

أثر أخلاقيات العمل ومهارات المبررات الإستراتيجية في الحوكمة الأكاديمية دراسة استطلاعية لإراء هيئة من تدريسيين كليات الإدارة والاقتصاد الحكومية في بغداد

أ.م.د. انتظار احمد الشمري* ايهاب عبد الكريم الحلفي**

المستخلص

كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي لأخلاقيات العمل. فضلا عن تحديد مهارات المديرين الاستراتيجيين ذات الأثر الكبير في مؤسسات التعليم العالي المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق الحوكمة الأكاديمية ومن هنا تتضح لنا أهميتها.

وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التفسيرية و متغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك تم بناء إنموذج افتراضي انبثقت عنه ثمان فرضيات رئيسة تفرعت عنها العديد من الفرضيات الفرعية. ولاختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة تم إعدادها لهذا الغرض واختيرت لذلك عينه قصبه تمثلت بـ(92) تدريسياً من الهيئة التدريسية في كليات الإدارة والاقتصاد الحكومية في بغداد.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS) والبرنامج الحاسوبي (Amos)، وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:-

- 1) أهمية الأنموذج الفرضي قيد البحث كونه يشكل خطوه باتجاه تشكيل متغيرات نموذجه للمؤسسات الأكاديمية ، حيث إن أخلاقيات العمل تتراص مع مهارات المديرين الاستراتيجيين في تطبيق الحوكمة الأكاديمية .
- 2) افتقار المديرين للقدرة على الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية في مجال العمل وكذلك افتقار المديرين للأفكار التي تغير من المؤسسة الأكاديمية وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة. وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها:-
- 1) إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمديرين في المنظمات المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
- 2) المستويات الادارية العليا يجب ان تتمثل بالسلوك الاخلاقي الصحيح في تعاملها مع المتأثرين.

Abstract

The purpose of the research is to diagnose and realistic work ethic. As well as identifying the skills of managers strategic high impact in higher education institutions and researched to determine their respective roles in achieving academic governance, and here we have a clearer significance.

Find and through his problem through a combination of questions centered around whether there is a correlation between the effect of the explanatory

* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .
** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/6/25

variables and the response variable, and in light of this model was built by default emerged about eight hypotheses Head branched by many sub-hypotheses.

To test the validity of hypotheses data was collected through questionnaire tool has been developed for this purpose and was chosen for it was an intentional sample b (92) pedagogy of faculty in the colleges of Business and Economics government in Baghdad.

The data were analyzed using a combination of statistical methods and results were extracted using software (SPSS) and software (Amos), and in light of the results and analyzes research found a group of the most important conclusions:

- 1) The importance of the model under discussion being the premise is a step toward the formation of a typical variables for academic institutions, where the work ethic lined up with the skills of managers in the strategic application of academic governance.
- 2) lack of managers the ability to exact extrapolation of future events in the field of work as well as the lack of managers of ideas that change the organization of the academy and its development according to the requirements of the times and the circumstances surrounding.

Finally, the research presents a set of recommendations, which are believed to be necessary for the organization to engage in activities in order to stay in the field of employment, including:

- 1) the establishment of training courses and continuously for managers in organizations surveyed in various disciplines for the purpose of strengthening the skills and experience.
- 2) the upper levels of management must be moral behavior is correct in its dealings with those affected.

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول // منهجية البحث

أولاً :- مشكلة البحث

تتركز المشكلة بالتساولين الآتيين:-

- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التفسيرية (أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين) والمتغير الاستجابي (الحوكمة الأكاديمية)
- هل يمكن تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجة المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الأكاديمية) في السيطرة على ومعالجة ظواهر الفساد المختلفة التي قد تتعرض لها؟ من خلال تبني أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين.

ثانياً : أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث الحالي في كون المؤسسات الأكاديمية معنية أساساً ببناء البشر وصقل شخصيتهم، فهي في المقام الأول منظمة أخلاقية، تعنى بالبناء العلمي والخلقي للطالب، وعليها بالتالي أن تحرص على تنمية بيئة أخلاقية في التنظيم وإلا عجزت عن النهوض برسالتها، فلا انفصال بين تحقيق رسالة المؤسسة الأكاديمية وبين التزامها بالأخلاق، ولا يتصور منطقياً الزعم بأن المؤسسة الأكاديمية نجحت في تخريج

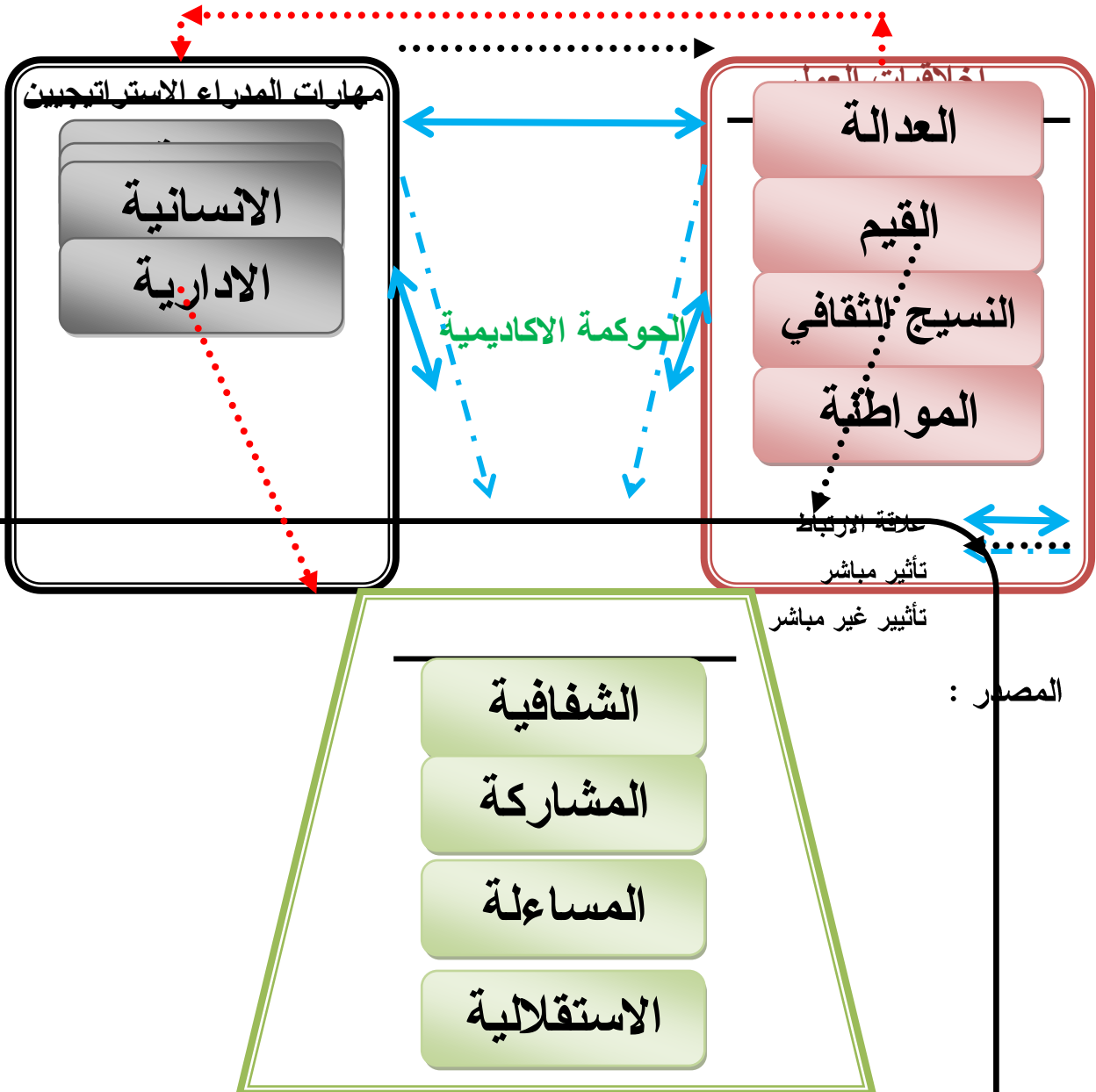
الكوادر وإجراء البحوث في حين أن سلوكياتها وسلوكيات أعضائها غير منسجمة مع الأخلاق لذلك فمن الضروري أيضاً أن تتعرف على مواصفات البيئة الأخلاقية في المؤسسة الأكاديمية ومن هذه المواصفات الوعى الخلقى وتحمل الأساتذة لمسؤولياتهم الأخلاقية.

