



اسم المقال: العلاقة المتكافعة 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/library/3433>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 23:09 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

زياد عبدالعزيز محمد الجيفي

مدرس مساعد -قسم إدارة الأعمال

كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

zeiadalnujaifi@yahoo.co.uk

الدكتور عبدالستار محمد علي العدواني

أستاذ مساعد - الكلية التقنية الإدارية

الموصل - هيئة التعليم التقني

Dr.aladwani@yahoo.com

المستخدم

استهدف هذا البحث التحقق من وجهة نظر الباحثين التي افترضوا فيها وجود علاقة اثر متكافئة بين ما يسمى بمداخل البناء الأخلاقي للمنظمات ضمن أبعادها الشخصية والمنظمية والمجتمعية وبين مداخل صياغة استراتيجياتها لاسيمما منها المعتمدة على النظرية الموقفية. وبعد أن أعد الباحثان منهجهية بحثهما الملائمة، والتي عدت وجهة نظرهما المذكورة بمثابة المشكلة التي يراد التتحقق من مدى دقتها وانتهيا من تقديم إطار تعريفي بمتغيري بحثهما المشار إليهما، شرعا في التحليل الإحصائي لجملة البيانات ذات العلاقة بهذين المتغيرين، والتي حصلت عليها بموجب استئنارة الاستبانة التي أعدوها لهذا الغرض من ميدان بحثهما متمثلاً بمنشآت البلدية والكهرباء والإتصالات والماء والمجاري العاملة بمدينة الموصل، وذلك بالإفادة من معاملي الإرتباط والانحدار.

وقد توصلنا اعتماداً على التحليلات المشار إليها إلى جملة من النتائج التي ساعدتها على الخروج بالعديد من الاستنتاجات التي أكدت بالإجمال على صوابية وجهة نظرهما التي سبقت الإشارة إليها في إطارها 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 المقررات، 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، أكدنا كجزء من مقرراتهما 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.

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

تحسّس المفكرون الإستراتيجيّون حاجة قادة المنظمات إلى التأسيس لمدخل تطوير مجالات منظماتهم المختلفة، وكان من نتائج إسهاماتهم في هذا الإطار ما يسمى الآن بمداخل البناء الأخلاقي، أو كما يسمونها في الفكر الإستراتيجي مداخل الأخلاقيات من جهة وما تسمى بأوجه صياغة الإستراتيجيات من جهة أخرى.

ويبدو واضحًا من خلال اسمي هذين النوعين من المداخل، تعامل هؤلاء المفكرين معهما وكأنهما موضوعين منفصلين عن بعضهما، فيما يمكن أن تكشف العديد من معطيات حياة المنظمات الحاضرة عما يشير إلى تداخلهما، وذلك في ظل علاقة تأثير تبادلية ومتكافئة بينهما، وذلك على نحو يظهرهما وكأنهما موضوع واحد، فصياغة استراتيجيات أي منظمة كما يرى الباحثان إنما تستلزم الأخذ بالحسبان شروط البناء الأخلاقي لها لترجمتها 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 يتلزم الإعداد له بصياغة إستراتيجية مناسبة، وذلك لعلاقة هذا البناء الحميمة برسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها ووسائل بلوغها أيضاً.

ومع اشتداد حدة التغيرات 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، تتمت الحاجة إلى تطوير هذين النوعين من المداخل، وقد حصل ذلك ولكن من دون التأكيد على طبيعة علاقة الآخر 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 توصلنا إليه، فقد تم توثيقه مع بقية تفاصيل بحثهما في محاوره الأربع، التي تسلسلت فيه على النحو الآتي:

الأول: اهتم بمنهجيته (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته، مجتمعه وعيته، 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 إستراتيجياتها) بأبعادهما المختلفة.

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

الرابع: أشتمل على استنتاجات البحث ومقرراته

منهجية البحث مشكلة البحث

ترى الأطر النظرية للإدارة الإستراتيجية بالعديد مما يسمى بمداخل البناء الأخلاقي للمنظمات كما ترثى بالعديد مما يسمى بأوجه صياغة إستراتيجياتها أيضاً. ويبدو في ظل هذا التصنيف لهذين النوعين من المداخل وكأن المفكرين بخصوصهما تعاملوا معهما على نحو يعزلهما أحدهما عن الآخر، وذلك على الرغم من توافق 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 الآخر المتكافئة بينهما، وقد مهداً إلى هذه الدراسة بدراسة

* للأمانة العلمية يقول الباحثان ما مفاده الآتي:
 كانت وجهة الباحثين باتجاه اختبار علاقة الآخر التبادلية والقائمة بين المتغيرين المبحوثين، ولم يكن في ذهنهم 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 تغزى أسبابه أو تتحسر بطبيعة بياناتهم نفسها.
لذا دعوا في مقرراتهما كما سيتبين لاحقاً زملائهم 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 متمثلًا بعدد من منظمات مدينة الموصل والتي سيتم الوقوف على تفاصيلها لاحقًا، كما عدًا تسهيلًا 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 إلى اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتطوير نواحي البناء الأخلاقي لمنظمتهم؟
 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 بتكافؤها 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 عنوان متغيريه (مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات وأوجه صياغة الإستراتيجيات) بتفاصيلها المختلفة بديءاً 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 مجالهما.

الثانية: تتجلى هذه المرة في الإطار الميداني للبحث، بوصفه سيشتمل - إن شاء الله تعالى - على الإجابات التي يظنها الباحثان مناسبة للتساؤلات، الذي يمكن أن تشار حول طبيعة علاقة الأثر التبادلية المترافقية والقائمة بين المتغيرين المشار إليهما، مما قد يفيد المديرين، لاسيما المتربيعين 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 ستتركز على إجابة التساؤلات التي يمكن أن تشار حول تفاصيل الأطر الفكرية لمتغيري البحث، والتي تم تأثيرها 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 الموقفيّة، كالنطّ الموقفي - المستقر أو شبه المستقر والنطّ الموقفي - المندفع والنطّ الموقفي - التراجعي.

