الزمن أيضاً.

أخيراً... تساعد أعداد الدورات التي اشترك فيها أفراد هذه العينة على القول بنضوجها أيضاً، لاسيما في ظل اشتراكهم جميعاً بهذه الدورات، وذلك بواقع (١٠%) لمن

اشترك بدورة واحدة على الأقل مقابل (٤٩%) لمن شارك منهم بدورتين من هذه الدورات و(٤١%) لمن زادت أعداد مشاركاتهم عن الدورتين.

ثانياً - مواقف المستبينة آراؤهم من متغيري البحث

١. مواقفهم من مؤشرات متغير مداخل البناء الأخلاقي

تعكس النتائج التي يعرض تفاصيلها الجدول ٥ مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات متغير مداخل البناء الأخلاقي ضمن حدود أبعاده الثلاثة (الشخصي والمنظمي والمجتمعي).ويمكن من خلال تفحصها القول، بأن هذه المؤشرات قد استحوذت على رضاهم على نحو عام، وذلك بدلالة معدلات الأوساط الحسابية الخاصة بمجمل مؤشرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة المذكورة، التي جاءت مرتفعة بواقع قدره (٣.٦٠٩) و(٣.٥٥٨) و(٣.٦٢٠) على التوالي وبانحرافات معيارية قدرها (٠.٨٢٨) و(٠.٨٨٧) و(٠.٧٧٤) على التوالي أيضاً.ولعل مما يجذب الإنتباه في جملة مواقف هؤلاء المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير، الموقف من المؤشر X_{14} ضمن البعد المجتمعي (لعل مما تسعى منظمتنا نحو الإلتزام به من تلك المعايير أيضاً، ما تقع نتائجه من اهتمامات المجتمع بوصفه الحامي لمصالح جميع مواطنيه، لاسيما ما يتعلق منها بضرورة معرفته بنتائج أنشطتها، وذلك بما يساعده على التخطيط لرفاهية مواطنيه)، الذي استحوذ كما يبدو على أعلى نصيب من الرضا مقارنة بجميع مؤشرات أبعاد هذا المتغير، وذلك لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه، والذي جاء بواقع (٣.٧٨٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٠١).ويمكن أن يعزى موقفهم المشار إليه، لاعتقادهم باحتمالات خضوع منظماتهم للمساءلة القانونية من قبل مجتمعهم في حالة إخفائها لشيء ما من نتائج أنشطها عنه.أما بخصوص المؤشر الذي استحوذ على أقل مستويات الرضا المذكور، فتمثل بالمؤشر X_9 ضمن البعد المنظمي (تواصلاً في اهتمامات منظمتنا بالمعايير الأخلاقية، تحاول جاهدة إبراز معالمها في آليات أنشطتها أو عملها الأخرى، لاسيما آليات اختيار من تجدهم مناسبين للمشاركة معهم بالمعرفة)، وذلك بدلالة الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه، والذي جاء بواقع (٣.٢٦٩)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٦٣).

ويمكن أن يعزى ذلك لاعتقادهم بمحدودية المنظمات العراقية المؤهلة من خلال المشاركة لتوفير المعرفة المناسبة للغير باستثناء الجامعات العراقية، وهي في حقيقتها كما يرى الباحثون أيضاً، محدودة العدد ولا تتناسب مع عدد سكان العراق، لاسيما المتخرجين من المدارس الاعدادية فيه.

وأما بخصوص المواقف من المؤشرات الأخرى، فتراوحت مستويات الرضا بخصوصها بين مستوياته الخاصة بالمؤشرين المشار إليهما.

الجدول ٥

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه متغير مداخل البناء الأخلاقي

المؤشر	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مؤشرات البعد الشخصي												
X_1			٧	١٠	٢٠	٣٠	٣٥	٥٣	٥	٧	٣.٥٦٧	٠.٧٨٣
X_2	٣	٤	٥	٧	٢٥	٣٧	٣٢	٤٩	٢	٣	٣.٣٧٣	٠.٨٥٠
X_3	١	١	٧	١٠	١٩	٢٨	٢٨	٤٣	١٢	١٨	٣.٦٤٢	٠.٩٤٩
X_4	٢	٣	٢	٣	١٧	٢٥	٤٠	٦٠	٦	٩	٣.٦٨٧	٠.٨٠٢