ثالثاً : أهداف البحث

- يسعى الباحث الى تسليط الضوء على إسهام أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية وذلك لبلوغ الأهداف الآتية :
- (1) تأكيد أهمية تقصي مدى تأثير مستويات أخلاق العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في المؤسسات الحكومية العراقية (المؤسسة الأكاديمية) على اندفاع المؤسسة تجاه الحوكمة الأكاديمية
 - (2) تطويع مبادئ وآليات نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجات المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الأكاديمية).
 - (3) التعرف على مدى تأثير واتجاه الكليات العراقية نحو الحوكمة الأكاديمية .

رابعاً : نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث ولتحقيق هدفه، تم بناء أنموذج افتراضي مقترح ليقدم صورة معبرة عن الفكرة ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرات التوضيحية:



خامسا : فرضيات البحث

الفرضية هي تصور أو استنتاج عقلي يتوصل اليه الباحث ويتمسك به بصورة مؤقتة ، ويمثل رأيا أوليا في المشكلة . وتتميز الفرضية الجيدة بالعقلانية وإمكانية التحقيق والقدرة على التفسير للظاهرة والبساطة والوضوح . (الرويشدي ، 2009: 20) . ولقد اعتمد البحث في قياس أنموذجه واختباره على الفرضيات الرئيسية وتم صياغتها كالاتي :

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

"يزداد تأثير أخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية بتوسط مهارات المدراء الاستراتيجيين"

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

"يزداد تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية بتوسط أخلاقيات العمل"

سادسا : المقاييس المستعملة واختبارات الصدق والثبات لها :**1- المقاييس المستعملة**

ان طبيعة البيانات الدراسية هي طبيعة لا معلمية (Non – Parametric) وهذا يستوجب أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ولذلك تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) لمعالجة تلك البيانات واستخراج النتائج واستعملت الوسائل الاحصائية الآتية:

(أ) النسبة المئوية (Percentage): يستخدم هذا الاسلوب الاحصائي لمعرفة البيانات المتعلقة باختبار عينة البحث ووصفها.

(ب) معامل التحديد الزائف (Pseudo R – Square) ويرمز له (P-R) ان اختبار اهمية متغيرات البحث ولا سيما المتغيرات التفسيرية منها ومدى قدرتها في تفسير التباين الحاصل في المتغير المستجيب يستلزم استخراج معامل التحديد المصحح (او المعدل) والذي يرمز له (R^2) وهو مقياس معلمي للمعامل لا يناسب طبيعة بيانات الدراسة اللامعلمية الذي يستعاض عنه بمعامل التحديد الزائف الذي يشابه معامل التحديد المصحح الا انه يستخدم لاغراض البيانات اللامعلمية (الساعدي ، 2006: 43).

(ت) اختبار (t-test) ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية الارتباط.

(ث) اختبار F ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية أنموذج الاختبار.

(ج) معامل ارتباط سبيرمان براون Spearman Brown Correlation Coefficient.

(ح) معامل الفا – كرونباخ (Cronbachs. Alpha) لقياس قوة الاتساق والتجانس بين فقرات الاستبانة.

(خ) المتوسط الحسابي الموزون

(د) التكرارات

(ذ) الانحراف المعياري

2- صدق المقياس وثباته

خضعت الاستبانة التي تم تصميمها لاختبارات عدة للوصول الى تركيبة ملائمة لهذا البحث ، وكانت على وفق مقياس ليكرت الخماسي إذ تم مراعاة الوضوح والدقة والموضوعية لقياس العلاقة والأثر لمتغيراتها . وبحدود علم الباحث لم يجد مقياسا بذاته يحوي المضامين جميعها التي ابتغى دراستها لذ أخذ الباحث أفكارا من مقاييس متعددة تم توليفها مع بعض للوصول الى مقياس محكم قدر الإمكان تتلاءم فقراته مع حالة البحث ومتغيراته.

وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي فانه يتوجب القيام بعمل اختبار الصدق والثبات للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث ومدى التعويل عليها لهذا البحث أو لبحوث أخرى قد تجرى مستقبلا.

(أ) اختبار الصدق

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها ، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هي :

اولاً: الصدق الظاهري : ويتم عبر عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحياتها وقد تحقق صدق المقياس ظاهريا من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المختصين في إدارة الأعمال والإحصاء (ملحق رقم (2)) وقد اعتمدت الفقرات التي حازت قبولا بمقدار 85% من الخبراء.

ثانيا: صدق المحتوى: يقصد بصدق المحتوى التحقق من قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله.

ويمكن التحقق من صدق المحتوى من خلال معامل الثبات ، إذ يمكن إيجاد الصدق من معامل الثبات على وفق المعادلة الآتية : صدق المقياس = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجها بطريقة ألفا كرونباخ = 0.96 عليه فإن صدق الاستبانة = 0.97 وهي نسبة صدق عالية .

(ب) ثبات الاستبانة

المقصود بثبات الاستبانة انها تعطي النتائج ذاتها فيما لو طبقت على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى. ولتعذر الوصول الى هؤلاء الأفراد مرة ثانية لأسباب معروفة يتم اللجوء الى طريقة اخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية (Split Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة ، ومن ثم يجري تصحيح معامل الارتباط باستعمال معادلة (Spearman Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) فأكثر فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الدباغ، 1998 :121) . وبعد إتمام تصحيح معامل الارتباط النصفى لاستبانة البحث أصبح معامل الثبات (Spearman Brown) للاستبانة ككل (0.86) وهو ثبات عال . كما تم استعمال طريقة " ألفا كرونباخ " () (Brown) التي تستعمل للغرض ذاته ، وتبين أن معامل الثبات على وفق هذه الطريقة (0.964) وهو أكبر كثيراً من (0.67) ويعني أيضا أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها

المبحث الثاني//دراسات سابقة

تناول هذا المبحث خلاصة دراسات وأبحاث سابقة اطلع عليها الباحث من خلال عملية البحث والتقصي في المكتبات وشبكة الإنترنت في الحدود الممكنة ، وقد وجد إنها قد تناولت متغيرات دراسته على نحو الأفراد ، إذ لم يجد الباحث على حد علمه دراسة سابقة مماثلة لدراسته الحالية التي تناولت اثر أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية، وهي كالاتي :-

أولاً : دراسات سابقة خاصة بأخلاقيات العمل :

1) دراسات عربية

أ. دراسة (اللامي، 2009)

((أخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين))
يهدف البحث الى التعرف على :-

1 - أخلاقيات العمل الإداري الجامعي لرؤساء الأقسام في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين .

2 - العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري الجامعي والأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر التدريسيين .

وقد أظهرت نتائج البحث كما يأتي :-

1) يتمتع رؤساء الأقسام العلمية والأسنانية بمستوى عال من الأخلاقيات في العمل الإداري من وجهة نظر التدريسيين .