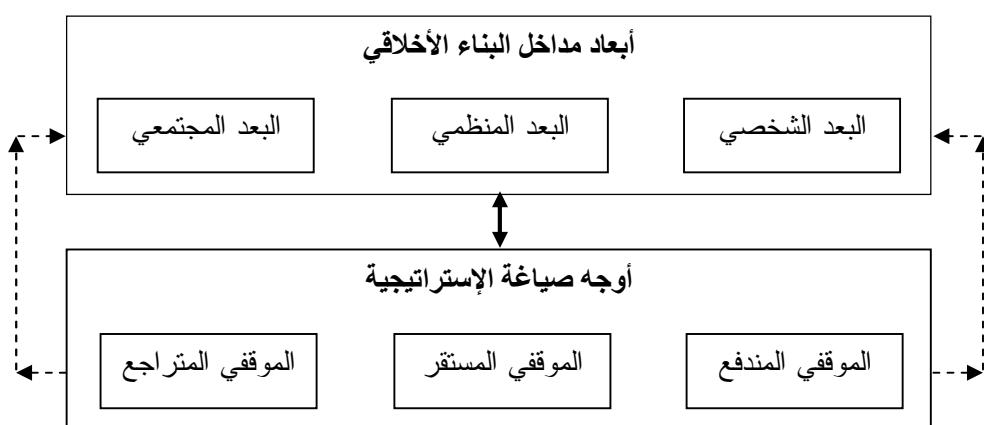
الأهداف الميدانية: التي ستحاول الوقوف على طبيعة علاقة الإرتباط والتأثير القائمتين بين المتغيرين المبحوثين ومدى معنويتهما، وذلك في ظل التعامل مع مداخل البناء

الأخلاقي بوصفها متغيراً مستقلاً وأوجه صياغة الإستراتيجيات بوصفها متغيراً معتمداً.

*فرضيات البحث

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

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



الشكل ١
أنموذج البحث الافتراضي

حدود البحث المكانية والزمانية ومجتمعه وعيته
عدّت المدة من ٢٠١٠/٩/٢ ولغاية ٢٠١١/١٣١ بوصفها حدود البحث الزمانية،
وعدّت (مديريات بلدية الموصل والكهرباء والإتصالات والماء والمجاري) في هذه المدينة

* استبعد الباحثان الفرضية التي تدفع باتجاه التمييز بين المنظمات المبحوثة تبعاً لمدى إلتزامها بالبني 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 الأخلاقي والتفكير الاستراتيجي في مهام التخطيط لجملة مهامها من جهة أخرى.

أما فيما يخص مجتمعه، البالغ عددهم في الإجمالي (٨٧) فرداً، فتمثل كما سبقت الإشارة بالمدبرين في المستويات العليا والوسطى للمنظمات المبحوثة حسراً. وأما بخصوص عينته، فتم اختيارها عشوائياً من المذكورين المشار إليهم، وبلغ عددها للوهلة الأولى (٧١) فرداً بواقع (%)٨٠، ثم نقص هذا العدد فأصبحت نسبته (%)٧٧، أي بواقع (٦٧) فرداً موزعين بحسب المنظمات المبحوثة على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول ١.

وتتحصر الأسباب التي أدت إلى هذا التقص في استبعاد أربع استمرارات من جملة الاستمرارات الموزعة، وذلك بواقع استمارتين في مديرية البلدية واستماراة واحدة في كل من مديرية الكهرباء ومديرية الماء والمجاري.

منهج البحث وأسلوب تحصيل البيانات

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهما، وذلك لملاءمتها كما اعتقدا في بلوغ الأهداف المرجوة منه. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدا على أساليب هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات لاسيما الإستبانة، التي أعدوها على نحو ذي مقاييس خماسي ووفقاً للسياقات العلمية المعتمدة في إعداد أوراق الاستبيانات، 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)، وعدها (١٥) مؤشراً غطت ما يحتاجه الباحثان بخصوص هذا المتغير. أما المحور الثالث فاختص بمؤشرات المتغير المعتمد (أوجه صياغة الإستراتيجية)، وعدها (١٥) مؤشراً، وقد كانت كافية لعدّها بوصفها تعبّر عن المتغير المعتمد لهذا البحث.

أساليب التحليل الإحصائي

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

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

الجدول ١
مجتمع البحث وعيته ونسب التمثيل

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

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 بدورتها وأهميتها وانعكاساتها، لأهميتها في توفير تأسيس نظري متكملاً 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 يشمل 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 (السعادي، ٢٠٠١، ٨) بوصفها جملة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات.

أما في قاموس Oxford وقاموس أو معجم لالاند اللذين أشار إليهما (العنزي والساعدي، ٢٠٠٢، ١٠٢) و(الرافعي 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 إلى المهتمين بالمفهوم الإجرائي لها أيضاً، الذين كما يبدو تتراولوه 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 تأثير لجمع التكسير المذكر (أخلاق)، وأما مفردتها فهو خلق، مما يعني أنها تمثل جمع الجمع، وهذا مما لا يجذب في قواعد اللغة العربية.

فعلى وفق وجهة النظر الاجتماعية على سبيل المثال، نظر علماء الإجتماعية 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 وطالع، أو بوصفها مؤسسة اجتماعية تقوم على نحو بضبط سلوك الناس بغض النظر عن أعمارهم وأعرافهم ودياناتهم ونحوها.

أما علماء النفس، فعدوها اعتماداً على تعريف (ياخي، ١٩٩٥، ٣) بوصفها صفة نفسية مكونة على نحو راسخ وتتصدر 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 عدتها كما يتبيّن من تعريف (الرافعي وعارضة، ٢٠٠٦، ٦-٨) بوصفها صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها الأفعال ورددوها السريعة بطريقة تلقائية لاتكّف 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 الحميمية 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 ساعدتهم ذلك على تمييز ما يمكن عدّه الإتجاهات الفكرية التي انتلقت 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 وصولاً للتمييز بين السلوك الصحيح أو الصائب عن سواه. ولعل من 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 اتجاهها معتمدًا 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 ينتهيونه في مجتمعهم مرة أخرى. ولعل من سار على هذا النهج (Daft, 2003, 124) و (Robbins and Judge, 2007, 124).

.249)

فضلاً عن هؤلاء جاءت آراء (الغالبي والعامری، 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 منحنين، على نحو يهتم الأول بالمعايير الأخلاقية لأهداف هذه المنظمات، فيما يهتم الثاني بالقيم والمعايير المرتبطة بوسائل تحقيق تلك الأهداف.

