

الإدارة الإستراتيجية على وفق أخلاقيات المهنة والمنظمة

محمد حسين علي الجنابي

أستاذ مساعد- كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية- العراق

drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.6>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٦/١٣

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١١

الملخص:

إن الواقع الاجتماعي لأخلاقيات الأعمال وهيمتها المتزايدة على كافة الجوانب الفكرية والتطبيقية في سلوك الفرد والمنظمة والمجتمع يؤثر ويسرعه على الواقع الحالي ومستقبل منظمات الأعمال، وانطلاقاً من أهمية الأخلاق وقيادتها للفرد والمجتمع وصيرورتها هويته المميزة في محافل التقييم والاعتبار المعرفي والعملي فإن الحاجة إلى تحديد مستوى العلاقة والتأثير وشدة كل منهما في توجيه وتغيير ملامح منظمية متعددة منها الإدارة الإستراتيجية التي تعبر عن التوجهات المستقبلية عبر رؤية ورسالة وأهداف محددة وصياغة إستراتيجية كفؤة وتحقيق كل ذلك بعد تحليل دقيق لواقع الأبعاد البيئية الداخلية والخارجية، ليقدم حصيلة تراكم فلسفي مميز ووفقاً لمنظور ومدخل أخلاقي يحدد قبول أو رفض كمي أو نوعي لتلك الأبعاد. يعزز هذا البحث أفكاره بحالة تطبيقية لإغناء المفاهيم الفكرية للمتغيرات المبحوثة تبعاً لأراء عينة من المديرين وقيادات منظمية اختيرت بعناية في المصرف الدولي الإسلامي (شركة خاصة) لكشف ملامح فكرية سليمة تبقى منظمات الأعمال بأشد الحاجة لتحديدها والتميز بها في موقع وموقف استراتيجي يحقق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة على اختلاف نواياهم وطلباتهم. فضلاً عن حالات النمو والتنافس الذي يلزم الفكر الاستراتيجي المتجدد وفاعلية ممارسات قيادية وسلوك ريادي واعد. وينتهي البحث مساره العلمي بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها التغلغل الأخلاقي الفاعل والمعبر عن توأمة الأخلاق وإستراتيجية المنظمة معا وفي كل حين، فضلاً عن التوصيات التي تؤكد فاعلية الإستراتيجية عندما تلازم أخلاق سامية مميزة يفخر الجميع بحملها داخل وخارج المنظمة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال؛ أخلاقيات المهنة؛ إستراتيجية المنظمة.



المقدمة:

يوماً بعد آخر تتصارع منظمات الأعمال مع وقائع وتداخلات فكرية وتطبيقية متنوعة وهي تعيش بيئة ديناميكية ليس لها قرار، ومن ذلك أخلاقيات الأعمال التي ما انفكت تطرح مزايا السلوك الإنساني على وفق قيم واعتبارات ومفاهيم قوية على محورين اثنين (الخير والشر) وقد يكون لكل منهما مسميات غير ذلك كالفساد والإصلاح وغيرها مما يدفع ويؤكد الحاجة لتحديد علاقتهما وتأثيرهما في الواقع الاجتماعي لمنظمات الأعمال، واذ تجمع مفردة الأخلاق كل تلك القيم فإن العلاقة والتأثير في الإدارة الإستراتيجية وأبعادها يأخذ الأهمية القصوى كونها تتعلق بحاضر المنظمة ومستقبلها، فقد وقع الاختيار على (أخلاقيات المهنة وأخلاقيات المنظمة) كمتغيرات فرعية للأخلاق، وكما يستوجب البحث فرضيات فكرية لتحديد إطاره بين وجود تلك العلاقة وتأثيرها فإن الحاجة إلى موقع مناسب لاختبار تلك الفرضيات ضرورة أيضاً. وقد اختيرت الإدارة العامة للمصرف الدولي الإسلامي (شركة خاصة) مجالاً لاختبار تلك الفرضيات وتحديد عينة قصدية للبحث بسبب حداثة تشكيل المصرف نسبياً، واستخدمت مجموعة من الأدوات والبرامج الإحصائية المناسبة لمتطلبات البحث وجوانبه الفكرية والتطبيقية التي اعتمدت المصرف مثلاً للمنظمة العراقية عموماً ولقطاع العمل المصرفي بشكل خاص. وتنسيقاً لمضامين ومحتوى البحث وزع محتواه إلى أربعة مباحث الأول منها لعرض المنهجية وعدد من الدراسات التخصصية السابقة بدراسة متغيراته، والمبحث الثاني للمركزات الفكرية لتلك المتغيرات وأبعادها، أما المبحث الثالث لدراسة وتحليل آراء العينة وتفسير تلك الأراء التي رسمت ملامح الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنها المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المحور الأول : منهجية الدراسة

أطرت المفاهيم الأولية لمتغيرات البحث وانطلاقاً منهجته بالفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

أوضحت أخلاقيات الأعمال واحدة من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف تخصصاتها ومواقع عملها وحجمها، وبرزت سلوكاً اجتماعياً فرعياً داخل تلك المنظمات من سلوك المجتمع ككل من ناحية ومن ناحية أخرى أنها تعبيراً عن سلوك بأنماط متغيرة يتحسسها الفاحص من جميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مواقع عملهم وطبيعة ديموغرافية وخصوصية كل منهم.

وبالتالي فإن ذلك يشكل ضغطاً على الإدارة في كيفية التفاعل مع هذه المعطيات المتنوعة والخصائص المثيرة سيما في واحدة من أهم ممارسات الإدارة العليا والوسطى (الإدارة الإستراتيجية)، وأصبح البحث عن آلية مثلى للتفاعل المثمر مع هذه الأنماط الأخلاقية ومسكها عبر مدونة إخلق منظميه من المهام التي تتطلب من الإدارة العليا أكثر من وقفة ومراجعة فكرية وعملية.

وبناءً على ذلك تندرج مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل أن إدارة المنظمة والعاملين على دراية كافية بالمحتوى الأخلاقي للوظيفة؟
٢. هل أن منظمة الأعمال قادرة على رسم ملامح أخلاقيات متميزة ضمن بيئتها؟
٣. ما مدى الاستجابة لقرارات المنظمة واستراتيجياتها للأخلاقيات السائدة في المنظمة؟

ثانياً : أهمية البحث:

ان أهمية البحث العلمي ناجمة صرخات أهمية المحتوى العلمي والتطبيقي للمتغيرات التي يبحث فيها ومواقع ومكان تطبيقها، وفي حدود هذا البحث يمكن تلمس الأهمية الآتية:

١. إثارة أنظار الإدارات العليا لأهمية المضمون الأخلاقي للإدارة والعاملين في قرارات الإدارة .
٢. ضرورة تجميع سلوكيات العاملين وتصرفاتهم الأخلاقية في أنموذج واحد (مدونة) .
٣. توجيه العاملين بأن السلوك الأخلاقي السليم ذا منافع وفوائد حالية ومستقبلية للفرد والمنظمة.
٤. إسناد المديرين بالأبعاد الضمنية لأخلاقيات الأعمال واعتمادها في قراراتهم.
٥. إمكانية اختبار علاقة وتأثير الأخلاق في مفاصل القرار الإداري والاستراتيجي.

ثالثاً : أهداف البحث:

ان الغايات الأساسية لهذا البحث تتلخص في:

١. تأكيد الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال المنظمة والوظيفية في واقع ومستقبل المنظمة من خلال قرارات إدارتها المختصة .
٢. توجيه عناية إدارة المنظمة على حتمية أحكام وبيان الأخلاق المطلوبة للأعمال ضمن مدونة السلوك الأخلاقي الخاصة بها.
٣. التأكيد على تبني منظمات الأعمال كل ما من شأنه زيادة الوعي بأهمية تحلي العاملين داخل المنظمة بأخلاق مميزة.
٤. توجيه كافة أصحاب المصلحة إلى ضرورة التفاعل الإيجابي مع المنظمة وفق معايير أخلاقيات العمل وكذا الإدارة معهم وتجنب مفاهيم المنفعة المجردة.
٥. إعداد أنموذج علمي يؤكد فاعلية التفاعل بين متغيرات البحث ومحاولة الإفادة منه في قطاع أعمال المنظمة المبحوثة والموقع الجغرافي.

رابعاً : فرضيات البحث:

تؤسس فرضيات البحث قاعدة اختبار علمي وتطبيقي لتفاعل متغيراته على وفق الأسس والاختبارات الخاصة والمناسبة في حدود مجالات البحث، وانطلاقاً من مشكلة وأهداف البحث الواردة أنفاً حددت فرضيات البحث بالآتي:

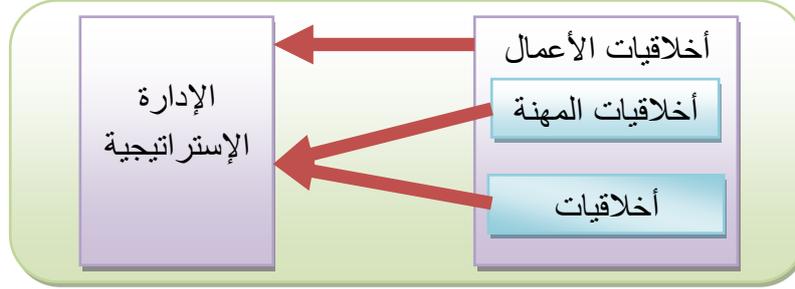
- الفرضية الرئيسية الأولى : وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الأعمال مع الإدارة الإستراتيجية ويتفرع عنها:
- الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات المهنة والإدارة الإستراتيجية .
- الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات المنظمة والإدارة الإستراتيجية .
- الفرضية الرئيسية الثانية : وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأخلاقيات الأعمال في الإدارة الإستراتيجية.