2) يتمتع رؤساء الأقسام العلمية والأسنانية بمستوى عل من الأداء الوظيفي من منظور التدريسيين .

3) لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين الأخلاقيات وبين الأداء الوظيفي .

ب. دراسة (الجميلي، 2007)

((واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بأدائهم الوظيفي))

يهدف البحث الى معرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، وقد حاول الباحث الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1 - مواقع أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد الرسمية وهيئة التعليم التقني ؟

2 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد الرسمية وهيئة التعليم التقني وأدائهم الوظيفي على وفق متغيري أ - الجنس ب -

المؤسسة التعليمية

وقد توصل الباحث الى النتائج الآتية :

1- الهدف الأول:

أشارت النتائج : الى إن مجال علاقة رئيس القسم بالطلبة احتل المرتبة الأولى ، يليه مجال علاقة رئيس القسم بالتدريسيين ، في حين احتل مجال علاقة رئيس القسم بقوانين المهنة ، وتقاليد المرتبة الثالثة .

2 - الهدف الثاني :

كشفت نتائج البحث الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والأداء الوظيفي وفق متغير الجنس ، وبالنسبة لمتغير المؤسسة التعليمية كشفت نتائج البحث الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والأداء الوظيفي على وفق متغير المؤسسة التعليمية ، وعند تطبيق الاختبار الزائي يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري ، والأداء الوظيفي وفق متغير المؤسسة التعليمية لصالح رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات .

و. الدراسات الأجنبية

أ. دراسة (Schwartz,2007)

The Business Ethics of Management

((أخلاقيات العمل في نظرية الإدارة))

تهدف الدراسة إلى اختبار الفجوة الحالية بين موضوع أخلاقيات العمل ونظرية الإدارة وقد أجريت الدراسة على النظريات الإدارية التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود دلالة وإشارات لمحتوى أخلاقيات العمل في النظريات الثلاث (نظرية الإدارة العلمية لتايلور، نظرية برنارد، نظرية دراكر)، وإن أهداً لا يستطيع أن يتعلم نظريات الإدارة بدون مناقشة الأطر الأخلاقية الكامنة لدى الموظفين.

ب. دراسة (Cragg, 2001)

Prosperity and Business Ethics-The Case for Corporate Social Responsibility in The Americas.

((الازدهار وأخلاقيات العمل- حالة مسؤولية الشركة الاجتماعية في الأمريكتين))

تهدف الدراسة للتوصل إلى إن المسؤولية الاجتماعية لا تكمن في تحقيق الأرباح للمساهمين فقط، بل إن المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال إزالة الفساد واحترام حقوق العاملين، وكذلك التوصل إلى توفير أوضاع وظروف العمل الملائمة للعاملين واحترام حقوقهم وسماعهم وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المنظمات الإنتاجية في الأمريكتين. وتوصلت الدراسة إلى أن وضع معايير أخلاقيات العمل هي مسؤولية الحكومة أو المشروع، وأنها ليست مسؤولية المنظمة وحدها، وكذلك وجود علاقة طردية بين الازدهار وأخلاقيات العمل من جهة، والمسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى.

ثانياً: دراسات سابقة خاصة بمهارات المدراء الاستراتيجيين

1. دراسات عربية

أ) دراسة المرسومي (2008)

((مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديد انماطهم القيادية))

سعت الدراسة الى تحقيق هدف تحديد العلاقات التأثيرية بين متغيري الدراسة وتشخيصها وإظهارها على مستوى عال من الدقة البحثية وبتحديد ادق هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف الرئيسية الآتية :

(1) الكشف عن دور المهارات وتأثيرها على أنشطة المدراء في المنظمات المبحوثة.

(2) التعرف بماهية المهارات على وفق تصنيف المهارات الى (فكرية، فنية ، ادارية، انسانية).

وكان اهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحث والمتعلقة بالمهارات :

ان سعي المنظمات الى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهون بامتلاكها لادارات تملك مهارات تستطيع من خلاله البقاء وتمثل هذه المهارات بالمهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات الفكرية وكذلك المهارات الإدارية .

ثالثاً : دراسات سابقة خاصة بالحوكمة الاكاديمية

لم يجد الباحث على حد علمه اي دراسة تناولت مفهوم الحوكمة الاكاديمية ، لذلك سوف يتطرق الباحث الى الدراسات التي تناولت مفهوم الحوكمة بشكل عام (الحوكمة المؤسسية)

1) دراسات عربية

أ) دراسة (صالح، 2006)

((بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات))
سعت الدراسة إلى توصيف محافظة رأس المال الفكري الملائمة لكل شركة من الشركات، عينة الدراسة والتي تسهم في تحقيق الموائمة الأكبر مع الآليات الإستراتيجية للحاكمية، ليكون هذا التوصيف بمثابة دليل يسهل على الشركات استقطاب واختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين المفوضين الذين يحققون تطلعات أصحاب المصالح كافة .

أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي :-

- 1- ظهر توافر رأس مال فكري في الشركات المبحوثة، إلا أن رصيده محدود جداً بسبب عدم وجود منهجية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين المفوضين تتضمن اختبارات ومقابلات وفحص السير الذاتية .
- 2- ظهر وجود عوز واضح في ثقافة الحاكمية في الشركات المبحوثة .

ج) دراسة (شريف، 2008)

((دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق))

سعت الدراسة للوقوف على واقع الحاكمية العامة وتشخيص مبادئها، وأبعادها، وبنيتها الهيكلية، والمؤسسية، انطلقت هذه الدراسة في ذلك من خلال ربطها مع عملية الموازنة العامة في العراق وبذلك فإن قياس أو تشخيص، أو الوقوف على واقع الحاكمية فيها أي في عملية الموازنة تمثل بصدق واقع الحاكمية في كل أنشطة، وعمليات، وهياكل، وأجهزة الحكومة .

وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي :-

- ❖ ضعف أو انخفاض البنية أو الترتيبات المؤسسية و الهيكلية و العملية اللازمة للحاكمية في عملية الموازنة العامة .
- ❖ انخفاض مستوى ومبادئ الحاكمية في عملية الموازنة العامة للدولة ، متمثلة بضعف تطبيق مبدأ الشفافية في النشاط المالي والإداري .

2) الدراسات الاجنبية

أ) دراسة (Brown & Caylor, 2004)

Corporate governance and firm performance

((حوكمة الشركات واداء المنشأة))

سعت الدراسة الى مناقشة العلاقة بين حوكمة الشركات والاداء المالي للشركات الامريكية .
وقد خلصت الدراسة إلى إن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل أكثر ربحية ، وتقوم بدفع أرباح أكثر لحملة الأسهم ، كما إن رسوم الاستشارات التي تدفع إلى المدققين الخارجيين أقل من الإتعاب التي تدفع لهم ، وإن هناك علاقة ذات دلالة بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الاداء المالي .

ج) دراسة (Ting, 2006)

When does corporate governance add value

((متى تضيف حوكمة الشركات قيمة))

سعت الدراسة إلى تحديد متى تضيف حوكمة الشركات قيمة للشركة .
توصلت الدراسة إلى أن تأثير نظم الحوكمة يكون أكبر تحت الظروف الاقتصادية غير المواتية وتكاليف الوكالة المرتفعة والهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً. فضلاً عن أن آليات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية عندما يكون المدراء لديهم قناعة بأهمية الحوكمة، وتوصلت أيضاً إلى إن هناك أثر إيجابي للحوكمة علي أداء الشركات .