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

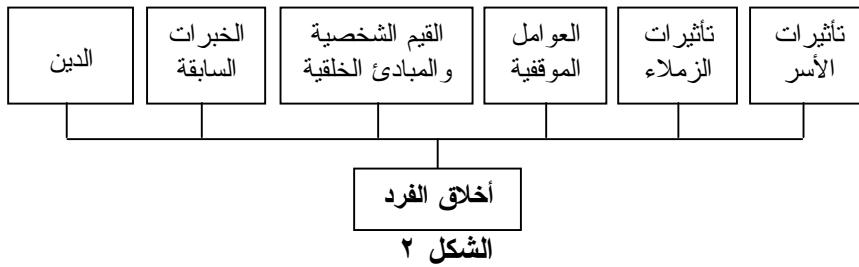
ففيما يخص اعتمادها أثناء التخطيط، فذلك من أجل التحقق من مدى مراعاة جوانبها لاسيما التي تعكس مضامين رسائل هذه المنظمات، لأهميتها في مجال السعي نحو المحافظة على سمعة المنظمات ومكانتها في البيئة ذات الأثر في تواصل إمدادها بالدخلات وبقية ما تستلزم مهام بقائها وتطورها.

أما فيما يخص اعتمادها أثناء الانتهاء من مهام تنفيذ تلك الأنشطة، فذلك من أجل تشخيص نواحي الانحرافات الأخلاقية التي حصلت في تلك الأنشطة تمهدًا لمعرفة أسبابها وسبل الكفالة بمنع حصولها مستقبلاً.

فرربما 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 بلوحة الأخلاق وخصائصها وأهميتها وداعي الإهتمام بها

تتعدد مصادر بلوحة الأخلاق لدى الأفراد على الأغلب في مصدرين أولهما وراثي وثانيهما: مكتتب، وقد سبقت الإشارة بهذا الصدد إلى آراء علماء الشريعة وعلماء النفس، الذين عدوها بصفة نفسية موروثة، كالاعتقادات الدينية وما يرتبط بنواحي القومية ونحوهما، أو مكتسبة عن طريق التعلم والتدريب، كجملة الاعتقادات الدينوية، كالاعتقادات السياسية وما يتمخض عن جملة التأثيرات الاجتماعية الأخرى، كالمجتمع الذي يعيش فيها الباحثون كما يبدو من الشكل ٢، ولعل منهم (حرحوش والعزمي، ٢٠٠٠، ١٨).



مصادر بلوحة أخلاقيات الإنسان

المصدر: حرحوش والعزمي عن:

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

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

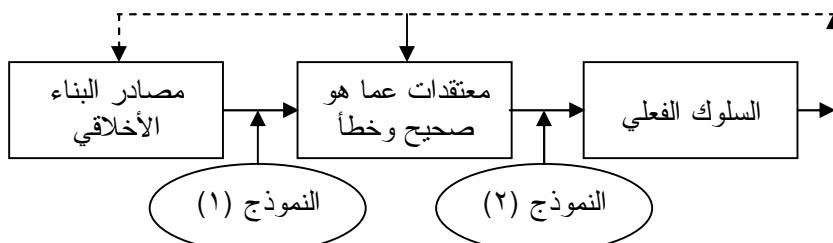
وفيما يتعلق بخصائصها، فيتفق الباحثان مع بعض آراء الباحثين المشار إليهم، التي عدّتها صفة مستقرة في نفوس الأفراد على نحو ينعكس في سلوكهم، بما يساعد على تمييز السلوك الجيد عن السلوك الرديء.

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

إن هذه الإشارة لا تمنع من تسليط الأضواء على نواحي أخرى بخصوص أهميتها في حياة المنظمات، ولعلها تحصر 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 يجب 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 جماع أعدوا رسائلها وأخلاق من تواصلوا على تنفيذ مضامين هذه الرسائل، أو على الأقل بمثابة انعكاسات لأخلاقيات 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 Clifffin, New Jersey, P. 90.

أما تجاهل نواحي التتحقق من رصانة هذه المصادر، فربما يقع المنظمات في مهاري 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 (Schermerhorn, Champox, 2000, 39) و (Champox, 2000, 13).

* يمكن عد البيانات التي يقدمها الراغبون بالتعيين في بعض المنظمات عن دياناتهم وقومياتهم وانتساباتهم السياسية ونحوها بيانات لأغراض تقويم الجوانب العقائدية في بنائهم الأخلاقي. كما يمكن عد 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 إلى تجاهل معانى تلك المعايير والقيم وما تؤكّد عليه مضمونها، ولا تأخذها بالحسبان أثناء مهام تحقيق أهدافها.

وقد سبقت الإشارة إلى الناحيتين الوقائية والعلاجية للأخلاق، والتي ذكر فيها الباحثان ما يخص 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 الفطوي أو لا بأول أيضاً، وذلك لتكون هذه المهمة وما يتمحض عنها من النتائج بمثابة تعذية 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

تبينت آراء الباحثين بخصوص أنواع مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات كما يبدو واضحاً في الجدول ٢، وذلك على الرغم من اتفاق الكتاب المعروضة أسمائهم فيه عليها بوصفها اعتماداً على رأي الباحثين جملة الطرائق الهدافة إلى تكين المنظمات من بلوغ السبل الكفيلة لها في التعبير عن جملة عقائدتها الأخلاقية على شكل خصائص لخطط هذه المنظمات وسياساتها وإجراءاتها واستراتيجياتها، 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 والمبيضن، ٢٠١٠، ١٧٦) مجموعة الإفتراضات والمعايير التي تساعد المنظمات لاسيما عند الالتزام بها على تحقيق الإتساق في مواقف جملة مدريبيها. تحدّر الإشارة بخصوص نواحي الإختلاف في أنواع المداخل المعروضة في الجدول المذكور بوصفها لا تخرج كما لاحظ الباحثان عن كونها مجرد اختلافات في التفاصيل فقط. إذا عدنا 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 وانت茂اتهم 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

النوع	الكاتب	التاريخ
الغائي، الحقوق المتساوية، النسبية، الفضائل	T.M. Jones	١٩٩١
الوصفي، المعياري، الماورياني	T.K.Mcethineey	١٩٩٣
الغرضي (المنفعة)، الواجبات الأخلاقية، العاطفي، حقوق الأخلاقية، العدالة	العزzi و الساعدي	٢٠٠٢
الفع العادل، الفردي، الحقوق المعنوية، العدالة، الصفات الجيدة، السمات الأخلاقية، التوازن	المعاضيدي	٢٠٠٥
الفعي، الفردي، الحقوق الأخلاقية، العدالة (الإجرائية، التزجعية، التفاعلية)	الفضل	٢٠٠٦
الإيماني، المادي	الطويل	٢٠٠٦
الفعي، الفردي، الحقوق الأخلاقية، العدالة (الإجرائية، التزجعية، التفاعلية)	الغالبي و العامري	٢٠٠٨
المنفعة، العدالة، الحقوق	Wheelen and Hunger	٢٠٠٨
الأخلاق المثالية، أخلاق الامتثال، الأخلاق النسبية، الأخلاق التطورية، المدونة الأخلاقية	نجم و المبيضين	٢٠١٠

المصدر: اعداد الباحثين.