المؤشر	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_5	١	١	٢	٣	١٦	٢٤	٤٠	٦٠	٨	١٢	٣.٧٧٦	٠.٧٥٥
المعدل	١	١	٥	٧	١٩	٢٨	٣٥	٥٣	٧	١٠	٣.٦٠٩	٠.٨٢٨
مؤشرات البعد المنظمي												
X_6	١	١	٥	٧	١٥	٢٢	٣٦	٥٥	١٠	١٥	٣.٧٣١	٠.٨٦٣
X_7	١	١	٨	١٢	٢٥	٣٧	٢٦	٤٠	٧	١٠	٣.٤٤٨	٠.٨٩٢
X_8	٢	٣	٤	٦	١٧	٢٥	٣٨	٥٧	٦	٩	٣.٦٢٧	٠.٨٥٠
X_9	٥	٥	٧	١٠	٢٢	٣٣	٣١	٤٧	٢	٣	٣.٢٦٩	٠.٩٦٣
X_{10}	١	١	٥	٧	١٦	٢٤	٣٥	٥٣	١٠	١٥	٣.٧١٦	٠.٨٦٧
المعدل	٢	٣	٦	٩	١٩	٢٨	٣٣	٥٠	٧	١٠	٣.٥٥٨	٠.٨٨٧
مؤشرات البعد المجتمعي												
X_{11}			١٠	١٥	٣١	٤٦	٢١	٣٢	٥	٧	٣.٦٨٧	٠.٨٢٠
X_{12}	١	١	٢	٣	٢٦	٣٩	٢٥	٣٨	١٣	١٩	٣.٧٠٢	٠.٨٧١
X_{13}	١	١	٧	١٠	٢٢	٣٣	٣٠	٤٦	٧	١٠	٣.٥٢٢	٠.٧٦٦
X_{14}	١	١	٢	٣	١٨	٢٧	٤٢	٦٣	٤	٦	٣.٧٨٧	٠.٧٠١
X_{15}	٣	٤	٥	٧	٢٤	٣٦	٣٢	٤٩	٣	٤	٣.٤٠٣	٠.٧١٤
المعدل	١	١	٥	٧	٢٤	٣٦	٣١	٤٧	٦	٩	٣.٦٢٠	٠.٧٧٤

المصدر: اعداد الباحثين

٢. مواقفهم من مؤشرات متغير أوجه صياغة الإستراتيجية

كما استحوذت مؤشرات المتغير السابق على رضا المستبينة آراؤهم، واستحوذت مؤشرات متغير أوجه الصياغة كما يبدو من النتائج التي يعرض تفاصيلها الجدول ٦ على رضا هؤلاء أيضاً، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل مؤشرات هذا المتغير الذي جاء بواقع (٣.٦٠١) وبانحراف معياري قيمته (٠.٨١٣).

أما المرتبة الأولى لمستويات الرضا، فكانت من نصيب المؤشرين العامين* X_{24} (أجد من الضروري قيام منظمتنا بتعزيز نواحي تطويرها لمجالاتها المختلفة، لاسيما إمكاناتها المادية بما يفسح المجال للمنظمة في المناورة بها وفقا لتقلبات الظروف)، وX_{29} (أشعر بجاهزية إمكانات منظمتنا للتأهيل على النحو المشار إليه وصولاً إلى تمكينها من التعامل الموقفي عند صياغة استراتيجياتها، لاسيما ما يرتبط منها بهيكلها التنظيمي).

الجدول ٦

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه متغير أوجه صياغة الإستراتيجية

المؤشر	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المؤشرات العامة												
X_{16}	٢	٣	٤	٦	١٦	٢٤	٤٤	٦٦	١	١	٣.٥٦٧	٠.٧٦٣

* تعمد الباحثان عرض مؤشرات هذا المتغير على النحو المشار إليه في الجدول المذكور، لقناعتهما بخصوص مداخل الصياغة الثلاثة (المندفع والمستقر والمتراجع) بوصفها غالباً ما ستوفر للمنظمات التي تعتمدها ذات المزايا من جهة ولاحتياجها للمتطلبات ذاتها من جهة أخرى.

X_{17}	١	١	٣	٤	١٨	٢٧	٤٥	٦٨			٣.٥٩٧	٠.٥٢٧
X_{18}	١	١	٥	٧	١٦	٢٤	٤١	٦٢	٤	٦	٣.٦٢٧	٠.٧٧٥
X_{19}			٥	٧	٢٥	٣٧	٢٨	٤٣	٩	١٣	٣.٦١٢	٠.٨١٦
X_{23}	١	١	٢	٣	١٣	١٩	٢٩	٤٤	٢٢	٣٣	٣.٠٣٠	٠.٨٨٧
X_{24}	١	١	٣	٤	١٦	٢٤	٣١	٤٧	١٦	٢٤	٣.٨٦٦	٠.٨٥٨
X_{25}	٢	٣	٢	٣	١٦	٢٤	٤٢	٦٣	٥	٧	٣.٦٨٧	٠.٧٨٣
X_{26}	١	١	٤	٦	٨	١٢	٥٢	٧٨	٢	٣	٣.٧٤٦	٠.٦٨٢
X_{27}	١	١	٦	٩	٢١	٣١	٣٧	٥٦	٢	٣	٣.٤٩٣	٠.٧٦٦
X_{28}	١	١	٢	٣	١١	١٦	٣٢	٤٩	٢١	٣١	٣.٠٤٥	٠.٨٦٠
X_{29}	١	١	٦	٩	١٥	٢٢	٢٤	٣٧	٢١	٣١	٣.٨٦٦	٠.٩٩٨
X_{30}	٣	٤	٦	٩	١١	١٦	٤٢	٦٤	٥	٧	٣.٥٩٦	٠.٩٢٢
المؤشرات التخصصية بأبعاد المتغير												
X_{20}			٥	٧	١٤	٢١	٣٥	٥٣	١٣	١٩	٣.٨٣٦	٠.٨٢٨
X_{21}	٢	٣	٧	١٠	١٢	١٨	٣٢	٤٨	١٤	٢١	٣.٧٣١	٠.٩٩٥
X_{22}	١	١	٤	٦	١٢	١٨	٤٦	٦٩	٤	٦	٣.٧١٦	٠.٧٣٥
المعدل	١	١	٤	٦	١٥	٢٣	٣٧	٥٥	١٠	١٥	٣.٦٠١	٠.٨١٣