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي

المبحث الأول // المرتكزات الفكرية لأخلاقيات العمل

تمهيد :

إن المحاولة في وضع تعريف أو مفهوم واضح للاخلاق واخلاقيات العمل امر في غاية الصعوبة ، لانه يرتكز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة ، ولذلك لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات العمل والتعامل يمكن تطبيقه على الأفراد او القيادات الادارية سواء في المنظمات العامة او الخاصة.

ونظرا لعدم وجود تعريف جامع مانع متفق عليه لأخلاقيات العمل يمكن تطبيقه على القيادات في البيئات المختلفة ، فقد وجد الباحث من المناسب تسليط الضوء أولا على معنى الاخلاق والاخلاقيات في اللغة واصطلاح الفلاسفة والفكر الاسلامي والاديان الاخرى وعلم النفس والاجتماع والادب الاداري وصولا الى تحديد مفهوم او تعريف لأخلاقيات العمل يتضمن المعاني المختلفة لها.

اولا: مفهوم أخلاقيات العمل Business Ethics

يحمل مصطلح الأخلاق معاني عديدة ، إذ يشير العلامة ابن منظور في المعنى اللغوي إلى أن الأخلاق هي جمع خلق ، والخلق بضم اللام وسكونها: هو الدين والطبع والسجية ، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها . (ابن منظور، 2003: 197) واختلفت وجهات نظر المختصين والباحثين في مجال علم الإدارة في آرائهم التي تحدد مفهوم الاخلاق لكنهم يتفقون بانها المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة في اطار العمل الاداري فالسلوك الاداري ، ما هو الا مظهر من مظاهر السلوك الانساني الذي يتأثر بما يسود البيئة الاجتماعية من أنظمة ، وقيم وتقاليد ، وعادات .

اذ يتفق كل من (Rue & Byars,1977: 457) و (الطراونة،1990: 138) و (Weirich & Wright & Noe,1996: 25) (Hellriegel & Slocum,1996:) و (Koontz, 1993: 70) و (146) و (Robbins & Coulter,1999:161) و (Daft,2000:135) و (Daft,2003:138) الى حد ما الى ان الاخلاق هي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ او ما هو صواب في موقف معين.

كما ويشغل مفهوم اخلاقيات العمل حاليا في المجتمع حيزاً كبيراً من الاهتمام لما في البيئة من تغييرات في كثير من مفاصل الحياة بما فيها العمل . مما أدى الى ضرورة توافر السلوك الاخلاقي للمحافظة على المجتمع كبر عدد الحالات التي اتضح فيها وجود تصرفات غير اخلاقية. لقد استخدمت كلمة الاخلاق مع العديد من المسميات والميادين المعرفية ، اذ نجدها قد استخدمت مع العمل . وفي هذا الاطار اوردت الادبيات عدة تعاريف لأخلاقيات العمل.

اذ يعرفها (Griffin, 2009: 103) بأنها ((معايير لسلوك ترشد الافراد و الادارة في العمل)). اما (Mondy&Sphr, 2010:31) فقد أوضح الأخلاقيات بأنها ((الانضباط الذي يتعامل مع ما هو جيد ام سيء او ما هو صحيح ام خاطئ او مع الواجب الأخلاقي او الالتزام)) وقد بينا نموذج الاخلاقيات بصورة عامة يتألف من علاقتين اساسيتين هما : علاقة الاخلاق من النوع الاول وهي مصادر الارشاد الاخلاقي . قوة العلاقة ما بين ما يعتقد الفرد او المنظمة في انه امر اخلاقي وما هو صحيح وما هي المصادر المتاحة في الارشاد والمقترحة بان ما هو صحيح اخلاقياً هو النوع الاول من الاخلاقيات. اما النوع الثاني من الاخلاقيات فهو قوة العلاقة ما بين ما يؤمن به وكيف. بصورة عامة لا يعتبر المرء اخلاقيا ما لم يمتلك ذلك الفرد كلا النوعين من الاخلاقيات .

في حين عرف (Hariparsad,2005: 35) اخلاقيات العمل بانها ((موقف المجتمع او المجموعة تجاه العمل خصوصاً فيما يتعلق بالموقف او الاعتقاد بان العمل الجيد للانسان هو الذي يعطي المجتمع اعلى درجات القيمة)). من الواضح ان نموذج Hariparsad اشار الى دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، اذ ربط قيمة العمل بما يحققه للمجتمع ككل .

ثانياً: أهمية أخلاقيات العمل (اهمية الحاجة الى الاخلاقيات)

يعد تواجد السلوك الاخلاقي في المجتمع امراً هاماً حتى يعمل على نحو منظم ومحافظ. ويمكن النظر الى اخلاقيات العمل على انها المادة التي تعمل على تماسك المجتمع ببعضه البعض ، فإذا لم يتم التعامل مع افراد يتسمون بالامانة فمن المستحيل ان يتواصل افراد المجتمع . (محفوظ واخرون ، 2009: 2) . ومن جانب اخر تكمن اهمية اخلاقيات العمل سواء بالنسبة للمؤسسة او الافراد الذين ينتمون اليها او للاطراف ذات المصلحة في انها تعد امراً مهماً في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم اوسع يبرر وجودها . (العابب & تيجاني، 2009: 5) (البوتي،2011: 5) فهي تحسن حياة الافراد داخل المنظمة من خلال الانظمة الاخلاقية التي تنتهجها المنظمات معهم للمنظمة فضلاً عن ذلك فهي تحسن من علاقات المنظمات مع المنظمات الاخرى (الشريفى ، 2009: 27)

ثالثاً : مصادر أخلاقيات العمل

(1) الدين : لقد وضعت الديانات السماوية اخلاق وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لانهم متساوون في الحقوق والواجبات امام القانون (الحاجي & الصواف ، 2011 : 5) .