ويتفرع عنها:

- الفرضية الفرعية الأولى : وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأخلاقيات المهنة في الإدارة الإستراتيجية .
- الفرضية الفرعية الثانية : وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأخلاق المنظمة في الإدارة الإستراتيجية.

خامساً: أنموذج البحث:

يصمم أنموذج البحث لبيان حركة وفاعلية متغيرات الرئيسة والفرعية في حدود مشكلة وفرضيات البحث ، وهكذا يعرض الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي:



شكل (١): أنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث

سادساً: المنهج العلمي للبحث:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي منهج علمي لاستخدامات واختبارات البحث من خلال المراجعة والتحليل الأولي واستقراء المفاهيم المحددة للبحث من دراسات سابقة وتطبيقاتها في بيئة الأعمال المعاصرة ، وجمع البيانات والمعلومات التي شكلت المادة الأساسية للبحث واستنباط النتائج المتوقعة منها:

سابعاً : نطاق ومجتمع البحث:

اختير المصرف الدولي الإسلامي (الإدارة العامة) مجتمع ونطاق لإجراء متطلبات تطبيقات البحث، ويمثل احد المصارف الأهلية في العراق (شركة خاصة) بأشهر أعماله عام (٢٠١٦) ويقدم الخدمات المصرفية المتنوعة من أنواع الخدمات المصرفية، فضلاً عن تأكيده على النظام الإداري الكفوء والفعال في إدارة العمليات المصرفية والمشاركة مع مؤسسات مالية ومصرفية داخل وخارج العراق ضمن القانون وحدود الالتزامات المهنية التي يحددها البنك المركزي ويقدم المصرف معلومات عن تشكيلاته وخدماته المصرفية وغير ذلك عن طريق موقعه الإلكتروني وعلى الشبكة العالمية www.imtb.iq

ثامناً: استبانة البحث:

صممت استبانة البحث من المصادر الآتية:

١- أخلاقيات المهنة وأخلاقيات المنظمة: بالرجوع إلى استبانة التي تقدمها مؤسسة (BORETTI, INC., INTERNATIONAL SAFETY SOLUTION)

٢- الإدارة الإستراتيجية : بالرجوع إلى الاستبانة التي تقدمها مؤسسة (Association Management: Counseling & Evaluation Service).

وهي استمارات علمية مختبرة من الناحية العلمية والقياس والتقييم الفني، وتم إجراء بعض التعديلات الطفيفة لجعلها ملائمة للحصول على البيانات المطلوبة من مصرف تجاري (شركة خاصة)، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة (كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية) لزيادة الثقة في اختبار الصدق للمحتوى الذي جاء فيها، وتم تصميم الإجابة على وفق مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يعتمد الوسط الفرضي (٣) كأساس للمقارنة مع الأوساط الحسابية المحتسبة .

كما وأجرى اختبار الثبات الخاص بتحقيق فاعلية محتوى الاستبانة وإمكانية الإفادة من بياناتها وثبات المستجيبين فيها لو عرضت عليهم لاحقاً والحصول على الإجابة ذاتها ، وكانت نتائج هذا التحليل قد حققت درجة (٠,٨٧) وفقاً لمقياس (الفا كرونباغ) لقياس ثبات الاستبانة، وهي درجة عالية تسمح باستخدام الاستبانة والمعلومات التي قدمها المستجيبون.

واستخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الاستبانة ضمن حزمة برنامج (SPSS V.23) ومنها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط (r) ، معامل الانحدار (R²) ، واختبار (t) ، (F))

المحور الثاني: دراسات سابقة

تعزيزاً لموارد البحث الفكرية، واستكمالاً للجهود السابقة في البحث بالمتغيرات المبحوثة، اختيرت الدراسات السابقة التالية:

دراسة (Calado,etal,2006)	
The Ethics of Managerial Subjectivity	العنوان
الأخلاق والشخصية الإدارية	هدف الدراسة
اختيار علاقة الأخلاق بذاتية (شخصه) الإدارة وما هي الأبعاد الإدارية التي يمكن للأخلاق تغطيتها والتأثير عليها.	

الأهمية والفوائد	البحث عن العلاقة بين الأخلاق الفردية والتنظيمية مع أبعاد إدارية وتنظيمية تساهم في ترسيخ شخصية الإدارة وقواعد العمل . تحديد درجة التأثير المتوقع للأخلاق في أعمال الإدارة.
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من العاملين في جامعة ميتروبوليتان - المكسيك
المحتوى الفكري	- البحث في جدلية الأخلاق والبناء السلوكي للمديرين والعاملين عموماً - إمكانية والالتزام بالمدونات الأخلاقية لمنظمات الأعمال وقواعد العمل الحكومي والتنظيمي. - ممارسة الحرية في الأعمال والنتائج المستوحاة في منحها للمديرين.
النتائج	- الأخلاق ليست حاجة تخضع لسيطرة منظمات الأعمال بل هي سلوك ناجم عن صفات شخصية وبناء ذاتي يحكم ذلك السلوك. - إمكانية إيجاد فرص للتفاعل الناجح بين أخلاق والعاملين وسلوك المنظمة - إمكانية أعداد قواعد سلوكية مميزة للعاملين (مدونات) ذات خصوصية في حياة منظمات الأعمال.

دراسة (Noland & Philips,2010)	
العنوان	Stakeholders Engagement: Discourse Ethics and Strategic Management. تعهدات أصحاب المصلحة بين أخلاقيات الخطاب والإدارة الإستراتيجية
هدف الدراسة	مراجعة لتحديد وتقييم اثنين من الاتجاهات الحديثة في الأدب الإداري واهتمامات أصحاب المصلحة : الخطاب الأخلاقي والإدارة الإستراتيجية
الأهمية والفوائد	- تأكيد رؤية أصحاب المصلحة بأنهم جزء لا يتجزأ من قيادة المنظمة. - تحديد الدور الحقيقي لأصحاب المصلحة في إستراتيجية المنظمة.
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من العاملين في إدارة مجمع سكني في ألمانيا
المحتوى الفكري	الشعور المستمر لدى أصحاب المصلحة أنهم سبب وجود المنظمة وان كل ما فيها يجب أن يخضع لرغباتهم . بينما يؤكد القائد الاستراتيجي أفكاراً مناقضة لذلك إذ يشير إلى ان حيثيات الإدارة وأعمالها الإستراتيجية على وجه الخصوص هي السبب الحقيقي لاستدامة أعمال المنظمة بل حياتها كلياً.
النتائج	أن جميع أصحاب المصلحة بمختلف اهتماماتهم يجب أن تتفهم الدور الأساسي للإدارة الإستراتيجية وان تساهم في خلق القيمة العليا لمنظمة الأعمال فضلاً عن ضرورة إدراك الإدارة لأهمية النقاء للاهتمامات المفاهيمية والعملية وان أعمالها هي الأكثر أثارة لانتباه الآخرين.

دراسة (Baves,2012)	
العنوان	Social Responsibility and Professional Ethics in Management. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات المهنة في الإدارة
هدف الدراسة	استكشاف درجة العلاقة المفترضة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأخلاقيات المهنة في العملية الإدارية.
الأهمية والفوائد	- تحديد الالتزامات الحقيقية لمنظمات الأعمال والحرص على نمو المجتمع. - تحديد السلوك الأخلاقي في الوظائف الإدارية داخل المنظمة..
مجتمع وعينة البحث	دراسة تجريبية في (٤١) بلداً مختلفاً في مستويات الاقتصاد والمعرفة باستخدام المخرجات الرسمية للمعلومات في كل بلد.
المحتوى الفكري	التأكيد على الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدان والمجتمعات والأفراد وإمكانية تطوير كل ذلك من خلال الشعور الأخلاقي بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق قفزات من النمو في المعرفة الفردية والمجتمعة.

النتائج	- تفاوتت النتائج التي انتهت إليها الدراسة بين الشعور الأخلاقي لمنظمات الأعمال والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية بزيادة وتحسين الأداء ودرجة حرية العاملين وتقليل نسب الفساد (الغاية الأكبر). - كما أن هناك حالات مخالفة كانت فيها منظمات الأعمال لا تبالي إلى حاجة الفرد والمجتمع وان الربحية هدفها الأول بعيداً عن سلوك أخلاقي وتميزاً في ذلك فان المنظمات الصغيرة أكثر شعوراً بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من منظمات الأعمال الكبيرة ذات الأعمال الواسعة.
---------	---

دراسة (Eubank, etal,2012)	
العنوان	Leadership, Identity and Ethics القيادة ، الهوية والأخلاق
هدف الدراسة	أمكانية استكشاف حالة التفاعل بين الأخلاق وكل من القيادة والهوية التنظيمية.
الأهمية والفوائد	- تعزيز الاهتمام بالمتغيرات الثلاثة (الأخلاق ، القيادة ، الهوية) - تحديد العلاقة الوطيدة بين الأخلاق وكل منها بشكل منفصل.
مجتمع وعينة البحث	اعتمدت الدراسة الأسلوب التجريبي (Empirical Study) لعينة بلغت (٨٤٥) موظف في مختلف وحدات الأعمال : المملكة المتحدة.
المحتوى الفكري	احتلت دراسات الأخلاق حيزاً كبيراً من جهود الباحثين وكيف يمكن لها أن تكون صفة سلوكية للقائد أو المدير وان غيابها يشكل فجوة كبيرة يمكن الاستشعار عن بعد.
النتائج	وجود علاقة جيدة ومعنوية بين الأخلاق والقيادة وان مخرجاتها الأولية تحسن العامل النفسي والرضا الوظيفي للعاملين. الشجاعة في التعبير عن المخاوف المحتملة في سلوكيات المنظمة بان فقدان الأخلاق يسبب الانخراط في نشاطات غير أخلاقية ضمن أعمالها.