المصدر: اعداد الباحثين

لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليهما، والذي جاء بواقع (٣.٨٦٦)، وبانحرافين معياريين قدرهما (٠.٩٩٨) و(٠.٨٥٨) على التوالي، مما يمكن أن يوفر انطباعاً حول قناعة المستبينة آراؤهم بأهمية مواصلة تحديث الإمكانات المادية لمنظماتهم، إذا ما أرادوا أو بحثوا عن مستقبل أفضل لها في عالم الأعمال من جهة، والقناعة المتوافرة لديهم حول قدرتهم على تكييف هياكل منظماتهم تبعاً لمختلف الظروف البيئية، والتي يمكن أن تفسر من باب الإعتزاز بمهاراتهم بوصفهم قادة لهذه المنظمات، لاسيما في ظل ما معروف عن ارتباط مهارات المديرين بترتيبات الهياكل التنظيمية لمنظماتهم من جهة أخرى.

وما يؤكد هذا الاعتزاز بالذات لديهم عدم قناعة العديد منهم بمضمون المؤشر X_{23} الذي تساءل عن حاجة الموارد البشرية العاملة في المنظمات المبحوثة إلى مزيد من التطوير وصولاً إلى تمكين منظماتهم من الاعتماد عليهم لإغراض تبني المداخل الموقفية في صياغة استراتيجيات منظماتهم، الذي كان الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (٣.٠٣٠) وبانحراف معياري (٠.٨٨٧).

وربما يسأل سائل، لماذا يتم الربط بين ترتيبات الهياكل التنظيمية وبين مهارات المديرين على النحو المشار إليه، ولم يتم مثله بين هذه المهارات وبين واقع الإمكانات المادية قدر تعلق ذلك بالمنظمات المبحوثة؟

ولعل الجواب على هذا التساؤل سيقود الباحثان إلى الحديث عن الموارد المالية المتسمة كما يبدو في المنظمات المبحوثة بشيء من الندرة، فتحديث الإمكانات المادية قد يتطلب في العديد من الحالات تمويلاً على نحو يفوق ما تتطلبه مهام تطوير هياكل المنظمات. وما يمكن أن يعزز هذا الرأي إجابة المبحوثين على المؤشر X_{28} (أشعر بجاهزية إمكانات منظمتنا للتأهيل على النحو المشار إليه وصولاً إلى تمكينها من التعامل الموقفي عند صياغة استراتيجياتها، لاسيما ما يرتبط منها بمواردها المالية) الذي جاء معدل

الوسط الحسابي له قريباً جداً من أدنى من معدلات الأوساط الحسابية لجملة مؤشرات هذا المتغير،إذ بلغت قيمته (٣.٠٤٥) وبانحراف معياري (٠.٨٦٠).

وأما بخصوص المواقف من بقية المؤشرات العامة الأخرى، فكما في المتغير السابق تراوحت مستويات الرضا بخصوصها بين مستوياته الخاصة بالمؤشرات المشار إليها.

وفيما يخص مواقفهم من المؤشرات التخصصية التي تساءلت عن احتمالات التقدم والاستقرار والتراجع في ظل تبني التنويع اعتماداً على مواقف منظماتهم في الظروف البيئية المختلفة، فيبدو أنها كانت على نحو متفائل على الأغلب، بحيث أقرت أو اتفقت مع المؤشر X_{20} الذي تحدث عن احتمالات التقدم إلى أمام وكانت على نحو أقل تفاؤلا بخصوص المؤشر X_{21} الذي تساءل عن ظروف الإستقرار.

أما موقفهم من المؤشر X_{22} الذي تحدث عن احتمالات التراجع فكان الأقل اتفاقا معه بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليه، الذي جاء بواقع (٣.٧١٦) وانحراف معياري (٠.٧٣٥).