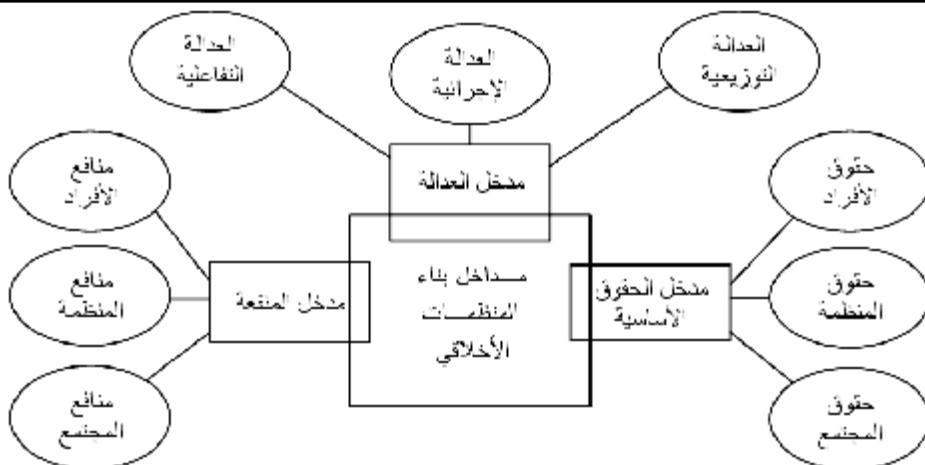
ويعزى ذلك لأهميتها في مجال الاستحواذ على ولاء هؤلاء العاملين تحقيقاً لأهدافها في البقاء والتطور .

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، وعد ذلك بمثابة حق المجتمع عليها، والذي لا مجال للتفاوض 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 كما ونوعاً توقيتاً من جهة أخرى.

٢. مدخل المنفعة Utilitarianism Approach

تنتج 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 يساعد عليه توفير نوادي رفاهية مواطنية، وتمكينه من الحد من نواحي اعتماده على الاستيراد سداً لاحتاجاته من السلع والخدمات، وذلك مقابل منفعتها الناتجة عن تسخير هؤلاء العاملين لجملة طاقتهم وإبداعاتهم الفكرية والمهنية خدمة لها من جهة، وكذلك فيما يخص حقوقها على المجتمع في الحصول على الدعم منه في نواحٍ 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 ؟ منظومة متكاملة من القيم الشخصية والمنظمية والمجتمعية في نفسه.



شكل ٤
مداخل البناء الأخلاقي للمنظمات

المصدر: من إعداد الباحثين.

تجدر الإشارة إلى وجهة نظر الباحثين المشار إليها بوصفها تقع في إطار ما يسميه معظم الكتاب المشار إليهم في الجدول المذكور بمنفعة القاعدة التي تهدف إلى توفير أكبر المنافع للمستفيدين في ضوء الالتزام بالقواعد والمعايير 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 طلب 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 چ ۋ ي ې ې ې ې چ الذي بموجبه يعد 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. وتتجدر الإشارة إلى اعتماده في حياة المنظمات إنما يقوم كما يشير إلى ذلك الباحثون ومنهم (الغالبى والعامرى، ٢٠٠٨، ٢٠٠٦، ٨٣-٨٥) و(الفصل، ٩، ٦٠٢، ١١-٩) على ثلاثة أنواع من العدالة هي:

١. العدالة الإجرائية Procedural Justice وتعنى 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 تتحصّر كما يرى الباحثان بضرورة معرفة القائمين عليها بمناهج البحث العلمي في مجال الاستقراء والاستباط ، وبما يسمى تقانة الذهان 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 إلى 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 الاستراتيجيات ، يجد الباحثان من الضروري الوقوف للوهلة الأولى على معاني مفردي (الأوجه أو النمط) والإستراتيجية ، لأهميتها في مجال التأسيس لمفهومها الإجرائي بخصوصها.

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

أما فيما يخص الإستراتيجية ، فتشير المعاجم المذكورة ومنها (المورد) للبعليكي 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 إلى 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 Glueck, 1988, 11) بوصفها خطة المنظمة الكفيلة لها فيربط مزاياتها بتحديات البيئة تحقيقاً لأهدافها.

اعتماداً على ذلك ، يمكن النظر إلى صياغة الاستراتيجيات بحسب رأي (هل وجونز ، ٢٠٠٨ ، ٤) بوصفها مهام المنظمات الخاصة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصولاً إلى اختيار استراتيجياتها 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 تعتمد其ها المنظمات في إعداد مختلف خططها ، بما يضمن لها أفضل نواحي الربط الذي ترومته 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 ستتجهه 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 النطبيقات الحقيقة 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 البعض.

٢. الأهمية والمستلزمات

اعتماداً على التعريف الإجرائي لأوجه الصياغة المبحوثة، يمكن القول بخصوص أهميتها بوصفها سبيل المنظمات لصياغة طرائقها الموصولة 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 إليها بخصوص مداخل البناء الأخلاقي، ولكن مع التأكيد على بعض النواحي المهمة في مجال صياغة الاستراتيجيات، كذلك التي يشير إليها (Porter) أمثل 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 الرئيسية في بقائهما ونموها أيضاً.

٣. أنواع أوجه صياغة الاستراتيجيات

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

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

استراتيجيات الاستقرار، وفي إطارها تبدو المنظمات المعتمدة لهذا النوع من الاستراتيجيات عدة أنواع، لعل منها المنظمات الساعية نحو الدفافع 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 تتظر إلى فاعليتها، وتحرص على تحقيقها في ظل البيئتين المتغيرة والمضطربة، وذلك بعكس استراتيجيات الاستقرار السابقة التي يعدها 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 الاستراتيجيات.

استراتيجيات الإنكماش، وهي تعكس في توجهاتها أنواع استراتيجيات النمو المشار إليه، وتقييد المنظمات التي باتت تواجه مشكلات ما في مجال تحقيق أهدافها من أجل تمكينها من إعادة تنظيم أو ضاعها.