الإفادة من الدراسات السابقة

عززت الدراسات السابقة الثقة في أهمية البحث الحالي وكانت بدايات فكرية وتطبيقية أوضحت علاقة وتأثير أخلاقيات الأعمال عموماً في واحدة أو أكثر من المفاهيم الإدارية والإستراتيجية، وإمكانية بناء المفاهيم الأساسية للمنظمة على أساسها، فضلاً عن تأثيرها البالغ في سلوك المديرين والعاملين جميعاً، وكانت فرصة البحث الحالي استكمالاً للبحث في الدور الأخلاقي في منظمات الأعمال واختبار علاقته وتأثيره في مستويات الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص .

المبحث الثاني: المراكز الفكرية للبحث

ترصيناً لأفكار ومتطلبات البحث في متغيراته المبحوثة (رئيسية وفرعية) يتدأ أول هذا البحث الجوانب الفكرية لكل متغير كالآتي:

المحور الأول : المفهوم والسلوك الأخلاقي Ethics : Concept and Behavior

أولاً: مفهوم الأخلاق:

١. الأخلاق لغة واصطلاحاً:

ورد في لسان العرب (ابن منظور ، ١٩٨٣ : ٨٦) أن الأخلاق مفردة أصلها خُلُقٌ (ضم الخاء واللام وسكون القاف) ومنها خليقة وهي الطبيعية وفي التنزيل الشريف (وانك لعلى خلق عظيم – القلم ٤) . ومنها خُلُقٌ (ضم الخاء وسكون اللام والقاف)، وهو الدين والطبع والسجية، وحقيقته انه صورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها الخاصة بها، ولها أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنية أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة، وورد في (مختار الصحاح للرازي) أن الأخلاق جمع خُلُقٌ وهي حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية، وأخلاقي اسم منسوب إلى أخلاق وهو ما يتفق مع قواعد الأخلاق وقواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي ما لا يدخل تحت طائلة الحكم الأخلاقي، وأخلاقيات العمل ما يتعلق بالعمل من مبادئ وفشل خليقة.

وصار لهذه المفردة اهتماماً وتقديراً اتصف ببوادير الخير والكرامة وحسن القول والفعل مع كونها ذات اتجاهين اثنين (إيجابي – سلبي) لكن عنفوانها جعل الجانب الإيجابي والخير طاغياً في جملها وخلاف ذلك يوصف بالعدم منها فنقول عديم الإخلاق ، ونشأ لها علم ومعرفة (بدوي ، ١٩٧٥ :

٨) تمتاز بقواعد وقوانين وأسس منطقية في الحكم والتشبيه والاعتقاد، ومقاييس للمتميزين توجه الخير والشر الذي ينتظر من الفرد والمجتمع وصف هذا العلم لدى (باسكال) يعلم الإنسان إشارة إلى شموليته واتساعه لعلوم إنسانية متعددة ومتنوعة.

ويتركز البحث في موضوع الأخلاق بالأعمال الإدارية الصادرة عن ذات الإنسان تعبيراً عن تفكير ووعي وتخطيط مسبق بحرية واختيار كافٍ وليس الأعمال الإرادية مثل التنفس والأعمال الفلسفية للجسم البشري (مرحبا ، ١٩٨٨ : ٩).

وبذلك فإن ترجمة الأخلاق كمفهوم اصطلاحي يمثل (مغنية ، ١٩٧٧ : ١٣) علاقة وطيدة تشير إلى تفاعل ونموذج بنائي محكم ومعايير راسخة تساهم في توجيه الفرد والمجتمع وإصلاحه والحرص على ملازمته للصراف القويم في سلوكه بما يسود الأمن والعدل والتعاون على صيانة الحياة من الفساد والظلم.

لذا فإن التوجه والسلوك الأخلاقي لا يأتي من فراغ أو صدفة ولا يكون مزدوجاً في آن واحد، ففي الوقت الذي تكون لأخلاق فطرية مع حياة الإنسان فإنها الخير المحض وهو الذي يدنسها بالأراء والأفعال الشريرة المكتسبة والمنقولة إلى الممارسة العملية.

٢. المعضلة الأخلاقية:

إن السمة العامة للأخلاق ومفاهيمها وتطبيقاتها تتشعب بالثبات النسبي ولكن المؤثرات الخارجة أو البيئية تفرض حالات مستحدثة تدفع لمحاولات تغيير وتحديث بعض منها ويشير (Jones,2015:104) إلى نشوء حالة من الصراع الفردي أو الجماعي عند الحاجة إلى قرار أخلاقي يتعارض مع المصلحة الذاتية، مما يضع الشخص أو المجموعة أمام مسارين مختلفين مع العلم أن كلا المسارين في تطبيقها سوف يتسببان في ضرر لمجموعة وفائدة لأخرى وقد يجلب الفائدة لغير مستحقها.

وتنشأ المعضلة الأخلاقية تبعا لواحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

أ. التردد الأخلاقي:

وهي حالة التراجع أو الضعف واتساع حالة المناقشة والتفكير أكثر من استحقاقها الزماني في اتخاذ قرار ما، أو الإذعان لرأي متطفل على ذلك القرار وأبعاده عن حالة الخصوصية والرسمية وتوجيه القرار عن مساره الصحيح إلى فوائد ضيقة على حساب الصفة الأخلاقية.

ب. التغيير عبر الزمن:

يتفق أغلب العاملين في منظمات الأعمال وعموم المجتمع عن نبذ حالة سلوكية مشينة في وقت ما، في الوقت الذي يدافع آخرون عن مشروعيتها تلك الحالة وإمكانية قبولها مما يثير حالة من الصراع المفتوح وأبواب الجدلة لتحديد السلوك الأخلاقي وحدود القانون وما هو مسموح به في كل حالة وكيف يمكن للأخلاق التغلب على حالة القرار السيئ وبالتالي قد يتفق هذا القرار أو يختلف مع سلوك أولي قبل فترة زمنية.

ج. الأخلاق والقانون:

إن الاستخدام السياسي والقانوني للأفكار يدفع إلى محاولة إقرارها على وفق مسارات التشريع القانوني المعروفة وبالتالي أحالتها إلى قواعد ملزمة للسلوك البشري داخل وخارج منظمات الأعمال ومنها القوانين الإلزامية لترك أو قبول علاقة أو فكرة أو سلوك معين.

ثانياً: الأخلاق المهنية:

١. المفهوم والأهمية:

وهي واحدة من التفرعات الفنية للأخلاق تحدد في بيئة موقعه وفترة زمنية لا تتجاوز موقع مكان وزمان عمل الإنسان، وهي في ذلك تتكامل مع الأخلاق العامة في تمييز شخصية ذلك الإنسان وتصبح صورته المميزة داخل وخارج وظيفته. وينطلق (Hill,2015:378) إلى تحديد أخلاقيات المهنة بأنها المبادئ المقبولة التي تترجم قرارات أخلاقية وتمتاز بالوضوح والاتفاق عليها في مواجهة معضلات أخلاقية تخلق من حالة الاتفاق والمقبولية، وعلى حد سواء هناك مبادئ مقبولة تماماً وأخرى مرفوضة تماماً تثبت في مدونات رسمية لتصبح حينئذ قواعد أو قوانين حاكمة لمهنة معينة في وقت ومكان ما.

(مثل قوانين الإنتاج، الاتصالات، الالتزام ... الخ) أثناء ممارسة الوظيفة، وإن تجاوزها يشكل مسؤولية خرق الحقوق العملية للمنظمة، وقد تغطي بعض التجاوزات الأخلاقية بغطاء ثقافي أو اجتماعي مثل تشغيل العاملين دون سن العمل بدعوى المساعدة الاجتماعية للسكان والفقراء.

ويرى (دراكر ، ٢٠٠٣ : ٢٥٧) أن الأخلاق في الإدارة والأعمال هي اختيارات عقلانية على أساس القيم وأهداف ورسالة المنظمة، ورغم أهمية هذا البعد الموضوعي لإخفاء الأسلوب المنهجي والعلمي بكل الأخلاقيات فإنها بأمر الحاجة إليه للحد من الاعتراضات في مواقف المديرين الذين يعتبرون أن الأخلاق تحد من مسؤوليتهم الأساسية في تحديد الاعتبارات فضلاً عن اعتراض الباحثين على دمج الأخلاق في مجالات العلوم واعتمادها حقلاً علمياً قائماً لوحده. ويحدد (نجم ، ٢٠٠٠ : ١١٢) نسبة أخلاقيات الأعمال مع آثار ونتائج قرارات المديرين إذ تمثل الأخلاق عندهم تأثيراً في الآخرين يزداد بزيادة المستوى الأخلاقي لذلك المدير.