ثالثاً - اختبار فرضيات البحث

١. اختبار فرضية البحث الأولى

تكشف معطيات الجدول ٧ عن وجود علاقة ارتباط معنوية ومتكافئة في قوتها بين (مداخل البناء الأخلاقي) **في مستواها الكلي** وبين (أوجه صياغة الإستراتيجية) سواء إذا ما درست من المنظور الذي يعد كما يبدو في الجدول المذكور مداخل البناء الأخلاقي متغيرا مستقلا ومداخل الصياغة متغيراً معتمداً وبالعكس، وذلك بدلالة معامل الإرتباط البالغة قيمته في الحالتين (٠.٩٣٤**) عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يساعد على القول بقبول فرضية البحث الأولى، التي تساءلت عن هذه العلاقة بين هذين المتغيرين وقوتها ومعنويتها في هذا المستوى.

أما على المستوى الجزئي، فبدأ بعد البناء الأخلاقي الشخصي، وفي الحالتين المذكورتين بوصفه الأكثر ارتباطا كما يبدو في الجدول ٨ بمتغير أوجه صياغة الإستراتيجية، وذلك بدلالة معامل ارتباطه، البالغة قيمته (٠.٩١٤**) عند مستوى المعنوية (٠.٠١)، يليه بعد البناء الأخلاقي المنظمي بمعامل ارتباط قيمته (٠.٨٨١**).

الجدول ٧

معامل الارتباط بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	أوجه أو مداخل صياغة الإستراتيجية
مداخل البناء الأخلاقي	٠.٩٣٤**

**P ≤ 0.01 , N = 67

أما بعد البناء الأخلاقي المجتمعي، فبدأ في الحالتين المشار اليهما الأقل ارتباطاً بمتغير أوجه صياغة الإستراتيجيات، لانخفاض قيمة معامل ارتباطه مقارنة بالبعدين السابقين، والتي بلغت عند نفسها مستوى المعنوية (٠.٨٥١**). ويمكن أن يعزى التباين في معاملات الارتباط المشار إليها، على الرغم من كونها تساعد على قبول الفرضية المشار اليها في إطارها الجزئي أو ينحصر في سببين رئيسين هما:

أ. طبيعة إجابات المبحوثين على الأغلب، فكما سبقت الإشارة كان هناك نوع من الإعتزاز لدى المستبينة آراؤهم تجاه أنفسهم من جهة وتجاه منظماتهم في بعض الإجابات من جهة أخرى، مما يمكن أن يكون له انعكاساته على قيم معاملات الإرتباط المشار إليها.

الجدول ٨

معامل الإرتباط بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الجزئي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	مداخل صياغة الإستراتيجية
بعد البناء الأخلاقي الشخصي	٠.٩١٤**
بعد البناء الأخلاقي المنظمي	٠.٨٨١**
بعد البناء الأخلاقي المجتمعي	٠.٨٥١**

** $P \leq 0.01$, $N = 67$

ب. طبيعة الإستبانة التي أعدها الباحثان، بوصفها لا يمكن أن ترتقي إلى مستوى الكمال (١٠٠%) شأنها جميع استمارات الإستبانات في البحوث الأخرى.

٣. اختبار فرضية البحث الثانية

أ. اختبارات علاقات الأثر بين المتغيرين المبحوثين في إطارها الكلي

يمكن بالاعتماد على معطيات الجدول ٩ القول، بقبول فرضية البحث الثانية التي أفادت بوجود علاقة تأثير تبادلية متكافئة وذات دلالة إحصائية بين مداخل البناء الأخلاقي وبين أوجه أو مداخل صياغة الإستراتيجية، بغض النظر عن المستوى الذي تدرس في إطاره.

أما الأدلة التي تدعم هذه العلاقة ضمن الإطار الكلي، فيمكن قراءتها من منظور تأثير مداخل البناء الأخلاقي بأوجه صياغة الإستراتيجية على النحو الآتي*:

يتضح من معامل التحديد (R^2) بإمكانية تفسير (٨٧%) من التباين في أوجه أو مداخل صياغة الإستراتيجية من خلال مؤشرات متغير البناء الأخلاقي، أما الباقي من التباين البالغة نسبته (١٣%) فتفسره متغيرات أخرى غير مبحوثة.

الجدول ٩

معلمات أنموذج الإنحدار الخطي بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلي

المعتمد / المستقل	أوجه صياغة الإستراتيجية					
	R^2	F		T		β
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
مداخل البناء الأخلاقي	٠.٨٧	٤٤٥.٠١٣**	٣.٩٦١	٢١.٠٩٥**	١.٩٩	٠.٩٣٤

**$P \leq 0.01$, $N = 67$. df(1,65)

* يتعذر على الباحثين قراءة الإتجاه المعاكس من العلاقة المبحوثة لضيق المجال، فكل ما يمكن قوله بهذا الشأن مامفاده: إن قوة هذه العلاقة ستبقى قائمة بين هذين المتغيرين بالمستوى نفسه، وذلك بالإعتماد على قيمة (R^2) أيضاً.

وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٤٥.٠١٣) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦١) عند درجة الحرية (٦٥.١) ومستوى المعنوية (0.01)، كما وتدعم ذلك قيمة (β) التي تعد (٠.٩٣٤) من التغير في أوجه أو مداخل صياغة الإستراتيجية، بوصفه نتيجة تغير وحدة واحدة في مداخل البناء الأخلاقي، وهي نتيجة تدعمها معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (٢١.٠٩٥)، التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٩) عند مستوى ودرجة الحرية المشار إليهما.

تجدر الإشارة إلى أن هذه العلاقة المتكافئة بين هذين المتغيرين، ستبقى قائمة على النحو المذكور، فيما لو تم تناولها في إطارها الجزئي أيضاً، أي في الإطار الذي يناقشها بحدود أبعاد متغير البناء الأخلاقي كل على حدة وبين متغير أوجه الصياغة في إطاره الكلي وبالعكس، ولكن باختلاف قيم β, t, F, R^2 التي تتوضح معالمها في الجدول ١٠ فقط، والتي تعكس التباين في مستوى تأثيرات أبعاد متغير مداخل البناء في متغير مداخل صياغة الإستراتيجية، مما يساعد على قبول الفرضية المذكورة في هذا الإطار أيضاً.

كما تجدر الإشارة الى مراعاة الباحثين لترتيب أبعاد البناء الأخلاقي في الجدول المذكور بحسب قوة تأثيرها في أوجه أو مداخل الصياغة المبحوثة أيضاً، إذ يبدو بعد البناء الأخلاقي الشخصي بوصفه الأكثر تأثيراً في مداخل الصياغة المبحوثة، مما يمكن أن يفسر أو يشير إلى ما يمكن عدّه أثراً أو انعكاساً لكاريزما بعض المديرين ، ولعل منهم المديرين المبحوثين أو مركزيتهم في نواحي فرض آرائهم على زملائهم من المشاركين لهم في صياغة استراتيجيات منظماتهم، وذلك كسمتين شخصيتين من سماتهم الأخلاقية .

أما بعد البناء الأخلاقي المنظمي فجاءت قوة تأثيره في المرتبة الثانية، فيما كانت المرتبة الأخيرة من نصيب بعد البناء الأخلاقي المجتمعي.

الجدول ١٠

معلمات أنموذج الإنحدار البسيط بين مداخل البناء الأخلاقي وأوجه صياغة الإستراتيجية

المعتمد / المستقل	أوجه صياغة الإستراتيجية					
	R^2	F		t		β
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
بعد البناء الأخلاقي الشخصي	٠.٨٤	**٣٣١.٣٢٧	٣.٩٦١	**١٨.٢٠٢	١.٩٩	٠.٩١٤
بعد البناء الأخلاقي المنظمي	٠.٧٧	**٢٢٥.٣٣٢		**١٥.٠١١		٠.٨٨١
بعد البناء الأخلاقي المجتمعي	٠.٧٢	**١٧٠.٠٨٠		** ١٣,٠٤١		٠.٨٥١

**P ≤ 0.01, N = 67. df(1,65)

إن وقوع البعد المذكور في المرتبة الأخيرة لا ينبغي أن يفسر في إطار إهمال هذا المستوى من البناء الأخلاقي من لدن المبحوثين أو التقليل من أهميته لديهم، لاسيما في ظل نجاحه في تفسير ما نسبته اعتماداً على معامل التحديد (R^2) الخاص به (٧٢%) من التباين في مداخل الصياغة المبحوثة، وهي نسبة عالية جداً، إذا ما قورنت بنسبة التباين التي عجز عن تفسيرها في المداخل المشار إليها والبالغة (٢٨%) فقط.

أما فيما يخص أسباب هذا التباين في قوة تأثير هذه الأبعاد، فيمكن أن تعزى لذات الأسباب التي أدت إلى التباين في معاملات ارتباط هذه الأبعاد بمتغير أوجه أو مداخل صياغة الإستراتيجية أيضاً.

ب. اختبار علاقة الأثر بين أبعاد المتغيرين المبحوثين

يتواصل التأكيد كما يبدو من الجداول (١١) و(١٢) و(١٣) على علاقة الأثر المتكافئة بين المتغيرين المبحوثين حتى في حالة دراستها على مستوى أبعادهما المختلفة.

فعلى سبيل المثال، يمكن القول بالاعتماد قيمة (R2) التي يعرضها الجدول ١١ والخاصة بتأثيرات بعد البناء الأخلاقي الشخصي بأبعاد مداخل الصياغة المبحوثة بإمكانية تفسير ما نسبة (٦٧%) و(٧٤%) و(٢٤%) من التباين في أبعاد متغير مداخل الصياغة الثلاثة (المندفع والمستقر والمتراجع) على التوالي، وما متبقي من هذا التباين فتفسرها عوامل أخرى غير مبحوثة، وهي بعامة نتائج مدعومة بقيم (F) و(t) و(β) المحسوبات كما يبدو في الجدول المذكور.