الجدول ٣

أنواع أوجه صياغة الإستراتيجية من وجهة نظر الكتاب

الرتبة	الباحث	السنة	الأوجه
١	Minetzberg	1990	الإرشادي، الوصفي، التشكيلي
٢	Williamson	1991	الموقفي
٣	Whittington	1993	التقليدي، العملياتي، التطوري، النظمي
٤	Roulean & Seguin	1995	التقليدي، الموقفي، الاجتماعي السياسي، الاجتماعي المعرفي
٥	Hax & Majluf	2001	المركز، المستند على الموارد، العقلاني
٦	Ford & Sirens	1996	الاختياري، المركز
٧	Monicerfe	1999	الديناميكي
٨	Chiesas	2001	الاكتساب، المركز
٩	Burgelman	2001	المركز، 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، كالتالي 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 الإنفصال، إنما يجب أن تتطلب الأخذ بالحسبان عوامل الوصف والإرشاد والموارد والعقلانية ونحوها ضمناً للفاعلية المشار إليها، وبدونهم قد تفقد استراتيجياتها المصاغة فاعليتها جزئياً أو كلياً في التطبيق، مما قد يلحق بالمنظمات أضراراً على نحو ربما لا تقدر 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 للتغيرات 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 تميزاً عنها بالتعامل مع هذا النمط الموقفي بوصفه يجب أن يقود إلى بناء أو صياغة الإستراتيجيات لاسلكياً الإستراتيجية الكلية للمنظمات على نحو يحمل خصائص مختلف أنواع الإستراتيجيات التي سبقت الإشارة إليها معاً.

ونعزى الأسباب التي دفعت الباحثين للتأكيد على ذلك إلى ظروف البيئة الحاضرة، وهذه البيئة كما تبدو قد تجاوزت مرحلة التغيير التي كانت متسمة به وصولاً إلى مرحلة الإضطراب، لاسلكياً في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ودخول البعد العالمي على عواملها الاجتماعية والإقصادية ونحوهما من جهة، وشروع العديد من المفاهيم فيها ذات الضبابية في معانيها كالعولمة والإرهاب ونحوهما من جهة أخرى.

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

المنظمات استثماراً لعامل الزمن في اعتنام الفرص التي بانت نادرة في ظل قوة المنافسة التي تشهدها هذه البيئة التهيو لاحتلالات التقدم والاستقرار والتراجع في الوقت نفسه، فقد تصادف المنظمات المتراجعة نتيجة لشدة هذا الاضطراب البيئي فرصة للتقدم إلى أمام، مما يفرض عليها التهيو 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 بعيدة، فقد تلقت المنظمة المذكورة بحسب ما تتفاقله وكالات الأنباء المفروعة والمسموعة والمشاهدة من الضربات التي لم تحسب حسابها كما يبدو على النحو المناسب في ظل الأزمة المالية العالمية، ما دفعها ليس إلى 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 إستراتيجية الكلية في كل حالة من الحالات وفقاً لثلاثة احتمالات، هي الاستقرار والنمو والتراجع، كما تعدد 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 إستراتيجية الكلية للمنظمات في ظل احتمالات استقرارها أو شبه استقرارها في البيئة.

٢. **النمط الموقفي - المندفع**، ويبدو مناسباً للمنظمات عالية الفاعلية، أو بوصفه نمطاً مناسباً لصياغة جوانب إستراتيجيات المنظمات الكلية عند احتمالات النمو والتطور.

٣. **النمط الموقفي - التراجعي**، ويبدو نمطاً مناسباً للمنظمات في حالة الإنكماش، أو بعبارة أخرى إنه النمط الذي يعني برسم جانب إستراتيجيات المنظمات أثناء انسحابها أو تراجعها المنظم وال قادر على تنفيذ هذا التراجع من دون أننى الخسائر.

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

وكل ما يستلزم الأمر هو تطوير برامج التعلم والتدريب والمشاركة بالمعرفة من قبل هذه المنظمات لتوسيع الاحتمالات البيئية الثلاثة (التقدم والاستقرار والتراجع) والآليات 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 يعانون من ناحية العمر في قمة عطائهم، لأن معظمهم (%)٧٣) واقع في الفئات العمرية المتوسطة المحسوبة بين (٣٠ - ٥٠) عاماً مع بعض الاستثناءات، التي بلغت على مستوى من هم في عمر أقل 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 المعمول عليهم لاستمرار هذا العمل وديومته، وكذلك فيما يخص الناضجين من ذوي الأعمار الطويلة لأهميتهم لأغراض نقل الخبرة للشباب من العاملين معهم.

الجدول ٤ أوصاف عينة البحث

		الجنس			
أنثى		ذكر			
%	ت	%	ت		
٣٦	٢٤	٦٤	٤٣		
العمر					
أقل من ٣٠		٤٠-٣٠		٥٠-٤١	
%	ت	%	ت	%	ت
١٨	١٢	٤٦	٣١	٢٧	١٨
المستوى العلمي					
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عال	
%	ت	%	ت	%	ت
	١١		٧		٩
			١٣		٥٢
					٣٥
					٢٤
					١٦
مدة الخدمة مديرًا					
٢٦ فاكثر		٢٥-٢١		٢٠-١٦	
%	ت	%	ت	%	ت
٤	٣	١٨	١٢	١٢	٨
					٥٨
					٣٩
					٨
					٥
عدد الدورات					
أقل من دورتين		دورتين		دورة واحدة	
%	ت	%	ت	%	ت
٤١	٢٧	٤٩	٣٣	١٠	٧

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 بدلت بوصفها الشهادة الأعلى بين حملة الشهادات العلمية لأفراد هذه العينة، أما نسبة حملة شهادة المعهد فائق، فكانت (٢٤%) فقط.

وهكذا بالنسبة لسنوات خدمتهم في مجال العمل مديرین في منظماتهم، فقد تبين أن (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 بدوره واحدة على الأقل مقابل (٤٩٪) لمن شارك منهم بدورتين من هذه الدورات و(٤١٪) لمن زادت أعداد مشاركتهم عن الدورتين.

ثانياً - موافق المستبينة آراؤهم من متغيري البحث

١. موافقهم من مؤشرات متغير مداخل البناء الأخلاقي

تعكس النتائج التي يعرض نتائجها الجدول ٥ موافق المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات متغير مداخل البناء الأخلاقي ضمن حدود أبعاد الثلاثة (الشخصي والمنظمي والمجتمعي). ويمكن من خلال تفاصيلها 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 وبأنحرافات معيارية قدرها (٠.٨٨٧) و (٠.٨٨٧) و (٠.٧٧٤) على التوالي أيضاً. ولعل مما يجذب الإنتباه في جملة موافق هؤلاء المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير، المؤقف من المؤشر X_{14} ضمن البعد المجتمعي (لعل مما تسعى منظمتنا نحو الالتزام به من تلك المعايير أيضاً، ما نفع نتائجه من اهتمامات المجتمع بوصفه الحامي لمصالح جميع مواطنيه، لاسيما ما يتعلق منها بضرورة معرفته بنتائج أنشطتها، وذلك بما يساعد 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) وبأنحراف معياري قدره (٠.٧٠١). ويمكن أن يعزى موقفهم المشار إليه، لاعتقادهم باحتمالات خصوص منظماتهم للمساعدة القانونية من قبل مجتمعهم في حالة إخفائهم لشيء ما من نتائج أنشطتها 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)، وبأنحراف 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 تناسب مع عدد سكان العراق، لاسيما المتخريجين من المدارس الاعدادية فيه.