إن طبيعة الأعمال المهنية وتباين ثقافة العاملين ودرجة الانضباط والولاء المنظمي للمهمة المحددة لكل منهم يدفع إلى تباين السلوك الأخلاقي بينهم ونشؤ توجهات فكرية وفلسفية تؤثر سلباً في طبيعة أعمال المنظمة وتلفت الانتباه إلى سرعة معالجتها وتوحيد توجه هؤلاء العاملين قدر الإمكان. ومن

جهة أخرى يواجه التشريع القانوني عقبات تنفيذية في منظمات الأعمال عندما تجد المنظمة أنها تتستر على بعض الحالات اللا أخلاقية مثل تفشي بعض حالات الفساد والاحتيال، والمشكلة الأكبر إثارة في بعض المنظمات عندما تكون هي صاحبة القرار الأولي في تحديد حقيقة ذلك الفساد والاحتيال.

٢. تطور الأخلاق المهنية :

ان تزايد الاهتمام بالموضوعات ذات الطابع الأخلاقي في منظمات الأعمال يكشف عن تطور في الأخلاق المهنية لتلك المنظمات على صعيد المفاهيم والممارسات العملية ومواجهة المتطلبات الإدارية والفنية للأعمال. ويمكن أن تبرز تلك التطورات من خلال :

- التحول من أسلوب الضبط الخارجي إلى أسلوب الضبط الذاتي داخل لشركة
- الانتقال من النظام التأديبي إلى الأساليب الوقائية وتقليل الأخطاء.
- اعتماد المعايير الأخلاقية مثل السمعة والنزاهة إلى جانب معايير الكفاءة والربح.
- الالتزام بالمدونات الأخلاقية وعموم قواعد العمل والعلاقات السليمة.
- الاهتمام بمستويات العمل والتشغيل للأمد الطويل وليس للأمد القصير دائماً.
- إلغاء مفاهيم الغاية تبرر الوسيلة والعمل بمفهوم الوسيلة من طبيعة الغاية.
- الابتعاد عن حالات التقديس والتحكمية المجردة للحالات الاقتصادية أو قرارات شخصية واستخدام مقاييس موضوعية في التفاعل مع المهام.

ثالثاً: الأخلاق المنظمية:

١. السلوك الأخلاقي للمنظمات

دأبت منظمات الأعمال بتجاوز متطلبات الحد الأدنى والمقبول لتطبيق القانون صوب بناء مدونات للسلوك الأخلاقي والزام تنفيذها للتغلب على المخاطر الأخلاقية والضرر الذي يصيب القيم العميقة للعاملين فيها والتي تعتمدها ثقافتها التنظيمية مثل (الصدق، النزاهة، المعاملة بالمثل) وتوجيه القرارات الإدارية لذلك عند مواجهة المعضلة الأخلاقية، وقدر لتلك المنظمات أن تشعر بغاية السعادة والارتياح وتمتاز بدرجة كبيرة للرضا الوظيفي للمديرين وهم يقدمون النصح والإرشاد والحقيقي بشكل مباشر أو غير ذلك إلى الجهات المستفيدة وذات العلاقة. ويشير (Frank,2017:415) إلى الأخلاق المنظمية بمجموعة من القيم تم الاتفاق عليها تبلورت من قيم مجتمعية وصارت موجهة للسلوك الوظيفي داخل منظمة أعمال محافظة على انتمائها المجتمعي الذي بدوره قام على أعراف وأحكام سماوية مثل (الإنصاف، العدالة)، وخضعت لتنظيم المجتمع حتى صارت مزايًا لثقافة تنظيمية واحدة.

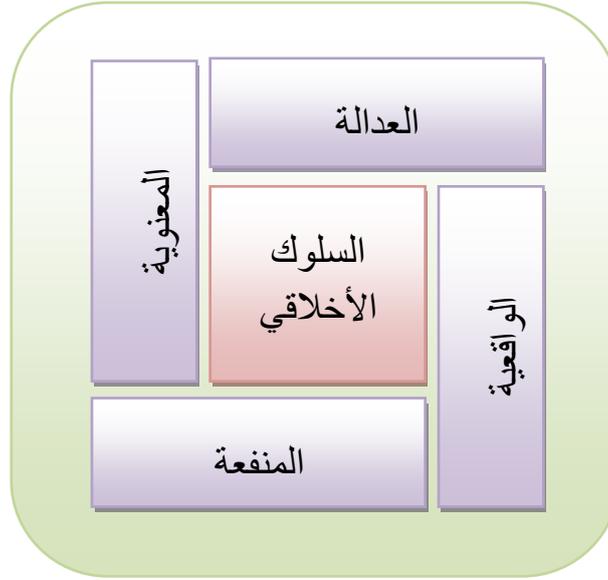
ان السلوك الأخلاقي قد لا يكون مرادفاً للتصرف والالتزام القانوني على الدوام كما يفهم أو يعبر البعض عن ذلك، ذلك ان الالتزام القانوني قد يكون كاملاً إلا انه مشكوك فيه من الناحية الأخلاقية مثل عقود الائتمان وشفافية محتوى ذلك العقد أو الترويج لمنتجات في معارض البيع.

٢. قواعد السلوك الأخلاقي للمنظمات:

تتجه ضوابط وسمات تحديد السلوك الأخلاقي للمنظمة إلى تعقيد أو التقاطع أحياناً لاختلاف درجة الإفادة والأهمية لكل من أصحاب المصلحة في وقت واحد، ففي الوقت الذي يشكل فيه قرار زيادة الأسعار إيراداً واضحاً للمنظمة وزيادة الأرباح وبالتالي إمكانية زيادة الرواتب وحصص المستثمرين من تلك الأرباح وتسديد الضريبة وحصص الاتحادات والنقابات، إلا انه يسبب ضرراً واضحاً وفادحاً أحياناً بالمستهلكين، وتبعاً لمرونة الطلب فان المستهلك قد يعزف عن الشراء في حال توافر بديل آخر ويتراجع عن استهلاك منتج المنظمة وتبرز حالة من التقاطع البعيد عن أمثلية السلوك الأخلاقي للمنظمة في معالجة حاضرها ومستقبلها بفكر استراتيجي ناضج (Jones,2015: 324).

ولعل ابرز تلك القواعد التي تعزز أخلاقية السلوك المنظمي تنحصر في الآتي:

- العدالة: توزيع الفوائد والأضرار وبأسلوب عادل ومحايد.
- المنفعة: تحقيق أعلى إفادة، أكبر كمية، أعلى جودة، أكثر عدد ... للجميع.
- الواقعية: التطبيق السليم والتواصل المقبول لدى المجتمع.
- المعنوية: حفظ وحماية الحقوق الأساسية والمزايا القيمة.



شكل (٢): قواعد السلوك الأخلاقي

Source: Victor, B., & J. B. Cullen, (1988), The Organizational Bases of Ethical Work, Administration Science Quarterly, 33: 101 – 125.

- ان قواعد السلوك الأخلاقي تضع منظمات الأعمال أمام مسؤولية أخلاقية القرار وسلوك المديرين التي تنحصر في الاستفسارات الآتية:
- هل أن سلوك المنظمة يقع ضمن المعايير المقبولة والمعاصرة.
 - هل هناك إمكانية لتعريف جميع المستفيدين عن خفايا السلوك المنظمي.
 - هل هناك علاقات بين المديرين وبعض المستفيدين لتوجيه السلوك.

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

أولاً: أساسيات الإدارة الإستراتيجية:

يتداخل استخدام مصطلح الإستراتيجية في أكثر من حقل علمي أو تخصص فكري ومفاهيمي، وفي علم الإدارة تكون الإستراتيجية احد التخصصات الرئيسة له، ويبقى مفهوم الإستراتيجية ذا خصوصية وبناء فكري متميز يتطلب توافر وتطبيق ثلاثة مفاهيم عميقة تعتبر ركيزة الإستراتيجية للمنظمة وهي:

١. الرؤية:

وتشير إلى التوجه البعيد لمنظمة الأعمال وماذا تريد أن تكون عليه نهاية الأمر وهي ذات أهمية قصوى للمنظمة (Frank,2017:34) باعتبارها النقاط لطموح المنظمة وكشف واقعي يحفز العاملين في أعمالهم مع ترك مساحة المساهمة الفردية والجماعية لتطوير ذلك التوجه، وتحديد المسؤولية فان الرؤية تمثل قواسم مشتركة (David & David,2015:173) وأدوار تفاعلية لكافة أصحاب المصلحة لضمان استمرارية حياة المنظمة مع إمكانية تعديل تلك التطلعات إذا اقتضت الحاجة والتغيرات البيئية أجرائها، وتتركز رؤية المنظمة (Camble,2015:12) على مسارها صوب المستقبل ومراعاة المنفعة عبر صورة افتراضية موجهة ومركزة ومرغوب فيها تمثل نسخة مميزة للمنظمة لا تتوافر في غيرها.

٢. الرسالة:

ويشار إليها أحياناً بالمهمة، وتعني المهمة الملقاة على عاتق المنظمة وماذا ستقدم للآخرين (المجتمع) ومساهمتهما في تحقيق الأفضل (Frank,2017:35). وقد تقترب الرسالة من رؤية المنظمة واعتمادها بذات المعنى من قبل عدد غير قليل من المنظرين إلا أنها تبقى ذات خصوصية متفردة مع التقارب بعض الشيء، فإذا كانت الرؤية تشير إلى ماذا ستكون المنظمة فان الرسالة تشير إلى كيف ستكون المنظمة، ويحددها (Camble,2015:20) بأنها لغة المنظمة ومسؤوليتها المهنية لجذب احترام وتقدير الآخرين، كما وتحرص منظمات الأعمال على تبويب رسالتها في اطر محددة منها (تحديد احتياجات الزبون، تحديد ذات الزبون، التأثير الأخلاقي في جذب وإرضاء الزبون).