وهكذا فيما يخص تأثيرات بعدي البناء الأخلاقي المنظمي والمجتمعي في أبعاد متغير الصياغة المبحوثة أيضاً، ولكن بمجرد اختلاف قيم (R^2) و(F) و(t) و(β) كما يبدو ذلك واضحاً في الجدولين (١٢) و(١٣).

وبعامة... يلاحظ للأسباب ذاتها التي سبقت الإشارة اليها عندما كان الحديث عن معاملات الارتباط عدم تماثل النسب المذكورة، مما يدلل على تباين تأثيرات أبعاد متغير البناء المبحوث بأبعاد مداخل الصياغة، وذلك بين ما هو منسجم مع جملة النتائج في الجداول السابقة، كالتأثيرات الخاصة بالبعدين الموقفي المندفع والموقفي المستقر وبين ما هو غير منسجم معها، كتأثيرات الأبعاد الأخلاقية المشار اليها ببعد الصياغة الموقفي المتراجع، الأمر الذي يوحي وكأن المتغير الأخلاقي ضعيف التأثير في حياة المنظمات أثناء التهيئة لاستراتيجيات تراجعها ،وما يتمخض عن هذه التهيئة من استراتيجيات كتحصيل حاصل لاحقاً، وهذا مما لا يقتنع به الباحثان، ليس لكونه يعكس منطق العديد من المنظمات الأمريكية والأوربية التي تخلت بموجبه كما يبدو عن بعض العاملين فيها وجملة حقوقهم الأساسية عندما سرحتهم بفعل ضربات الأزمة المالية العالمية التي عصفت بهم فقط، وإنما لكونه قد ينم عن ميكافيلية في التفكير العام ضمن إطار الغاية تبرر الوسيلة، والتي لا مجال للأخذ بها في هذا البحث، لمخالفتها لتوجهاته بوصفه يسعى نحو التأكيد على أهمية البناء الأخلاقي في مختلف نواحي حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعتها من جهة وبغض النظر عن ظروفها البيئية من جهة أخرى أيضاً.

الجدول ١١

معلمات أنموذج الإنحدار البسيط بين بعد البناء الأخلاقي الشخصي وأوجه الصياغة المبحوثة

المستقل	بعد البناء الأخلاقي الشخصي					
	R^2	F		t		β
المعتمد		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
بعد الصياغة الموقفي المندفع	٠.٦٧	**١٣٢.٦٧١	٣.٩٦١	**١١.٥١٨	١.٩٩	٠.٨١٩
بعد الصياغة الموقفي المستقر	٠.٧٤	**١٨٥.٣٤٣		**١٣.٦١٤		٠.٨٦٠
بعد الصياغة الموقفي المتراجع	٠.٢٤	**٢٠.٤٢٣		**٤.٥١٩		٠.٤٨٩

**P ≤ 0.01, N = 67. df(1,65)

الجدول ١٢
معلمات أنموذج الإنحدار البسيط بين بعد البناء الأخلاقي المنظمي وأوجه الصياغة المختلفة

المستقل / المعتمد	بعد البناء الأخلاقي المنظمي					
	R^2	F		t		β
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
بعد الصياغة الموقفي المندفع	٠.٦٣	١٠٨.٤٧٧**	٣.٩٦١	١٠.٤١٥**	١.٩٩	٠.٧٩١
بعد الصياغة الموقفي المستقر	٠.٦٩	١٤١.٢٩٩**		١١.٨٨٧**		٠.٨٢٨
بعد الصياغة الموقفي المتراجع	٠.١٩	١٥.٠١٢**		٣.٨٧٥**		٠.٤٣٣

**P ≤ 0.01, N = 67. df(1,65)

الجدول ١٣
معلمات أنموذج الإنحدار البسيط بين بعد البناء الأخلاقي المجتمعي وأوجه الصياغة المختلفة

المستقل / المعتمد	بعد البناء الأخلاقي المجتمعي					
	R^2	F		t		β
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
بعد الصياغة الموقفي المندفع	٠.٧٠	١٥٦.٤٥١*	٣.٩٦١	١٢.٥٠٨**	١.٩٩	٠.٨٤١
بعد الصياغة الموقفي المستقر	٠.٦٢	١٠٥.١٣٣*		١٠.٢٥٣**		٠.٧٨٦
بعد الصياغة الموقفي المتراجع	٠.١٩	١٥.١٠٥**		٣.٨٨٦**		٠.٤٣٤

**P ≤ 0.01, N = 67. df(1,65)

الإستنتاجات والمقترحات

أولاً - الإستنتاجات

يمكن الخروج مما تقدم لاسيما ما ورد منه في الإطار الميداني بالعديد من الاستنتاجات، على النحو الآتي:

١. يمكن الإستنتاج اعتماداً على ما تمخض عن التحليل الإحصائي حول ثبوت علاقة الارتباط وعلاقة الأثر التبادلية المتكافئة بين المتغيرين المبحوثين في الإطار الكلي لهما بعدم جدوى التأكيد على البنى الأخلاقية للمنظمات ما لم تنعكس تفاصيلها على شكل خصائص في سلوك هذه المنظمات من جهة، وبعدم جدوى التعويل على السلوك الإستراتيجي في مجال تحقيق مضامين رسائل المنظمات ما لم يراع تفاصيل بناها الأخلاقية كمعايير ضابطة له من جهة أخرى.