- فالقُرآن الكريم ، الكتاب المقدس (الإنجيل) والكتب السماوية الأخرى والتي تمثل المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد . (الدوري وآخرون ، 2010 : 288) . إذ أن القرآن الكريم هو المنهج الذي يحكم ويوجه ويربي فعند الإسلام يعد الوحي هو مصدر من مصادر الأخلاق . حيث أن مبادئ الدين وتعاليمه لا تكون ولن تكون إلا بوحى من السماء أما مبادئ الأخلاق وقيمها فتكون من الدين (مغنية ، 1992 : 222) . وصدق الرسول (ص) انه قال (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (البحراني، 1379هـ: 38) . وهذا دليل على أن هدف الإسلام هو الأخلاق واتمامها . وكما يبين (مغنية ، 1992 : 223) ان ليس للأنمة الاظهار (ع) رأي او مذهب ، ولا فلسفة ومبدأ يطبقون عليه اقوالهم واحكامهم في الاخلاق وغير الاخلاق .. ابدأ لاشي عندهم الا كتاب الله وسنة نبيه.
- (2) الضمير الانساني (الذات) : يمثل الضمير الهية التي منحها الله سبحانه وتعالى الى البشر (الدوري وآخرون ، 2010 : 288) . والتي تعمل على اخضاع القواعد الاخلاقية الى نظرة الفرد وتقديره الخاص (الذهبي وصالح) . اما رأي مغنية فقد بين ان السلوك الاخلاقي يحتكم الى دينه وضميره معا ، وان العلاقة بين محكمة الدين ومحكمة الضمير هي علاقة التعاضد والتآزر وان حكم احدهما يزيد حكم الثانية قوة وابطاراً وثباتاً واحكاماً . (مغنية ، 1992 : 221)
- (3) العائلة: تتمثل العائلة النواة الاولى لبناء السلوك لدى الأفراد لذلك اهتمت الاديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن او السيء من هذا المنبع الاول . (الغالبي & العامري ، 2010 : 139)
- (4) ثقافة المجتمع : الثقافة هي نمط السلوكيات والقيم التي يتم نقلها من جيل الى آخر ، تلك التي تعتبر مثالية ضمن حدود المقبولة . وقد مرت الحضارة الانسانية في الواقع من خلال مختلف الثقافات ، حيث تم اعادة صياغة مدونة الاخلاق ، وهذا يتوقف على الحقبة التي كانت ما كان غير اخلاقي او غير مقبول في ثقافة معينة اصبح مقبول في وقت لاحق والعكس بالعكس . (www. manageguide.net)
- (5) القانون: ويتمثل بالتشريعات واللوائح الحكومية التي تمنحها الدولة للمحافظة على ما هو صحيح وتطويره نحو الافضل (الدوري وآخرون ، 2010 : 288) ، إذ ان القوانين هي الاجراءات وقواعد السلوك التي وضعها النظام القانوني للدولة (www. manageguide.net).
- (6) نظام التعليم في المجتمع : يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الاخلاقية وتنمية السلوك الاخلاقي لدى الأفراد . وقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف اليات العمل بجميع المراحل بدءاً برياض الاطفال وانتهاء بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظوراً وسلوكاً اخلاقياً نابعاً من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الايجابي وتعزيز المسؤولية والمساعدة والاخلاص في العمل والصدق فيه (الغالبي & العامري ، 2010 : 142) .
- (7) الاعلام : ظهر الاعلام كسلاح خطير في الصراع الدولي سيما بعد ان توفرت له وسائل متطورة لها قدرة الوصول الى اي مجتمع وجماعته وبسهولة وبساطه . واصبحت الرسالة الاعلامية تحمل فكر مرسلها لتعمل في مجالات النشاط الانساني كافة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وفنياً . إذ كما يعبر عن الصحافة بانها (مرآة المجتمع) (بومعزة، 2006 : 45) .
- رابعا : دور الإسلام في دعم أخلاقيات العمل
- يوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعو لها القرآن الكريم و الحديث الشريف و بين التطبيق العملي و اليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل.
- فأخلاقيات العمل في الإسلام وما تدعو إليه الحكمة العربية و الإسلامية المحلية التقليدية هي مبادئ متلازمة و متوافقة مع بعضها البعض و لا يجب أن تكون متناقضة .
- إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطاً أساسياً و عضويًا و منطقيًا بالعمل المدني و الدنيوي اليومي بدأ بالتعامل اليومي مع الآخرين ، و إجادة العمل الوظيفي ، و ممارسة الأخلاق الإنسانية السوية ، و انتهاء بالتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية المدنية اليومية في المجتمع الإنساني المدني .
- ان الإسلام دين الوسطية " وكذلك جعلناكم أمة وسطاً" . حيث حقق الربط بين الخلق والعمارة " هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها" ، والربط بين الآخرة والدنيا "وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا" ، والربط بين التجارة وواجبات المؤمن "رجال لا تلهيهم تجارة ولا بيع عن ذكر الله" . وفي الحديث الشريف "التاجر الصدوق يحشر مع الشهداء والصديقين" ، والربط بين المال والحق "يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل" .
- وإلى جانب الوسطية والاعتدال والتوازن، فإن الإسلام يمثل أساساً لتكوين شخصية أخلاقية. فالرسول الكريم صلى الله عليه واله وسلم هو القدوة كما وصفه الله "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" يمثل قمة الأخلاق "وانك لعلى خلق عظيم" . وجاء بالحديث الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" . فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والصدق والاستقامة والأمانة والوفاء بالعهود وإعطاء الحقوق، كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم، ومطلوب تجسيدها في الحياة.

فالإسلام ربط جميع المعاملات في الحياة العامة، بما فيها حياة الاعمال، بالأخلاق والسلوك المحمود، لذلك لم تكن نظرتة إلى موضوع أخلاقيات العمل نظرة تجزئية ضيقة بل نظرة شمولية وهادفة. فعدم أخلاقيات العمل لا يعني فقط في المنظور الإسلامي محاربة الرشوة والحفاظ على المال العام ومناهضة المحسوبية، بل يشمل ترسيخ مفاهيم المسؤولية والرعاية "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" ومراعاة حقوق الناس وحرمتهم، وكذا العمل على تسيير علاقة المواطنين بالإدارة ودراسة تظلماتهم وشكاوهم وحمايتهم من كل أشكال التعسف والشطط لدى المسؤولين الإداريين. (العلوي، 2011: 5-7)

المبحث الثاني // المرتكزات الفكرية لمهارات المدراء الاستراتيجيين

أولاً: مفهوم مهارات المدراء الاستراتيجيين

المهارة في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء، والماهر هو الحاذق بكل عمل، ويقال أمهر به مهارة أي صار به حاذقاً، ولم يعط هذا الأمر مهارة، أي لم يأتيه من قبل وجهه على ما ينبغي (ابن منظور ، 2000: 142). أما في اللغة الانكليزية Skill وكما جاءت في قاموس اكسفورد وتعني القدرة على عمل شيء ما جيداً (Oxford dictionary) وعادة ما يتم تعريف المهارات في عبارات تقنية، تتباين بتباين العلوم والمهن والطوائف التي تتطلبها، ولكن هذه التعاريف تركز على مفاهيم علماء الاجتماع بصددها، والتي تتمحور حول أنها: تنظيم سلوكي مكتسب (خبرة) لحصيلة أفعال وأنشطة، مع قدرة ذهنية، تمكن من تطبيق هذه الحصيلة على عدة واجبات معرفية التطبيق الأفضل. (غيث ، 2002 : 409)

كما وتعرف المهارة بانها قدرات خاصة تستنتج من العرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد (سليمان ، 2003: 56) بالتالي تسخير هذه القدرات على الانجاز والاداء واستخلاص النتائج وحل المشكلات ومواجهة المواقف باكثر قدر من الفاعلية والكفاءة على ان يكون هناك دقة وسرعة وتتابع بالاداء (شليبي، 2006) نقلا عن (الموسمي، 2008: 4)

ويعرفها (السلمي ، 1999 : 23) بانها القدرة على اداء عمل ما باستخدام اساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج اعلى وافضل مما استخدم في الاداء من موارد وامكانيات .
وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي و هي: (شريف، 2003: 63)

- مهارات إنسانية: و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
 - مهارات فكرية : تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة و التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
 - مهارات فنية: و تتعلق بالعمل الذي يؤدي و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.
- و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، و تقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.
- ويرى الباحث إن المهارات تركز على المهارات الأربعة :
- (المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات الفكرية ، المهارات الإدارية)

المبحث الثالث// المرتكزات الفكرية للحوكمة الأكاديمية

يعتمد اطار حوكمة المؤسسة على البيئة القانونية والتنظيمية الى عوامل مختلفة مثل اخلاقيات العمل ومدى أدراك المؤسسات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمع (تيجاني، 2009: 2)
أولاً: الحوكمة في اللغة

يعود الأصل اللغوي للحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة يقصد بها قدرة ربان السفينة على التحكم وفق ما يملكه من مهارات في قيادة السفينة وحسن إدارة دفتها في وسط ما يعتره من العواصف والأعاصير والأمواج، وما يجب أن يتحلى به من أخلاق كريمة وقيم نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم، وما عهد إليه من الأمانات لإيصالها إلى أصحابها، وكان يطلق على هذا الربان بالمتحكم الجيد (good governor)، إذا استطاع بحنكته ومهارته تجاوز الأخطار الملاحية وكمانن القرصنة أثناء الإبحار، والوصول سالماً إلى وجهته التي يريد بها. (حميدي، 2011: 15) ، كما ان هناك اختلافات في الرؤيا حول معنى (الحوكمة) (Plumpter & Graham, 1999: 1) ربما بسبب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل الحكومة Government والحاكمية العامة Public Governance والحاكمية الجيدة Good Governance، يضاف إلى هذه الإشكالية أيضاً غياب ترجمة موحدة ودقيقة مرادفة لمصطلح (الحاكمية) إلى اللغات الأخرى (الكايد، 2003: 8) ولهذا قامت بعض الدول مثل ألمانيا

وفرنسا باعتماد المصطلح نفسه في اللغة الانكليزية مع بعض التعديل في اللفظ تماشياً مع لغتهم المستعملة، اما في اللغة العربية، إذ تم ترجمة المصطلح إلى عدد كبير من الكلمات المرادفة مثل الحكم ، والحكمانية ، والحاكمية ، والحوكمة ، والمحكومية ، وأسلوب الحكم، وإدارة الحكم، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع... الخ.