٣. القيم:

وهي مجموعة الالتزامات الذاتية التي تتعهد بها المنظمة، والحواجز التي يلتزم بها وضمن حدودها في سلوكها الاجتماعي قانوناً وأخلاقاً مشتقة من رؤية ورسالة المنظمة وأداة فاعلة لتحقيق كل منهما، وتمثل القيم (Frank,2017:36) بيانات داخلية قوية تشير إلى ثقافة تنظيمية وخصائص أخلاقية

وسلوك واضح يحاول تعزيز الاعتبارات المجتمعية في ثقافة شاملة خاصة بالمنظمة كما أن القيم (Camble,2015:19) تعبر عن ترجمة لنتائج المعتقدات والسمات والقواعد السلوكية التي تتوافق مع مكانة المنظمة ومواردها التي يؤمن بها العاملون ويحرصون على الاتصال بها.

٤. الأهداف:

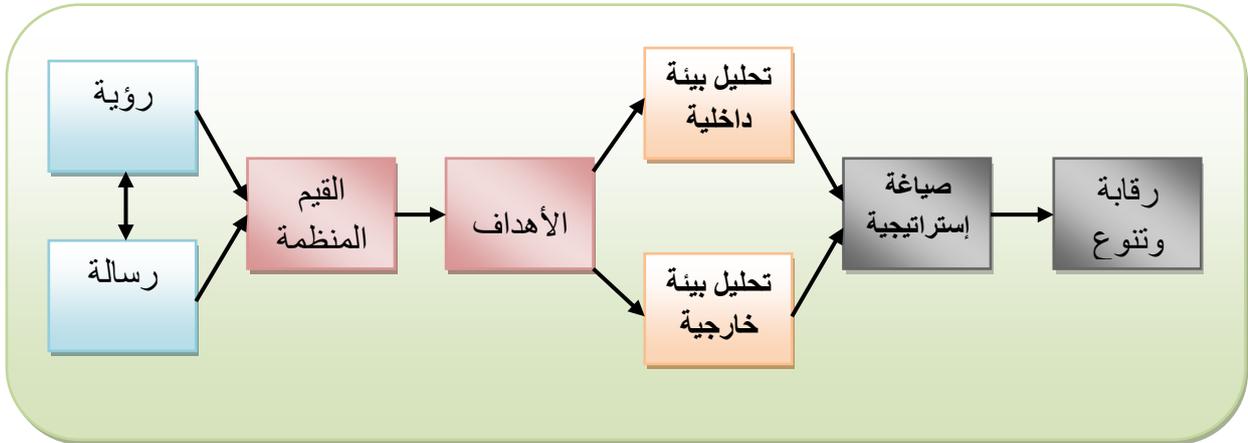
وتشكل تعبيراً عن غايات المرحلة التي تعيشها المنظمة وسط تحديات بيئية داخلية وخارجية يحتم النظام الاستراتيجي اعتمادها، وبصورها (Camble,etal,2015:23) بالأداء المستهدف أو النتائج المرغوبة الحصول عليها تتوزع على مدى زمني مناسب لكل منها (طويل، متوسط، قصير) الأجل وتعكس قوة المنظمة وحيوية قدراتها التنافسية ولمحة عن أعمالها المستقبلية. وقد يشار إليها أيضاً بالغايات الرئيسية (Major Goals) للتعبير عن تحديد ما يجب القيام به لتحقيق رسالة ورؤية وقيم محددة سلفاً، وأنها ذات خصائص فاعلة (دقيقة، قابلة للقياس، واقعية، متماز بالتحدي، وذات أفق زمني، ومتناغمة) في متطلباتها (Hill etal,2015:16).

٥. الإدارة الإستراتيجية:

عبارة إدارية غالباً ما توصف بالتعقيد في ذات الوقت وتشير إلى (Kluyver & Pearce,2015:1) قدرات متميزة لتحديد مواقع المنظمة في ساحة عملها القطاعي، والقدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة عبر أبعاد متنوعة (تكلفة أقل، جودة أعلى، مرونة أكبر) وغير ذلك، وتتوزع خصوصيات الإستراتيجية وأبعادها عملياً في وظائف المنظمة كافة لترجم إلى أفعال وقرارات خاصة في جزء من النظام التنظيمي لمنظمة الأعمال، كما أنها تشير (David & David,2017:40) إلى واقع مستقبلي ومواردها مطلوبة ووظائف منسجمة وجملة من العوامل الداخلية والخارجية المتفاعلة، وتقع في مستويات ثلاث (منظمية، أعمال، نشاطية) يعبر كل منها عن وسيلة أو منهج فرعي للمساهمة في بلوغ الأهداف، وهي جهود تعاونية (Camble etal,2015:42) لفريق عمل متجانس يشمل الإدارة العليا وبعض أصحاب المصلحة والمديرين التنفيذيين.

٦. الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية صيغة نهائية لجهود فكرية وتطبيقات عملية تتفاعل كأنموذج متكامل يشكل عمليات أساسية ووظائف تخصصية (David & David,2017:42) تشمل على (تحليل بيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية ورقابتها) بعد استكمال تركيبة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي شكلت محددات التصور لإستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيقها مع الأخذ بالاعتبار والحسبان بيئة المنظمة ومواردها وموقعها التنافسي، وبذلك فإن هذه الإدارة وحدها تمتلك الإجابة على أسئلة الرؤية والرسالة والأهداف التي تم عرضها، وتضيف إليها سؤال المرحلة الحالية أين نحن الآن، وإلى أين ومتى وكيف سنذهب إلى موقعنا المستقبلي. والشكل التالي يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية



شكل (٣): الإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

وجدير بالإشارة إلى الأهمية البالغة للإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وقيادتها الفنية للقطاعات على وفق تخصص كل منها، فإن الإدارة الإستراتيجية غالباً ما تكون تعبيراً عن إدارة الإستراتيجية الشاملة التي تركز على تطبيقات النشاط الاستراتيجي ككل مع الاهتمام بالموقع الحالي وكسب التنافس باستخدام كافة الأدوات المتاحة (Hill etal,2017:174).

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية والأخلاق

تغطي القضايا الأخلاقية التي يواجهها المديرون وقيادة المنظمة العديد من الموضوعات التي تحكم الإدارة الإستراتيجية (Hill,2015:381) تبعاً لتأثير تلك القواعد والجوانب الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمة والمجتمع ومع الاعتراف بحالة التعارض بين أصحاب المصلحة والإدارة الإستراتيجية أحياناً،

لذا فان المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب يجب أن تكون متاحة للجميع على سبيل الإفصاح والشفافية، وتكون بمثابة الالتزام الأخلاقي الأول للإدارة، وان انتهاك ذلك يمثل سلوك سلبى يرجع إلى واحدة أو أكثر من التصرفات الآتية:

١. التعامل الذاتي:

قد يكون التعامل الذاتي مفراطاً عند شعور المديرين بإمكانية اقتحام أسرارهم المهنية، مما يدفعهم للتلاعب بالبيانات والتشويش وإخفاء بعض منها بدعوى تقوية الموقف التنافسي واستمرار القدرات بفاعلية أكبر.

٢. السلوك القائم على المنافسة:

ويمثل السلوك الإداري الخفي للمديرين في مجموعة إجراءات تهدف إلى إيذاء المنافسين الحاليين والمحتملين، وقد يكون باستخدام أسلوب الاحتكار ويزداد تأثيره عليهم كلما كانت خطط المنظمة لأجل زمنية أطول.

٣. الاستغلال الانتهازي:

يمارس بعض المديرين سلوكاً انتهازياً لفرصة ما سيما في البرامج المتعلقة بعلاقات المنظمة على وفق متطلبات سلسلة القيمة التي تحدد وقت وكمية الحاجة، فقد يبادر المديرين إلى إعادة كتابة شروط التعاقد للموردين أو المشتريين واستخدام جوانب القوة المفرطة للضغط على الطرف الأخر في العقد وهو ما يطلق عليه عقود الإذعان.

٤. معايير العمل الفرعية:

يحاول بعض المديرين تجزئة المعايير وتصنيفها إلى مجالات النفع الأكبر أو الأقل للمنظمة دون الاكتراف بالطرف الأخر، مثل تجزئة الأجر أو الدفع بأسلوب مختلفة بغية تقليل التكاليف، وقد تكون بيئة العمل أكثر قبولاً لذلك عندما تفتقد لوائح أو مدونات السلوك الأخلاقي المرافقة لنظام العمل والتشغيل.

٥. التدهور البيئي:

ان تخلف وتدهور بيئة الأعمال يدفع أحياناً إلى سلوك مباشر أو غير مباشر للمديرين بالابتعاد عن قواعد السلوك المهني وتراجع المسؤولية الاجتماعية مما يسبب أحياناً تراكم حالات التخلف وتحميل البيئة حالات أكبر.