٢. واعتماداً على ما تمخض عن التحليل المشار إليه في الإطار الجزئي للمتغيرين المبحوثين، يمكن الإستنتاج بتواصل علاقة التكافؤ بين هذين المتغيرين لاسيما في ظل احتمالي استقرار المنظمات في البيئة ونموها أيضاً.

٣. على الرغم من ثبوت نوع من الضعف في قوة العلاقة المتكافئة بين المتغيرين المبحوثين في ظل احتمال تراجع المنظمات، فإن ذلك لا يمنع من التأكيد وكاستنتاج آخر على أهمية البناء الأخلاقي في سلوك المنظمات المتراجع، لاسيما في ظل الاعتقاد بمسوغات هذا الضعف بوصفه كان نتيجة لوجهات نظر المستبينة آراؤهم على الأغلب،

إذ ثبت من خلال قراءة جملة مواقفهم من مؤشرات هذين المتغيرين ميلهم نحو الإعتزاز بالذات نوعاً ما، مما دفعهم نحو التأكيد على احتمالي تقدم منظماتهم في أحسن الأحوال واستقرارها في أحلك هذه الأحوال، أما احتمالات التراجع فلم يكونوا ميالين للإقرار بها، مما أثر في نتائج ما توصل إليه هذا البحث ضمن هذه الجزئية منه.

ثانياً - المقترحات

اعتماداً على استنتاجات البحث لاسيما الإستنتاجات الميدانية، يمكن تقديم العديد من المقترحات، لعل من أهمها:

١. السعي من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها نحو بذل قصارى جهدها لتطوير بناها الأخلاقية بما يجعلها الأكثر انعكاسا لمضامين رسائلها، لاسيما في ظل عدّ الإلتزام بهذه المضامين بوصفه الشرط الذي بموجبه حصلت هذه المنظمات على موافقة مجتمعاتها للعمل في بيئاتها، ولعلها تبلغ هذا المستوى من التطوير المنشود، إذا ما راعت النواحي الرئيسة الآتية:

أ. تطوير برامجها الخاصة بالتعلم التنظيمي والتدريب والمشاركة بالمعرفة ونحوهم، وعدّهم السبل الكفيلة في الاستحواذ على أفضل المعايير الأخلاقية وأتمها.

ب. السعي نحو التحقق من رصانة مصادر البنى الأخلاقية للذين سيعملون لديها، وعدّ ذلك بوصفه من الأمور التي يجب الوقوف على تفاصيلها قبل منح الموافقة على التعيين لكل من سيتعين لديها.

ت. تواصل هذه المنظمات في تقويم جملة معاييرها وقيمها الأخلاقية، وعدّ ذلك بوصفه المدخل لجعلها مواكبة لنواحي تطور مجتمعاتها، وعلى أن لا يتقاطع ذلك مع مضامين رسائلها المشار اليها.

٢. نظراً لأهمية مداخل صياغة الإستراتيجيات في تمكين المنظمات من الإستحواذ على أفضل الإستراتيجيات تحقيقا لأهدافها، لذا تبدو الحاجة ماسة إلى تطويرها من قبل المنظمات ذات العلاقة أيضاً، ولعل مما ينبغي التأكيد عليه في هذا الإطار ما يأتي:

أ. برامج التعلم والتدريب المنظميين وما يرتبط بالمشاركة في المعرفة المشار إليهم، ولكن في المجالات المفيدة في صياغة الإستراتيجيات، كالتعلم أو التدريب على الرؤى وبناء الاحتمالات الإفتراضية بخصوصها ومحاكاة تطبيقاتها ونحو ذلك.

ب. السعي نحو تطوير كافة قواعدها وإجراءاتها المعتمدة في صياغة جملة استراتيجياتها أولا بأول، وذلك بما يجعلها مواكبة لأحدث المستجدات في صياغة الإستراتيجيات.

٣. أخيراً، يجد الباحثان من الضروري تعزيزاً لما توصلا إليه، حث زملائهما من الباحثين للمباشرة بالبحث في موضوع هذه العلاقة بين المتغيرين المبحوثين من أجل التحقق من مدى دقة القول بتكافئها من عدمه، وذلك عن طريق إعادة اختبار هذه العلاقة في ميادين أخرى، أو المباشرة ببحوث أخرى ذات علاقة بمتغيريه، ولعل مما يمكن اقتراحه في هذا المجال ما يأتي:

أ. دور أنظمة المعلومات الإستراتيجية في تعزيز البنى الأخلاقية للمنظمات.