وتجدر الإشارة إن مصطلح الحوكمة قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. وقد اصدر مجمع اللغة العربية المصري في سنة 2003، بياناً اعتمد فيه اللفظ حوكمة في ترجمة كلمة (governance)، إذ جاء في نص البيان " في رأينا إن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وثانياً تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم ومراقبة نشاط المنظمة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث . " (آل غزوي، 2010:9) ويرى الباحث من المقترح استخدام مصطلح "حوكمة" كمرادف لمفهوم Governance.

ثانياً : الحوكمة اصطلاحاً

إن حصر بعض الأدبيات على شبكة الانترنت تبين ان هناك كم هائل من عناوين لمقالات وكتب حديثة تشتمل وتعطي وصفاً بصور وأشكال شتى لهذا المفهوم ، فحتى منتصف عام 2002 وفي الولايات المتحدة وحدها كان عدد الرسائل العلمية التي تحتوي عناوينها هذا المفهوم زاد عن 136 رسالة وان هناك ما لا يقل عن 326 كتاباً تناول كل منها جانباً معيناً لهذا المفهوم الواسع (الغالبى & العامري، 2010: 448) إذ عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OECD) حوكمة المنظمات بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشأة الأعمال المالية والرقابة عليها.

وعرفها (Monks&Minow,2001:5) بأنها علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى توجيه وتحسين أداء المنظمة .

وعرف Hitt & others الحوكمة بأنها " تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح ، والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة والرقابة على أدائها. وان الحوكمة في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة بشكل فعال " (Hitt, et al., 2003: 308).

ويتفق الباحث مع Sir Adrian Cadbury بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بين الأهداف الفردية والمشاركة، وان إطار الحوكمة هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها. وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع كله" (الصلاح، 2005:59) .

ثالثاً: الحوكمة الأكاديمية (الجامعية)

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها ، تلك الأزمة التي تتمثل في إن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء دون ان يكون لاي منهم (الطلاب، هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات او الاعتراض عليها . وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة او خارجها ، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها ان تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع (حلاوة & طه ، 2010: 9) وكما أكد التقرير الرئيسي للبنك الدولي حول التعليم في المنطقة العربية (2007) على ان نظم التعليم تحتاج الى سلوك مسار إصلاحى جديد يركز على أهمية الحوافز والمساءلة العامة . ووفقاً للتقرير فقد سجلت المنطقة العربية ادنى الدرجات على صعيد ابداء الراي والمساءلة (العايدي ، 2011

: 4)

تمثل الحوكمة عقداً اجتماعياً جديداً بين الفئات الثلاث الفاعلة وهي الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة تكاملية تهدف الى تعبئة أفضل القدرات وإدارة أكثر رشداً لشؤون الحكم لتصبح الريادة في الحياة الاقتصادية للقطاع الخاص في ظل تنافسي على مبدأ الحرية الاقتصادية ، وتعمل الحكومة على ضمان الحريات السياسية والاقتصادية من خلال الاطر القانونية وبما يعزز ويرفع من كفاءة الجهاز الإداري وتنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بمختلف أوجه الحياة وتعزيز مبدأ المساواة أمام القانون ، أما المجتمع المدني فهو مسؤول عن تعبئة الأفراد في منظمات فاعلة وقوية تشارك بجدية في الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وتلعب دوراً في التأثير على السياسات العامة . (افندي، 2004: 2)

وبما ان الجامعات عامة والحكومية خاصة من المؤسسات العامة التي تساهم في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها ، الاجتماعية ، والاقتصادية ، والادارية ، والسياسية ، والصحية وغيرها ، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام ، كما ان لها علاقتها التبادلية مع هذا المجتمع ، لذلك يرى الباحث متفقاً

مع (2: 2001, IFAC) بان الحوكمة الفاعلة في القطاع العام (الجامعة) يمكن ان تشجع على الاستخدام الكفاء للموارد وتقوي المساءلة وتشرف على تخصيص هذه الموارد وتحسين عملية تسليم الخدمات والإدارة وبهذا فهي تساهم في تحسين حياة الأفراد (الطلاب، هيئة التدريس).

رابعا: أهداف الحوكمة الأكاديمية

تهدف الحوكمة الجيدة إلى تحقيق المشاركة والشفافية والمساءلة وتوفير المعلومات الصحيحة والواضحة إلى الأطراف التي تتعامل معها المنظمة (Koli, 2001:2) بالتالي تؤدي إلى تقوية منظومة السلوك الديمقراطي والتلاحم الاجتماعي من جهة فضلا عن الترويج الاقتصادي من جهة ثانية وعلى هذا الأساس نجد في إحدى تقارير UNDP ورد للحوكمة أهدافا كثيرة وان هنالك ثلاثة منها أساسية تلك هي:

(الكيد، 2002: 10) (Wilhis : 2005,89)،

(Cattrysse : 2005,4-5)

1. تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساهلة إدارة المؤسسة ، وبالتالي تحقيق الحماية للأطراف ذات العلاقة والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة .
2. تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع .
3. الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص الموارد العامة واستغلالها.
4. تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية .
5. تدعيم سمعة منظمات الأعمال .
6. التأكيد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة .
7. تلبية توقعات الفئات المختلفة في البيئة العامة .

خامسا: أهمية الحوكمة الأكاديمية

لقد أصبحت الحوكمة مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم الواقعي اليوم ، بحيث إن إصلاحها اليوم يعد واحدة من الأهداف الإستراتيجية الأولى في العديد من الدول المتقدمة بل ان هذا الإصلاح أصبح مشروع المجتمع الذي يحفزنا للنظر في العمق المستقبلي للزمن من دون الغاء دروس الماضي . (شريف، 2008: 48) ويضيف (Johnson, 1997:2) بان إزالة الفقر وخلق بنية الاعمال المناسبة وحماية البيئة والتكامل والاندماج الاجتماعي ، والادامة الاقتصادية الفاعلة والاصلاح الزراعي والسيطرة السكانية ، وقضايا المرأة وغيرها تعتمد كلياً على الحوكمة الجيدة . وعلى هذا الصعيد حددت (IFAC, 2001:1) أهمية الحوكمة بالاتي :

1. تشجع على الاستخدام الكفاء للمصادر والموارد.
 2. تعزز المساءلة .
 3. تشرف على حسن توزيع الموارد .
 4. تحسن من عملية ادارة وتوزيع الخدمات .
- وبهذا فانها تساهم في تحسين حياة الأفراد ، كما ان الحوكمة الجيدة هي اساسية لبناء الثقة في كيانات القطاع العام والتي تعد بحد ذاتها ضرورية اذا ما اردت تلك الكيانات تحقيق اهدافها وانجاز غاياتها .