٦. الفساد:

يمكن أن ينشأ الفساد في سياق العمل أو قبل المباشرة به، كما هو واقع في حالات الرشى في العقود التجارية والصناعية، ويمثل مخالفة قانونية وأخلاقية أولية تدفع إلى مخالفات أكبر وأوسع عندما يحاول المدير استرداد المبالغ المدفوعة بهذا الأسلوب أو الاستزادة من المبالغ المقبوضة على وفق موقعه من صفة الفساد البغيضة.

المبحث الثالث: الجوانب التطبيقية للبحث

أولاً: وصف عينة البحث:

وزعت استبانة البحث بواقع (٣٥) استبانة على عينة قصدية شملت الموظفين في الإدارة العامة البالغ عددهم (٧٨) موظف وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٢) استبانة اي بنسبة (٩١٪) ويعرض الجدول (١) خصائص عينة البحث.

جدول (١): خصائص عينة البحث

النوع البشري	سنوات العمر				التحصيل العلمي				الجنس	%
	١٨	١٤	٤٤	٢١	٦٥	٥	١٦	٦		
ذكور	١٨	٥٦	١٤	٤٤	٢١	٦٥	٥	١٦	٦	١٩
إناث	١٨	٥٦	١٤	٤٤	٢١	٦٥	٥	١٦	٦	١٩
١٨	١٤	٤٤	٢١	٦٥	٥	١٦	٦	١٩	٢٢	٦٩
٢٢	٦٩	٨	٢٥	٢	٦	٣٢	١٠٠			

إعداد الباحث رجوعاً إلى استبانة البحث

يتضح من تصنيف وتحليل خصائص عينة البحث أن المصرف يشجع عمل الذكور في اعماله وقد يكون ذلك متوافقاً مع طبيعة فرص التشغيل المتاحة ومنافسة الرجل والمرأة للحصول على واحدة منها.

كما أن غالبية العاملين لم تبلغ أعمارهم (٤٠) سنة مما يؤكد حرص المصرف على طاقات الشباب في مهامه والتركيز على الخبرات العالية بعدد قليل ولعل ذلك غالباً ما يحقق أبعاد مالية إذ تزايد رواتب ذوي الخبرات العالية لضعف رواتب العاملين الجدد، وفي حدود التحصيل الدراسي فان الشهادة الجامعية الأولية هي السائدة إذ تحملها الفئة الأكبر في هذه العينة، وهذا دليل آخر على المنحنى الاقتصادي في تشغيل الموارد البشرية وزيادة

قاعدة نطاق لإشراف اذ يكلف ذوي الاختصاص والشهادة العليا بمهام ومسؤولية كبيرة وتناط بالآخرين الوظائف الاعتيادية تحت إشراف الخبرات العالية.

ثانياً : وصف وتحليل متغيرات الدراسة

اعتمد لهذا التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة لمجموعة الاستبانات المقبولة (٣٢) استبانة أدوات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية النسبية) لبيان آراء العينة في المتغيرات المبحوثة والتي ستؤسس إلى تقدير التحليلات الإحصائية اللاحقة.

١. الاخلاق المهنية:

يعرض الجدول (٢) نتائج التحليل الإحصائي الأولية لهذا المتغير وكما يلي:

جدول (٢): وصف الأخلاق المهنية من وجهة نظر عينة البحث

ت	الاستيضاح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
١	يحافظ الموظفون على السرية المناسبة لأعمالهم	٣,٨٠	٠,٩٥	٠,٢٥	٪٧٦
٢	يمكن للموظف أن يقول (لا) للطلبات غير المناسبة	٣,٧١	٠,٩٨	٠,٢٦	٪٧٤
٣	يظهر الموظفون الاحترام لقوانين وأنظمة العمل	٤,٠١	٠,٩٤	٢٣٤٠	٪٨٠
٤	يمتاز الموظف بمشاركة المعلومات مع الآخرين بصدق	٣,٨١	٠,٩٦	٠,٢٥	٪٧٦
٥	يوازن الموظف بين الاحتياجات التنظيمية والشخصية	٤,٠٠	٠,٩٦	٠,٢٤	٪٨٠
٦	يمتاز الموظف بالقدرة على تجنب تضارب المصالح	٣,٩٢	١,٠٩	٠,٢٨	٪٧٨
٧	يتعدى الموظف عن التحيزات الشخصية	٣,٩٩	٠,٩٩	٠,٢٤	٪٧٩
٨	يحترم الجميع حالة التنوع في المصرف	٣,٩٢	٠,٩٥	٠,٢٤	٪٧٨
٩	يشعر الجميع بسلامة استخدام السلطة بشكل صحيح	٣,٩٢	٠,٩٨	٠,٢٥	٪٧٨
١٠	يتحدى الموظف صعوبة العمل ويؤكد فعل الشيء الصحيح	٣,٨٦	١,١٠	٠,٢٨	٪٧٧
	الإجمالي	٤,٠٢	٠,٩٨٩	٠,٢٢	٪٨٠

n = 32

ويوضح الجدول أن عينة البحث على إدراك عال (جيد جداً) للأخلاق المهنية للعمل المصرفي، إذ بلغ إجمالي الوسط الحسابي (٤,٠٢) بانحراف معياري يؤثر تشتت نسبي في الإجابة لكنها تبقى مقبولة، إذ بلغ معدل الانحراف المعياري (٠,٨٩) ومعدل تباين أو اختلاف قليل بين إجابات العين (٠,٢٢).

وفي تحليل لأفضل حالات الإجابة تلاحظ الفقرة (٣) التي تشير إلى أن الموظفين في المصرف يمتاز كل منهم بالاحترام الكبير للقوانين وأنظمة العمل، فضلاً عن ما جاء في الفقرة (٥) التي تكشف عن موازنة الموظفين داخل المصرف بين الاحتياجات الوظيفية واحتياجاتهم الشخصية.

كما أن بقية فقرات المتغير لم تكن بعيدة جداً عن مستويات الإجابة ولم تظهر حالة متطرفة تشير إلى تباعد آراء العاملين في مكان ووقت اختبارات البحث

٢. الأخلاق المنظمية:

يعرض الجدول (٣) نتائج التحليل الإحصائي الأولية لمتغير الأخلاق المهنية وكما يلي:

جدول (٣): وصف الأخلاق المنظمية على وجهة نظر عينة البحث

ت	الاستيضاح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
١	يحفظ المصرف بسياسة (مدونة) أخلاقية مكتوبة	٤,٢٠	٠,٩٣	٠,٢٢	٪٨٤
٢	يطلب المصرف من موظفيه الاطلاع على مدونة السلوك	٣,٨٩	٠,٩٦	٠,٢٤	٪٧٨
٣	يقترن أداء المصرف بالسلوك الأخلاقي	٣,٧٩	١,٠٦	٠,٢٨	٪٧٦
٤	يكافأ الموظف ذو لسلوك الأخلاقي السليم	٣,٧٢	١,٠٢	٠,٢٨	٪٧٥
٥	يتصرف المديرون في المصرف بأسلوب أخلاقي	٣,٧٤	١,١٣	٠,٣٠	٪٧٥
٦	يتعدى المديرون في المصرف عن المحسوبية والمحاباة	٣,٥٥	٠,٩٩	٠,٢٨	٪٧١
٧	يقدم المصرف فصول للتدريب في مجال أخلاقيات العمل	٣,٨٢	١,٠٤	٠,٢٧	٪٧٦
٨	يوازن المصرف احتياجات العاملين ومتطلبات العمل	٣,٧٣	١,١٣	٠,٣٠	٪٧٥
٩	يوازن المديرون بين خطط العمل والأهداف طويلة الأجل	٣,٥٤	١,١٥	٠,٣٢	٪٧٠
١٠	يعتبر المديرون التنفيذيون قدوة للعمل المصرفي	٣,٥٨	١,٠٣	٠,٢٨	٪٧١
	الإجمالي	٣,٨٧	٠,٩٠	٠,٢٣	٪٧٧

n = 32

يوضح الجدول أعلاه ان عينة البحث مدركة بشكل جيد جداً لوجود وأهمية أخلاق منظمية خاصة بالمصرف، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لعموم فقرات المتغير (٣,٨٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، كما أن تلك الإجابات ليست بعيدة أو متشتتة مع درجة المتوسط الحسابي، إذ بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٠)، وهي درجة مقبولة في مثل هذه الدراسات الوصفية، كما أكد معدل الاختلاف تقارب آراء العاملين في إجاباتهم على فقرات المتغير.

وقد كانت العينة مؤكدة لوجود مدونة أخلاق العمل في الفقرة الأولى من الأسئلة وهي دليل حرص المصرف على الالتزام ببند العمل الأخلاقي وأخلاقيات العمل المطلوبة، فضلاً عن الفقرة اللاحقة (الثانية) التي تؤكد متابعة الإدارة لاطلاع العاملين على تلك المدونة والالتزام بها وهي حالة تأكيدية نحو كسب سمعة جيدة بين المنافسين والالتزام بقواعد العمل المطلوبة، كما أن بقية الإجابات على مختلف الفقرات لم تكن بعيدة عن المستوى الجيد في وصف أخلاقيات المنظمة.