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

الجدول ٥

موافق المستبينة آراؤهم تجاه متغير مداخل البناء الأخلاقي

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

المؤشر	لا تتفق تماماً	لا تتفق	محايد	أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				%	ت	%	ت		
X ₅	١	١	٢	٣	٦٠	٤٠	٢٤	١٦	٨
المعدل	١	١	٥	٧	٥٣	٣٥	٢٨	١٩	١٢
مؤشرات البعد المنظمي									
X ₆	١	١	٥	٧	٥٥	٣٦	٢٢	١٥	١٠
X ₇	١	١	٨	١٢	٤٠	٢٦	٣٧	٢٥	٧
X ₈	٢	٣	٤	٦	٥٧	٣٨	٢٥	١٧	٩
X ₉	٥	٥	٧	٣	٤٧	٣١	٣٣	٢٢	٣
X ₁₀	١	١	٥	٧	٥٣	٣٥	٢٤	١٦	١٠
المعدل	٢	٣	٦	٧	٥٠	٣٣	٢٨	١٩	١٠
مؤشرات البعد المجتمعي									
X ₁₁									
X ₁₂	١	١	٢	٣	٣٩	٢٦	٣٩	٢٥	١٣
X ₁₃	١	١	٧	١٠	٤٦	٣٠	٣٣	٢٢	٧
X ₁₄	١	١	٣	٦	٤٢	٢٧	١٨	٣	٤
X ₁₅	٣	٤	٥	٤	٤٩	٣٢	٣٦	٢٤	٣
المعدل	١	١	٥	٩	٤٧	٣١	٣٦	٢٤	٧

المصدر: اعداد الباحثين

٢. موافقهم من مؤشرات متغير أوجه صياغة الإستراتيجية

كما استحوذت مؤشرات المتغير السابق على رضا المستينة 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 (٣٠١) وبانحراف معياري قيمته (٠٠٨١٣).

أما المرتبة الأولى لمستويات الرضا، فكانت من نصيب المؤشرين العامين X₂₄ (أجد من الضوري قيام منظمتنا بتعزيز نواعي تطويرها لمجالاتها المختلفة، لاسيما إمكاناتها المادية بما يفسح المجال للمنظمة في المناورة بها وفقاً لتقلبات الظروف)، و X₂₉ (أشعر بجهالية إمكانات منظمتنا للتأهيل على النحو المشار إليه وصولاً إلى تمكينها من التعامل الموقفي عند صياغة استراتيجياتها، لاسيما ما يرتبط منها بهيكلاها التنظيمي).

الجدول ٦

موافق المستينة آراؤهم تجاه متغير أوجه صياغة الإستراتيجية

المؤشر	لا تتفق تماماً	لا تتفق	محايد	أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				%	ت	%	ت		
المؤشرات العامة									
X ₁₆	٢	٣	٤	٦	١	٦٦	٤٤	٢٤	١٦

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

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

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 المستجيبة آراؤهم بأهمية مواصلة تحديث الإمكانيات المادية لمنظماتهم، إذا ما أرادوا أو بحثوا عن مستقبل أفضل لها في عالم الأعمال من جهة، والقناعة المتوفّرة لديهم حول قدرتهم على تكيف هيأكل منظماتهم تبعاً لمختلف الظروف البيئية، والتي يمكن أن تفسّر من باب الاعتراض بمهاراتهم بوصفهم قادة لهذه المنظمات، لاسيما في ظل ما معروفة عن ارتباط مهارات المديرين بترتيبيات الهياكل التنظيمية لمنظماتهم من جهة أخرى.

وما يؤكّد هذا الاعتراض بالذات لديهم عدم قناعة العديد منهم بمضمون المؤشر X₂₃ الذي تساعّل عن حاجة الموارد البشرية العاملة في المنظمات المبحوثة إلى مزيد من التطوير وصولاً إلى تمكّن منظماتهم من الاعتماد عليهم لاغراض تبني المداخل الموقّية في صياغة استراتيجيات منظماتهم، الذي كان الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (٠.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٨٨٧).

وربما يسأّل سائل، لماذا يتم الربط بين ترتيبيات الهياكل التنظيمية وبين مهارات المديرين على النحو المشار إليه، ولم يتم مثله بين هذه المهارات وبين واقع الإمكانيات 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 الإمكانيات المادية قد يتطلّب في العديد من الحالات تمويلاً على نحو يفوق ما تتطلبه مهام تطوير هيأكل المنظمات. وما يمكن أن يعزّز هذا الرأي إجابة المبحوثين على المؤشر X₂₈ (أشعر بجاهزية إمكانات منظمتنا للتأهيل على النحو المشار إليه وصولاً إلى تمكّنها من التعامل الموقفي عند صياغة استراتيجياتها، لاسيما ما يرتبط منها بموردها المالي) الذي جاء معدل

الوسط الحسابي له قريباً جداً من أدنى من معدلات الأوساط الحسابية لجملة مؤشرات هذا المتغير، إذ بلغت قيمته (٤٥.٣٠) وانحراف معياري (٠.٨٦).

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

وفيما يخص موافقهم من المؤشرات التخصصية التي تسأله عن احتمالات التقدم والاستقرار والتراجع في ظل تبني التوزيع اعتماداً على مواقف منظماتهم في الظروف البيئية المختلفة، فيبدو أنها كانت على نحو متقارن على الأغلب، بحيث أقرت أو انفتقت مع المؤشر X_{20} الذي تحدث عن احتمالات التقدم إلى أمام وكانت على نحو أقل تقائلاً بخصوص المؤشر X_{21} الذي تسأله عن ظروف الاستقرار.