ب. دور مشاركات المنظمات في المعرفة في تطوير مداخل صياغة استراتيجياتها.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠١، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢. عذاري، جاسم رحيم، ٢٠٠٣، "أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لعينة من مديري شركات القطاع الصناعي العراقي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

٣. المعاضيدي، محمد عصام، ٢٠٠٥، " أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤. الفضل، سما سعد، ٢٠٠٦، " أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١. حرحوش، عادل والعنزي، سعد، ٢٠٠٠، " أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال"، بحث مقدم للنشر الى المؤتمر الأول للإدارة، جامعة أربد.

٢. الرفاعي، غالب وعارضة، فيصل، ٢٠٠٦، "المنظور الإسلامي لأخلاقيات الأعمال"، بحث مقبول للنشر في مؤتمر أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي السادس، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان.

٣. العدواني، عبدالستار محمد علي، ٢٠١٠، "دور تقانة الذهانة المعمقة العصف الذهني في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات: دراسة لآراء متخذي القرارات في عينة من المنظمات العراقية - نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد (٣٢)، عدد (٩٧).

٤. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، ٢٠٠٢، " أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (٨)، عدد (٣).

٥. نجم، عبود نجم والمبيض، سالم، ٢٠١٠، " أخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية "، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد (٣٧)، عدد (١).

١. الدوري، زكريا، ٢٠٠٤، " الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري، عمان.

٢. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٨، " الإدارة والأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.

٣. الغالبي، طاهر محسن وصالح مهدي العامري، ٢٠٠٥، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان.

٤. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٨، " الإدارة والأعمال "، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٥. الطويل، هاني عبدالرحمن، ٢٠٠٦، " الإدارة بالأعيان "، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.

٦. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٠، " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير "، ط١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٧. هل، شارلز وجونز جاريث، ٢٠٠٨، " الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل"، دار المريخ، عمان.

٨. ياغي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠١، " الأخلاقيات في الإدارة "، مكتبة النبضة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Anssoff, H. T., 1995, "Corporate Strategy: Analytic Approach To Growth and Expansion", McGraw–Hill, New York.
2. Bargeman R. A.and et.al., 2001, "Strategic Management of Technology and Innovation", McGraw–Hill, USA.
3. Carrett T.M .and Klonoski R.H., 1992, "Business Ethics", 2nd ed, 39, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice–Hall–Co.
4. Champ ox J. E., 2000, "Organizational Behavior: Essential Tents For Anew Millennium", Canada South–Western College Publishing, Co.
5. Daft, Richard L., 2003, "Management", South–Western and College Publishing Co. Canada.
6. Ford D. and Sirens M., 1996, "Technology Strategy For Business", Thomson Business Press.
7. Griffin, R. W. 1999, "Management", 6th ed., Bust On, Mifflin, New York.
8. Hax A. C. and Majluf A. S., 2001, "The strategy Concept and Process: Pragmatics Approach", Prentice Hall.
9. Jauch, L. R. and Glueck.; W. F., 1988, "Business Policy And Strategic Management", 5th ed., McGraw–Hill, Inc., Company, New York.
10. John A. Pearce and Richard B .Robinson, 2007, "Strategic Management, Formulation, Implementation and Control", 10th ed., MC-Grow–Hill, Irwin, U.S.A.
11. Jones, T. M. 1991, "Ethical Decision Making By Individuals In Organization", Academy of Management Journal, Vol. (16).
12. Mintezberg M. H., 1990, "Strategy Formation: Schools of Thought, in J.W. Frederickson ed, Perspectives Strategic Management", Harvard Business, New York.
13. Moncereff, J., 1999, "Is Strategy Making A difference Long Range", Planning Review, Vol. (32), No. (2).
14. Mondy R. Waune and Premeaux, S. R., 1998, "Management", 7th ed., Prentice–Hall, Inc, Inglewood Griffin, New Jersey.
15. Robbins R. Stephen and Judge A. Timothy, 2007, "Organizational Behavior", 12th ed, Pearson Prentice–Hall, New Jersey, U.S.A.
16. Roulean, L. and F. Seguin 1995, "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse", Journal of Management Studies, 32, (1).
17. Schermerhorn, JV; Hunt J. G. and Osborn R. N., 2000, "Organization Behavior", 7/e, Huston. Johns Wiley and Sons, U.S.A
18. Wheelen L. Thomas and Hunger J. David, 2008, "Strategic Management and Business Policy Concepts andCases",11th ed, Pearson Prentice–Hall, New Jersey, U.S.A.
19. Williamson, OE 1991, "Strategizing Economizing and Economic Organization", Strategic Management Journal, Vol. (12).