٣. الإدارة الإستراتيجية:

يعرض الجدول (٤) نتائج التحليل الإحصائي الأولية لمتغير الإدارة الإستراتيجية وكما يلي:

جدول(٤): وصف الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث

ت	الاستيضاح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
١	يحدد المصرف رؤيته الإستراتيجية لأفق زمني بعيد	٣,٨٨	١,٠٠	٠,٢٦	٪٧٨
٢	يثبت المصرف رسالة واضحة وكفؤة لتحقيق رؤيته	٣,٩٠	١,٠٣	٠,٢٦	٪٧٨
٣	يحرص المصرف على تحديث رؤيته ورسالته وفقاً لقدراته	٣,٦٨	١,٠١	٠,٢٧	٪٧٤
٤	يثبت المصرف أهدافه بشكل مكتوب ومسؤولية تنفيذها	٣,٩٧	٠,٩٣	٠,٢٣	٪٧٩
٥	يراجع المصرف موقعه التنافسي باستمرار في بيئة أعماله	٣,٨٠	١,٠٠	٠,٢٦	٪٧٦
٦	يستخدم المصرف أدوات تحليل كفاءة إستراتيجية (Swot , Smart)	٣,٦٥	١,١٥	٠,٣١	٪٧٣
٧	تصاغ الإستراتيجية بالتشاور مع المختصين داخل وخارج المصرف	٣,٨٨	١,٠١	٠,٢٦	٪٧٧
٨	يوزع المصرف واجبات تنفيذ الإستراتيجية بعدالة	-٣,٨٠	٠,٩٩	٠,٢٦	٪٧٦
٩	يراجع (يدقق) المصرف إستراتيجية دورياً ويكشف الانحرافات	٣,٦٨	١,٠٧	٠,٢٩	٪٧٣
١٠	يحرص المصرف على الفعل التصحيحي للإستراتيجية حال اكتشافه	٣,٩٠	١,٠٧	٠,٢٧	٪٧٧
	الإجمالي	٤,٠٦	٠,٨٤	٠,٢٠	٪٨١

n = 32

يوضح الجدول اعلاه أن عينة البحث واعية بشكل جيد جداً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهمية في أعمال المصرف وكذلك ممارسة المصرف للنشاط الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤,٠٦) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (٣)، كما ان الانحراف المعياري (٠,٨٤) تشير إلى تشتت مقبول في إجابات العينة في مثل هذه الدراسات السلوكية وكذلك يشير معامل الاختلاف إلى نسبة ضعيفة من الاختلاف في وجهات نظر عينة البحث.

وتؤكد إجابات العينة أن إدارة المصرف في حالة من المراجعة المستمرة لأهداف المصرف وأعماله (الفقرة ٤) فضلاً عن الحرص الشديد للتمسك برسالة المصرف الإستراتيجية وإجراء التصحيحات الفورية للأخطاء فور وقوعها وهو دليل على كفاءة إدارة المصرف وتوجهه السليم للعمل في قطاع الأعمال المصرفية (الفقرتين ٢ - ١٠).

ثالثاً: اختبار العلاقة بين المتغيرات:

ان تحليل العلاقة بين متغيرات البحث (أخلاقيات المهنة وأخلاقيات المنظمة) من جهة (متغير المستقل) مع إدارة الإستراتيجية من جهة أخرى (متغير تابع) جرى اعتماداً على تحليل سبيرمان الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج التحليل كما يعرضها الجدول (٥) وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين كل من أخلاقيات المهنة وأخلاقيات المنظمة مع الإدارة الإستراتيجية.

جدول(٥): العلاقة بين متغيرات البحث

اخلاقيات الاعمال			الأخلاق المنظمة			الأخلاق المهنية			المتغير المستقل
sig	t	R	sig	t	r	Sig	T	R	المتغير المعتمد
٠,٠٠	١٨,٥٤	٠,٧٨	٠,٠٠	١٠,٠٢	٠,٦٨	٠,٠٠	٧,٠٣	٠,٥٤	الإدارة الإستراتيجية

n = 32

ويتضح من دراسة وتحليل الجدول أعلاه في العلاقة بين متغيرات البحث أن الأخلاق المنظمة أكبر علاقة مع إستراتيجية المنظمة وإدارتها مع أن كلا الصنفين من الأخلاق المبحوثة ذا علاقة مع الإستراتيجية بشكل معنوي بدلالة اختبار (t) لإثبات معنوية العلاقة التي ظهرت في حدود نسبة خطأ

اصغر من (٠,٠١) وهي درجة ثقة عالية أكثر من (٩٩٪) وإمكانية الوثوق والاعتماد في الجانب الاستراتيجي على خصائص الأخلاق الحميدة في طبيعة وظائف المصرف وإدارته بشكل عام.

وأن هذه النتيجة تؤكد صحة ما ذهب إليه الفرضية الرئيسة الأولى بعلاقة بين اخلاقيات الاعمال والادارة الاستراتيجية وكذا والفرضيات الفرعية منها، بوجود علاقة ذات طبيعة إحصائية وبدرجة معنوية بينهما.

رابعاً: اختبار التأثير

وفقاً للفرضية الرئيسة الثانية والفرعية منها جرى اختبار التأثير للمتغيرات المستقلة (الأخلاق المهنية وأخلاق المنظمة) في الإدارة الإستراتيجية باستخدام تحليل الانحدار وتقدير قيمة (R²) التي تشير إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد وبدلالة اختبار (F) الذي يقيس معنوية تأثير المتغيرات في النموذج المقترح للبحث ، وكانت النتائج كما يعرضها الجدول :

جدول (٦): بيان تأثير متغيرات البحث

الادارة الاستراتيجية					المتغير المعتمد
B	a	sig	F	R ²	المتغير المستقل
٠,٥٥	١,٨٩	٠,٠٣	٢٤,٨	٠,١٥	الأخلاق المهنية
٠,٤١	٢,٠٩	٠,٠١	٦٠,٧	٠,٣٣	الأخلاق المنظمة
٠,٤٩	٢,١٨	٠,٠١	١٧١,٣	٠,٦٠	المؤشر العام (اخلاقيات الاعمال)

n = 32

ويوضح الجدول اعلاه أن تأثير أخلاق المنظمة ككل هو الأقوى في إستراتيجية المنظمة إذ كانت بمقدار (٠,٣٣) وفقاً لمقياس (R²) الذي يعبر عن مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك تكون للأخلاق التنظيمية هذه النسبة من المساهمة في الإستراتيجية وفقاً لمعطيات البحث وان النسبة المتبقية (٦٧٪) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث كما أن هذه النتيجة كانت معنوية بدلالة اختبار (F) وبدرجة (٦٠,٧) عند حدود خطأ لا تزيد عن (٠,٠١) أي بمقدار ثقة (٩٩٪) ، فضلاً عن تأثير الاخلاق كذلك لكنها اقل مقداراً وتأثيراً ومساهمة في احتمالية الخطأ أي أن حدود الثقة فيها للتأثير في الإستراتيجية بحدود (٩٥٪) ونسبة خطأ تقل (٠,٠٥) لتأثير مقداره (٠,١٥) في الادارة الإستراتيجية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا المبحث ابرز نتائج البحث العلمي للمتغيرات المبحوثة في الموقع والعينة المختارة وكما يلي :

أولاً: الاستنتاجات

١. أن صفة الأخلاق حالة ووصف متلازم مع حياة الإنسان وسلوكه وإنما كان وفي كل وقت وهي تعبير عن أفكاره وإراداته الداخلية ومصدر قراره.
٢. هناك جانبين من السلوك الأخلاقي يقدمه الشخص عبر تصرفاته مع الآخرين وهم يحكمون عليه (سلباً أو إيجاباً) ويمثل لهم سلوك فرعي مرضي ام غير ذلك.
٣. يمكن تطبيع الأخلاق وسلوك العاملين في موقع عمل محدد وتنظيمه وتقديمه إلى المجتمع على انه سلوك جماعي باسم ذلك الموقع (أخلاق المنظمة).
٤. أن ممارسة الإنسان لنشاط عمل محدد لا يخلو من توجه أخلاقي ينظم تلك الأعمال وهي تعبير عن أخلاق المهنة ، تتجمع وتقدم للمجتمع بصفة أخلاق وظيفية محددة يتم صقلها لتمييز الجوانب السلوكية للعاملين عن غيرهم في هذه الوظيفة.
٥. أن أخلاق المنظمة بناء سلوكي وثقافي يؤثر في حاضر ومستقبل المنظمة عبر رسم ملامح رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لما ستكون عليه مستقبلاً فضلاً عن كونها إشارة إلى وعود بصيغة تنفيذ ذلك في حينه.
٦. أن حاجة المنظمة إلى بناء السلوك الأخلاقي وتطويره لدى جميع العاملين فيها، سيما ذوي المسؤولية وسلطة القرار كأساس رصين لتعامل الاجتماعي للمنظمة وسيادة الاستقرار في بيئتها الداخلية.
٧. أن السلوك الأخلاقي الوظيفي أو المهني للعاملين مصدراً لاحترامهم وتقييمهم الوظيفي والاجتماعي ومجالاً للتفاعل مع المنظمة وإمكانية المشاركة في قراراتها.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز الجوانب الأخلاقية الحميدة للعاملين ومحاوله تجنب عوامل الإثارة الصريحة للأخلاق غير الحميدة عبر منظومة إصلاح سلوكي ونفسي لبعضهم.
٢. التأكيد على تثبيت مدونة السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال وتطويرها مع مستحدثات ومتطلبات بيئة العمل وواقع العمل التنظيمي.
٣. التركيز على بيان النتائج اللاحقة للسلوك الأخلاقي السليم وتقييم أفرادها تمييزاً وظيفياً واجتماعياً وجعلهم قدوة لبقية العاملين.