أما موقفهم من المؤشر X_{22} الذي تحدث عن احتمالات التراجع فكان الأقل اتفاقاً 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 ومترافقية في قوتها بين (مداخل البناء الأخلاقي) في مستوى الكلي وبين (أوجه صياغة الإستراتيجية) سواء إذا ما درست من المنظور الذي يعد كما يبدو في الجدول المذكور مداخل البناء الأخلاقي متغيراً مستقلاً ومداخل الصياغة متغيراً معتمداً وبالعكس، وذلك بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمتها في الحالتين (٠.٩٣٤**) عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يساعد على القول بقبول فرضية البحث الأولى، التي تسأله 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 ارتباطاً كما يبدو في الجدول ٨ بمتغير أوجه صياغة الإستراتيجية، وذلك بدلالة معامل ارتباطه، البالغة قيمته (٠.٩١٤**) عند مستوى المعنوية (٠.٠٠١)، يليه بعد البناء الأخلاقي المنظمي بمعامل ارتباط قيمته (٠.٨٨١**).

الجدول ٧

معامل الارتباط بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلي

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

**P ≤ 0.01 , N = 67

أما بعد البناء الأخلاقي المجتمعي، فبدأ في الحالتين المشار إليها الأقل ارتباطاً بمتغير أوجه صياغة الإستراتيجيات، لأنخفض قيمة معامل ارتباطه مقارنة بالبعدين السابعين، 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 إليها في إطارها الجزئي أو ينحصر في سببين رئيسيين هما:

أ. طبيعة إجابات المبحوثين على الأغلب، فكما سبقت الإشارة كان هناك نوع من الاعتزاز لدى المستجيبة 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

مداخل صياغة الإستراتيجية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
		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 ترقى إلى مستوى الكمال (%) ١٠٠ شأنها جميع استمرارات الإستبانات في البحث الأخرى.

٣. اختبار فرضية البحث الثانية

أ. اختبارات علاقات الآثر 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 (٦٨%) 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

معلومات أنموذج الإنحدار الخطى بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلى

β	أوجه صياغة الإستراتيجية					R^2	المعتمد المستقل		
	T		F						
	الدولية	المحسوبة	الدولية	المحسوبة					
٠.٩٣٤	١.٩٩	** ٢١.٠٩٥	٣.٩٦١	** ٤٤٥.٠١٣	٠.٨٧		مداخل البناء الأخلاقي		
** $P \leq 0.01$, $N = 67$.							df(١,٦٥)		

* يتعذر على الباحثين قراءة الإتجاه المعاكس من العلاقة المبحوثة لضيق المجال، فكل ما يمكن قوله بهذا الشأن مامفادة: 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 درجة الحرية المشار إليها.

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

كما تجدر الإشارة إلى مراعاة الباحثين لترتيب أبعد البناء الأخلاقي في الجدول المذكور بحسب قوّة 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 عده آثراً 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 قوّة تأثيره في المرتبة الثانية، فيما كانت المرتبة الأخيرة من نصيب بعد البناء الأخلاقي المجتمعي .

١٠ الجدول

معلومات أنموذج الإنحدار البسيط بين مداخل البناء الأخلاقي وأوجه صياغة الإستراتيجية

β	أوجه صياغة الإستراتيجية				R^2	المعتمد المستقل		
	t		F					
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
٠.٩١٤	١.٩٩	** ١٨.٢٠٢	٣.٩٦١	** ٣٣١.٣٢٧	٠.٨٤	بعد البناء الأخلاقي الشخصي		
٠.٨٨١		** ١٥.٠١١		** ٢٢٥.٣٣٢	٠.٧٧	بعد البناء الأخلاقي المنظمي		
٠.٨٥١		** ١٣.٠٤١		** ١٧٠.٠٨٠	٠.٧٢	بعد البناء الأخلاقي المجتمعي		

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

df(1,65)

إن وقوع بعد المذكور في المرتبة الأخيرة لا ينبغي أن يفسر في إطار إهمال هذا المستوى من البناء الأخلاقي من لدن المبحوثين أو القليل من أهميته لديهم، لاسيما في ظل نجاحه في تقسيم ما نسبته اعتماداً على معامل التحديد (R^2) الخاص به (٦٧٪) من التباين في مداخل الصياغة المبحوثة، وهي نسبة عالية جداً، إذا ما قورنت بنسبة التباين التي عجز عن تقسيمها في المداخل المشار إليها والبالغة (٢٨٪) فقط.

أما فيما يخص أسباب هذا التباين في قوّة 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 المترافقه 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 نسبه (٦٧٪) و (٢٤٪) من التباين في أبعاد متغير مداخل الصياغة الثلاثة (المندفع والمستقر والمترافق) على التوالي، وما متبقى من هذا التباين فتفسرها عوامل أخرى غير مبحوثة، وهي بعامة نتائج مدرومة بقيم (F) و(t) و(β) المحسوبات كما يبدو في الجدول المذكور.

وهكذا فيما يخص تأثيرات بعد البناء الأخلاقي المنظمي والمجتمعي في أبعاد متغير الصياغة المبحوثة أيضاً، ولكن بمجرد اختلاف قيم (R²) و(F) و(t) و(β) كما يبدو ذلك واضحًا في الجداولين (١٢) و(١٣).

وبعامة... يلاحظ للأسباب ذاتها التي سبقت الإشارة إليها عندما كان الحديث عن معاملات الارتباط عدم تماثل النسب المذكورة، مما يدل 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 إليها وبعد الصياغة الموقفي المترافق، الأمر الذي يوحى وكأن المتغير الأخلاقي ضعيف التأثير في حياة المنظمات أثناء التهيئة لاستراتيجيات تراجعها، وما يتمخض عن هذه التهيئة من استراتيجيات كتحصيل حاصل لاحقًا، وهذا مما لا يقتصر به الباحثان، ليس لكونه يعكس منطق العديد من المنظمات الأمريكية والأوروبية 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 لنزاجاته 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 أيضًا.

الجدول ١١

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

β	بعد البناء الأخلاقي الشخصي				المستقل	المعتمد	
	t	الجدولية	المحسوبة	F	الجدولية	المحسوبة	
٠.٨١٩		** ١١.٥١٨			** ١٣٢.٦٧١	٠.٧٧	بعد الصياغة الموقفي المندفع
٠.٨٦٠	١.٩٩	** ١٣.٦١٤		٣.٩٦١	** ١٨٥.٣٤٣	٠.٧٤	بعد الصياغة الموقفي المستقر
٠.٤٨٩		** ٤.٥١٩			** ٢٠.٤٢٣	٠.٢٤	بعد الصياغة الموقفي المترافق

**P ≤ 0.01, N = 67.

df(1,65)

الجدول ١٢**معلومات أنموذج الإحصار البسيط بين بعد البناء الأخلاقي المنظمي وأوجه الصياغة المختلفة**

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

**P ≤ 0.01, N = 67.

df(1,65)

الجدول ١٣**معلومات أنموذج الإحصار البسيط بين بعد البناء الأخلاقي المجتمعي وأوجه الصياغة المختلفة**

بعد البناء الأخلاقي المجتمعي						المستقل	المعتمد
β	t	F	R ²				
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
٠.٨٤١	١.٩٩	** ١٢.٥٠٨	٣.٩٦١	* ١٥٦.٤٥١ *	٠.٧٠	بعد الصياغة الموقفي المندفع	
٠.٧٨٦		** ١٠.٢٥٣		* ١٠٥.١٣٣ *	٠.٦٢	بعد الصياغة الموقفي المستقر	
٠.٤٣٤		*** ٣.٨٨٦		** ١٥.١٥	٠.١٩	بعد الصياغة الموقفي المترابع	

**P ≤ 0.01, N = 67.

df(1,65)

الاستنتاجات والمقترحات
أولاً - الاستنتاجات

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

١. يمكن الاستنتاج اعتماداً على ما تمخض عن التحليل الإحصائي حول ثبوت علاقة الارتباط وعلاقة الأثر التبادلية المترافقية بين المتغيرين المبحوثتين في الإطار الكلي لهما بعد جدوى التأكيد على البنى الأخلاقية للمنظمات ما لم تتعكس تفاصيلها على شكل خصائص في سلوك هذه المنظمات من جهة، وبعد جدوى التعويل على السلوك الإستراتيجي في مجال تحقيق مضامين رسائل المنظمات ما لم يراع تفاصيل بناتها الأخلاقية كمعايير ضابطة له من جهة أخرى.
٢. واعتماداً على ما تمخض عن التحليل المشار إليه في الإطار الجزئي للمتغيرين المبحوثتين، يمكن الاستنتاج بتوالد 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 المترافقية بين المتغيرين المبحوثتين في ظل احتمال تراجع المنظمات، فإن ذلك لا يمنع من التأكيد وكاستنتاج آخر على أهمية البناء الأخلاقي في سلوك المنظمات المترابع، لاسيما في ظل الاعتقاد بمسوغات هذا الضعف بوصفه كان نتيجة لوجهات نظر المستينة آراؤهم على الأغلب،

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

ثانياً - المقترنات

اعتماداً على استنتاجات البحث لاسيما الاستنتاجات الميدانية، يمكن تقديم العديد من المقترنات، لعل من أهمها:

١. السعي من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها نحو بذل قصارى جهدها لتطوير بناتها الأخلاقية بما يجعلها الأكثر انعكاساً لمضمون رسائلها، لاسيما في ظل عد الالتزام 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 الرئيسية الآتية:
 - أ. تطوير برامجها الخاصة بالتعلم التنظيمي والتدريب والمشاركة بالمعرفة ونحوهم، وعدّهم السبل الكفيلة في الاستحواذ على أفضل المعايير الأخلاقية وأتمها.
 - ب. السعي نحو التتحقق من رصانة مصادر البنى الأخلاقية للذين سيعملون لديها، وعد ذلك بوصفه من الأمور التي يجب الوقوف على تفاصيلها قبل منح الموافقة على التعين لكل من سيتعين لديها.
 - ت. تواصل هذه المنظمات في تقويم جملة معاييرها وقيمها الأخلاقية، وعد ذلك بوصفه المدخل لجعلها مواكبة لنواحي تطور مجتمعاتها، وعلى أن لا يتقطع ذلك مع مضمون رسائلها المشار إليها.
٢. نظراً لأهمية مداخل صياغة الإستراتيجيات في تمكين المنظمات من الإستحواذ على أفضل الإستراتيجيات تحقيقاً 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 أولاً، وذلك بما يجعلها مواكبة لأحدث المستجدات في صياغة الإستراتيجيات.
٣. أخيراً، يجد الباحثان من الضروري تعزيزاً لما توصلوا إليه، حتى زملائهم من الباحثين للمباشرة بالبحث في موضوع هذه العلاقة بين المتغيرين المبحوثين من أجل التتحقق 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 مديرى 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 لأراء 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.
٥. حrhoش، عادل والعنزي، سعد، ٢٠٠٠، "أخلاقيات الإدارة وإدارة الأخلاق بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال"، بحث مقدم للنشر الى المؤتمر الأول للإدارة، جامعة أربد.
٦. الرفاعي، غالب وعارضه، فيصل، ٢٠٠٦، "المنظور الإسلامي لأخلاقيات الأعمال"، بحث مقبول للنشر في مؤتمر أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي السادس، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان.
٧. العدواني، عبدالستار محمد علي، ٢٠١٠، "دور تقانة الذهانة المعمقة العصف الذهني في تعزيز فاعالية معالجة الأزمات: دراسة لأراء متخذى القرارات في عينة من المنظمات العراقية - نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد (٣٢)، عدد (٩٧).
٨. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، ٢٠٠٢، "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (٨)، عدد (٣).
٩. نجم، عبود نجم والمبيض، سالم، ٢٠١٠، "أخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد (٣٧)، عدد (١).
١٠. الدوري، زكريا، ٢٠٠٤، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، اليازوري، عمان.
١١. العامری، صالح مهدي والغالبی، طاهر محسن، ٢٠٠٨، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.
١٢. الغالبی، طاهر محسن وصالح مهدي العامری، ٢٠٠٥، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان.
١٣. العامری، صالح مهدي والغالبی، طاهر محسن، ٢٠٠٨، "الإدارة والأعمال"، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. الطويل، هاني عبدالرحمن، ٢٠٠٦، "الإدارة بالأعيان"، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.
١٥. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٠، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، ط١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٦. هل، شارلز وجونز جارديث، ٢٠٠٨، "الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل"، دار المريخ، عمان.
١٧. ياغي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠١، "الأخلاقيات في الإدارة"، مكتبة النبضة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansoff, 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. Garrett T.M. and Klonoski R.H., 1992, "Business Ethics", 2nd ed, 39, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall-Co.
4. Champoux J. E., 2000, "Organizational Behavior: Essential Tools For A New 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-Graw-Hill, Irwin, U.S.A.
11. Jones, T. M. 1991, "Ethical Decision Making By Individuals In Organization", Academy of Management Journal, Vol. (16).
12. Mintzberg 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 and Cases", 11th ed, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
19. Williamson, O.E 1991, "Strategizing Economizing and Economic Organization", Strategic Management Journal, Vol. (12).