٤. إمكانية توجيه سلوك العاملين في توجهات تنظيمية محددة وتوحيد الأفكار في خصوصيات الأعمال لبناء أخلاق منظمة مميزة وناجحة.
٥. زيادة التدريب المهني لتحسين أداء العاملين ومزج تلك الخطوات التدريبية ببرامج تطوير السلوك الأخلاقي.
٦. وضع الحدود والمواقع التي لا يسمح للعاملين تجاوزها في سلوكهم الاجتماعي فيما بينهم وبين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
٧. المراجعة المستمرة لتطوير رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لمواكبة متطلبات الأعمال القطاعية في واجبات وأعباء العمل اليومي.
٨. الالتفات إلى أخلاقيات المهنة والوظيفة لدى المنظمات المنافسة وتحديد المستوى التنافسي والموقف الاستراتيجي باعتباريات أخلاقية محترمة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور ، ابي الفضل جمال الدين بن مكرم. (١٩٨٣). لسان العرب. المجلد العاشر. (ق - ك). دار صادر. بيروت.
٢. بدوي، عبد الرحمن. (١٩٧٥). الأخلاق النظرية. وكالة المطبوعات. الكويت .
٣. دراكر، بيتر. (٢٠٠٣). الإدارة، ج ١. ترجمة محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.
٤. الرازي، محمد أبو عبد الله. (١٩٥٧). مختار الصحاح. المكتبة الوطنية العصرية. الدار النموذجية. بيروت.
٥. شهيد، حسين حمزة. (٢٠٠٨). " الأخلاق في فكر أفلاطون الفلسفي". مجلة مركز دراسات الكوفة: (١٠): ٢٥٧ - ٢٧١.
٦. مرحبا، د. محمد عبد الرحمن. (١٩٨٨). المرجع في تاريخ الأخلاق. جروس برمس. طرابلس.
٧. مغنية، محمد جواد. (١٩٧٧). فلسفة الأخلاق في الإسلام، دار العلم ، بيروت.
٨. نجم، عبود نجم. (٢٠٠٠). أخلاق الإدارة في عالم متغير. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Baves. Cene. (2012). "Social Responsibility and Professional Ethics in Management". *Managing Global Transactions*, 10 (4): 361 – 377.
- [2] Boretti. James. (2003). "Ethics Questionnaire". Boretti Inc. <http://www.borettinc.com>
- [3] Colado. Ibarra, Edwardo Stewart. R., Cleggcarl. Rhodes. & Martin. Kamberger. (2006). "The Ethics of Management Subjectivity". *Journal of Business Ethics*, 64, 45- 55.
- [4] David. Fred R. & David Forest. R. (2015). Strategic Management: A Competitive Advantage, 15th edu. Pearson Education Ltd. Harlow.
- [5] David. Fred R. & David Forest. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, 16th edu. Pearson Education Ltd. Harlow.
- [6] Eubank. D.L., Anderw. D. & Brown. Sierk Ybema. (2012). "Leadership, Identity and Ethics". *Journal of Business Ethics*, 107(1): 1 – 3, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1295-5>
- [7] Gamble. John, Peteraf. Margrat A. & Thompson. Arther A. (2015). Essential of Strategic Management 4th edu. McGraw – Hill Education, New York.
- [8] Hill. Charles W. L., Gareth. R., Jones. & Melissa. A., Schilling. (2015). Strategic Management Theory. 11th edu, Cengage Learning, Stamford.
- [9] Jones. Greth R., Jennifer. M. & George. (2015). Essentials of Contemporary Management. 6th edu, McGraw-Hill Edu. New York.
- [10] Kluyver. Cornelis A. & John A. Pearce. (2015). Strategic Management: An Executive Perspective. *Business Expert Press*. New York.
- [11] Noland. James & Robert. Philips. (2010). "Stakeholders Engagement: Discourse Ethics and Strategic Management". *International Journal of Management Reviews*.12(1): 39-49, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>.
- [12] Rothaermel & Frank. T. (2017) Strategic Management 3rd edu, McGraw-Hill. Edu. New York.
- [13] Strategic Management Questionnaire. (2019). "Association Management Consulting & Evaluation Services", <http://www.cdaesupplierdirectiry.com>
- [14] Victor. B., & Cullen. J. B. (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work". *Administration Science Quarterly*, 33 (1): 101- 125, <https://doi.org/10.2307/2392857>



Strategic Management According to Professional and Organizational Ethics

Mohammad Hussain Ali Al-Janabi

Assistant Professor, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq
drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

Received Date : 11/12/2019

Accepted Date : 13/6/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.6>

Abstract: The social reality of business ethics and its increasing domination of all aspects of intellectual and applied behavior of individual, organization and society effects on current reality and future of business organizations, and based the importance of ethics and leadership of the individual and society, then become distinctive identity in forums evaluation and knowledge, practical consideration, that needs to determine the level of relationship and effect in strategic management, which reflects the future directions through a vision, mission and main objectives with a good strategic formulate, implementation, analyzing the internal and external environmental, then provides the outcome of a distinctive philosophical and perspective of ethical approach to determines the acceptance or rejection of quantitative or qualitative dimensions. This research reinforces his ideas by applied case to enrich the intellectual concepts of the variables researched according to the opinions of a sample of managers and organizational leaders carefully selected in the International Islamic Bank (private company) to uncover sound intellectual features remain business organizations most need to identify and distinguish them in a strategic position and achieve its objectives and the objectives of stakeholders Different intentions and requests. As well as the cases of growth and competition that accompany renewed strategic thought and the effectiveness of leadership practices and leadership behavior promising. The research concludes its scientific process with a set of conclusions, most notably the effective ethical penetration as a twinning of ethics with strategy of the organization together for all times, so recommendation that is confirm the effectiveness of the strategy when inherent high moral ethics proud to carry them inside and outside the organization.

Keywords: *Business Ethics; Professional Ethics; Organization Strategy.*

References:

- [1] Baves. Cene. (2012). "Social Responsibility and Professional Ethics in Management". *Managing Global Transactions*, 10 (4): 361 – 377.
- [2] Bdwy, 'bd Alrhmn. (1975). Alakhlaq Alnzryh. Wkalt Almtbw'at. Alkwyt.
- [3] Boretti. James. (2003). "Ethics Questionnaire". Boretti Inc. <http://www.borettinc.com>
- [4] Colado. Ibarra, Edwardo Stewart. R., Cleggcarl. Rhodes. & Martin. Kamberger. (2006). "The Ethics of Management Subjectivity". *Journal of Business Ethics*, 64, 45- 55.
- [5] David. Fred R. & David Forest. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage*, 15th edu. Pearson Education Ltd. Harlow.
- [6] David. Fred R. & David Forest. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*, 16th edu. Pearson Education Ltd. Harlow.
- [7] Drakr, Bytr. (2003). Aledarh, J 1. Trjmt Mhmd 'bd Alkrym. Aldar Aldwlyh Llnshr Waltwzy'. Alqahrh.
- [8] Eubank. D.L., Anderw. D. & Brown. Sierk Ybema. (2012). "Leadership, Identity and Ethics". *Journal of Business Ethics*, 107(1): 1 – 3, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1295-5>
- [9] Gamble. Johnne, Peteraf. Margrat A. & Thompson. Arther A. (2015). *Essential of Strategic Management* 4th edu. McGraw – Hill Education, New York.

- [10] Hill. Charles W. L., Gareth. R., Jones. & Melissa. A., Schilling. (2015). Strategic Management Theory. 11th edu, Cengage Learning, Stamford.
- [11] Jones. Greth R., Jennifer. M. & George. (2015). Essentials of Contemporary Management. 6th edu, McGraw-Hill Edu. New York.
- [12] Kluyver. Cornelis A. & John A. Pearce. (2015). Strategic Management: An Executive Perspective, Business Expert Press. New York.
- [13] Mghnyh, Mhmd Jwad. (1977). Flsfh Alakhlaq Fy Aleslam, Dar Al'Im, Byrwt.
- [14] Abn Mnzwr, Aby Alfdl Jmal Aldyn Bn Mkrm. (1983). Lsan Al'rb. Almjld Al'ashr. (Q – K). Dar Sadr. Byrwt.
- [15] Mrhba, D. Mhmd 'bd Alrhmn. (1988). Almrj' Fy Tarykh Alakhlaq. Jrws Brms. Trabls.
- [16] Njm, 'bwd Njm. (2000). Akhlaq Aledarh Fy 'alm Mtghyr. Almnz mh Al'rbyh Ll'lwm Aledaryh, Alqahrh.
- [17] Noland. James & Robert. Philips. (2010). "Stakeholders Engagement: Discourse Ethics and Strategic Management". International Journal of Management Reviews.12(1): 39-49, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>.
- [18] Alrazy, Mhmd Abw 'bd Allh. (1957). Mkhtar Alshah. Almktbh Alwtnyh Al'sryh. Aldar Alnmwdjyh. Byrwt.
- [19] Rothaermel & Frank. T. (2017) Strategic Management 3rd edu, McGraw-Hill. Edu. New York.
- [20] Shhyd, Hsyn Hmzh. (2008). " Alakhlaq Fy Fkr Aflatwn Alflsfy". Mjlt Mrkz Drasat Alkwfh: (10): 257 – 271.
- [21] Strategic Management Questionnaire. (2019). "Association Management Consulting & Evaluation Services", <http://www.cdaesupplierdirectiry.com>
- [22] Victor. B., & Cullen. J. B. (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work". Administration Science Quarterly, 33 (1): 101- 125, <https://doi.org/10.2307/2392857>.