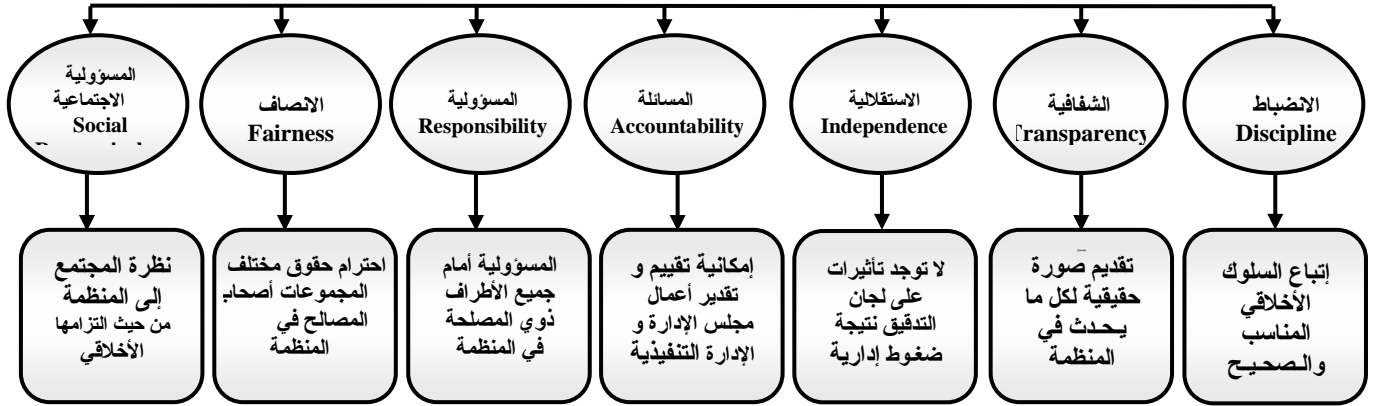
سادسا: خصائص الحوكمة كمتغيرات لقياسها

تتمثل خصائص الحوكمة كما يشير (Hung) بالانضباط والشفافية والاستقلالية والمسائلة والمسؤولية والأنصاف والوعي الاجتماعي، إذ يعرف الانضباط بأنه تعهد الإدارة بالتركيز والالتزام بتطبيق الحوكمة وإتباع النظام في تنفيذ أعمالها المحددة ، وتشير الشفافية إلى قابلية الأطراف الخارجية لتقييم الموقف الصحيح للمنظمة، في حين تشير الاستقلالية إلى استقلالية الإدارة واللجان التابعة لها فضلاً عن استقلالية المدقق الخارجي، وتعرف المساءلة بأنها إمكانية مساءلة وتقييم الأعمال التي تقوم بها الإدارة من قبل اصحاب المصلحة، كما تعبر المسؤولية عن فاعلية الإدارة في وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لمنع حالات الإدارة السيئة، وتشير الإنصاف بأنها المعاملة المتساوية لاصحاب المصالح ، وأخيراً يؤكد الوعي الاجتماعي على السلوك الأخلاقي والاجتماعي المسؤول للمنظمة تجاه مختلف أصحاب العلاقة فيها. (Hung 9 - 8 : 2007)

وفي السياق نفسه أشار (عبد العال)، إلى خصائص الحوكمة بشكل آخر حيث أعطى للانضباط مفهوم إتباع السلوك الأخلاقي الذي يتناسب مع أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي الصحيح، وبالنسبة للشفافية فقد فسرها بأنها تصوير الوضع المالي الصحيح والحقيقي للمنظمة وتمثيله للواقع أفضل تمثيل، وأما الاستقلالية فقد عني بها عدم وجود ضغوط تؤثر على لجان التدقيق والمدققين، وقد أوضح بأن المسؤولية تكون أمام جميع الأطراف الداخلية والخارجية من ذوي المصالح في المنظمة، وفيما يخص الإنصاف فهو

يتجسد في احترام جميع حقوق أصحاب المصلحة، وأخيراً تعني المسؤولية الاجتماعية الالتزام بكافة الجوانب الأخلاقية التي تحدد ويثبت التزام المنظمة بها نظرة المجتمع إليها. والشكل (2) يوضح خصائص الحوكمة :

شكل (2) خصائص الحوكمة



المصدر/ حماد ، طارق عبد العال ، (2008) ، " حوكمة الشركات - المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 25

لقد كان التركيز المتزايد على تحسين تطبيق الحوكمة سبباً في نشوء الطلب على الخصائص الجديرة بالثقة في تقويم تطبيقها، وقد أسهم المسؤولون في البنك الدولي ومستشاري حملة الأسهم وخبراء الاقتصاد المالي، بجهود كبيرة لوضع مثل هذه الخصائص (لوسيان، 2009: 3)، فقد اصدر معهد حوكمة المنظمات بالتعاون مع مجموعة عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، دليلاً بتوصيات الحوكمة الجيدة الذي أكد على تفعيل خصائص الحوكمة إلى جانب عقد الندوات الخاصة بمناقشة أهمية تطبيقها واعتبارها قيمة مضافة لأعمال المديرين، وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح على حد سواء وذلك لأن تطبيق الحوكمة تطبيقاً جيداً يلعب دوراً محورياً في أوقات الأزمات من خلال إرساء الخصائص والضوابط التي تكفل معالجة نقاط الضعف التي تظهر مستقبلاً والتي لم يكشف عنها التطبيق الحالي. (الفتلاوي، 2011: 91)

وسيتم اختيار المتغيرات (الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة ، و الاستقلالية) كأبعاد لدراسة الحوكمة .

الفصل الثالث الاطار العملي

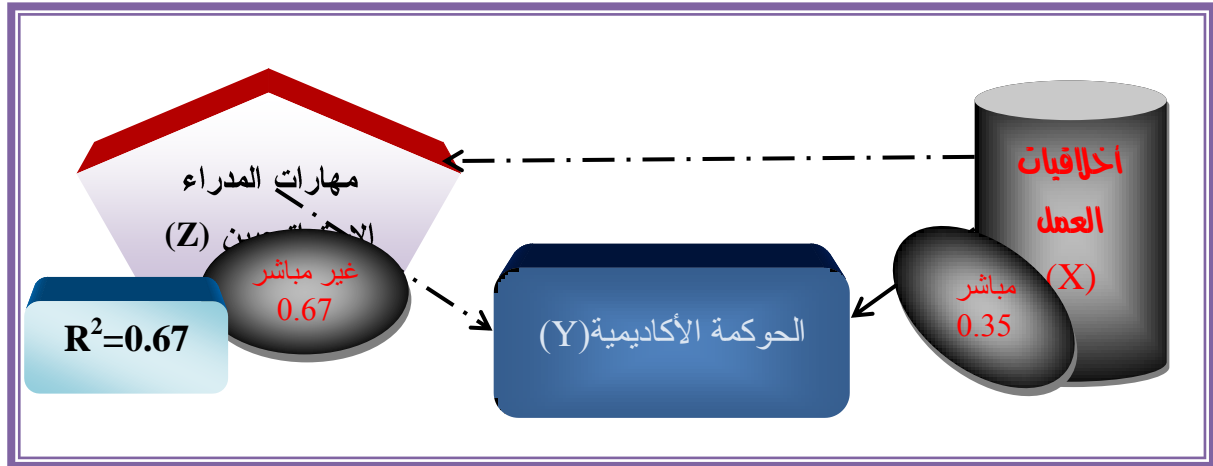
المبحث الأول

تحليل التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام تحليل المسار

من أجل التعرف على درجة تأثير المتغيرات التفسيرية والمتمثلة في أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في متغير الاستجابة والمتمثل بالحوكمة الأكاديمية ، تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) الذي يتميز بأنه يعطي اسهام كل متغير من المتغيرات التفسيرية في متغير الاستجابة أخذاً بالحسبان تأثير المتغيرات الأخرى فيه . وإيجاد ذلك فإنه يتم بطريقتين هما التأثير المباشر والتأثير غير المباشر ، وهكذا سيتم استخدام الأسلوب نفسه مع المتغيرات الأخرى أولاً: التأثير المباشر وغير المباشر لأخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية

بهدف اختبار فرضية البحث والتي نصت على ((يزداد تأثير أخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية بتوسط مهارات المدراء الاستراتيجيين)) فقد تم استعمال أسلوب تحليل المسار والذي يعد من الأساليب المهمة فهو يوضح التأثير المباشر وغير المباشر، والكشف عن أهمية توسط مهارات المدراء الاستراتيجيين وأبعادها بين أخلاقيات العمل والحوكمة الأكاديمية،

ويوضح الشكل (3) تأثير أخلاقيات العمل المباشر وغير المباشر في الحوكمة الأكاديمية من خلال مهارات المدراء الاستراتيجيين



شكل (3)

تأثير أخلاقيات العمل المباشر وغير المباشر في الحوكمة الأكاديمية

ومن الشكل أعلاه يتبين التأثير غير المباشر لأخلاقيات العمل (X) بالحوكمة الأكاديمية (Y) بوساطة مهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) إذ حقق قراءة بلغت (0.67)، وهذا يدل على أن أخلاقيات العمل تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد متغير مهارات المدراء الاستراتيجيين كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية. وقد كانت قيمة التأثير المباشر لأخلاقيات العمل (0.35)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها ($R^2=0.67$)، وهذا يعبر عن قيمة التأثير للمتغير أخلاقيات العمل في متغير الحوكمة الأكاديمية، وأن (0.33) لعوامل أخرى لم تدخل النموذج.

ويوضح الجدول (1) التأثير المباشر وغير المباشر لأخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية بتوسط أبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين (المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية)، ومن الجدول (1) يتبين التأثير غير المباشر لأخلاقيات العمل (X) بالحوكمة الأكاديمية (Y) من خلال المهارات الإنسانية (Z1) غير المباشر إذ حقق قراءة بلغت (0.19)، وهذا يدل على أن أخلاقيات العمل تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد المهارات الإنسانية كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

وكان التأثير غير المباشر لأخلاقيات العمل (X) بالحوكمة الأكاديمية عبر المهارات الإدارية (0.11) وهذا يدل على أن أخلاقيات العمل تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد المهارات الإدارية كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

أما التأثير غير المباشر لأخلاقيات العمل (X) بالحوكمة الأكاديمية عبر المهارات الفكرية (0.18) وهذا يدل على أن أخلاقيات العمل تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد المهارات الفكرية كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية. بينما كان التأثير غير المباشر لأخلاقيات العمل (X) بالحوكمة الأكاديمية عبر المهارات الفنية فبلغت قيمة (-0.06-)، وهو تأثير سالب وضعيف، مما يدل على أن متغير المهارات الفنية لا يصلح أن يكون متغيراً وسيطاً بين أخلاقيات العمل الحوكمة الأكاديمية في العينة المبحوثة.

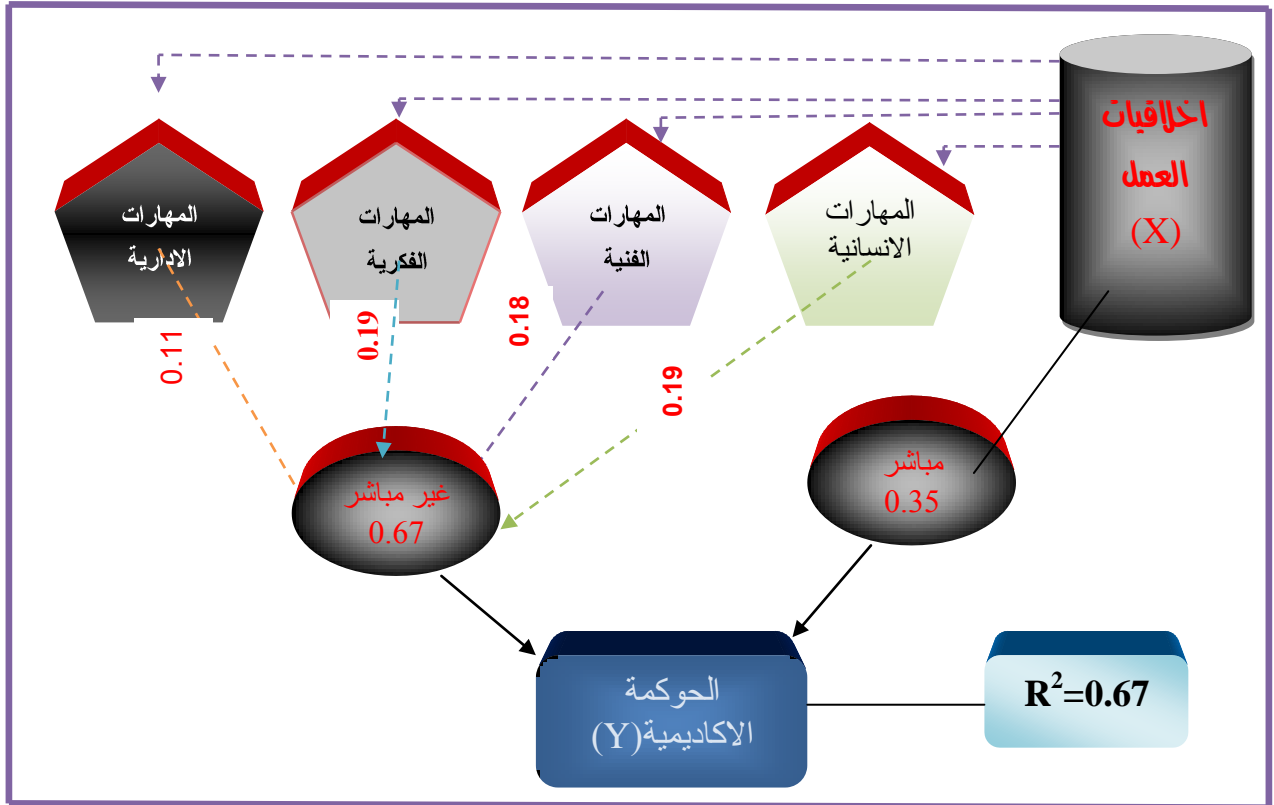
جدول (1)

وصف تأثير أخلاقيات العمل عبر مهارات المدراء في الحوكمة

اتجاهات التأثير	غير المباشر X
تأثير أخلاقيات العمل (X) عبر المهارات الإنسانية (Z1) في الحوكمة الأكاديمية	0.193
تأثير أخلاقيات العمل (X) عبر المهارات الفنية (Z2) في الحوكمة الأكاديمية	-0.06-
تأثير أخلاقيات العمل (X) عبر المهارات الفكرية (Z3) في الحوكمة الأكاديمية	0.181
تأثير أخلاقيات العمل (X) عبر المهارات الإدارية (Z4) في الحوكمة الأكاديمية	0.109
$R^2=0.67$	المباشر X = 0.35

تؤكد النتائج التي ظهرت في تحليل المسار أن تأثير المتغير الرئيس (أخلاقيات العمل) كان أكثر تأثيراً عبر البعد الأول من أبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين المتمثل بالمهارات الإنسانية. بينما تأتي المهارات الفكرية في المرحلة الثانية من حيث التأثير، وتأتي المهارات الإدارية في المرحلة الثالثة في التأثير بالحوكمة الأكاديمية. مما يدل على أنها الرئيس مهارات المدراء وسيط مناسب لتأثير أخلاقيات العمل في الحوكمة

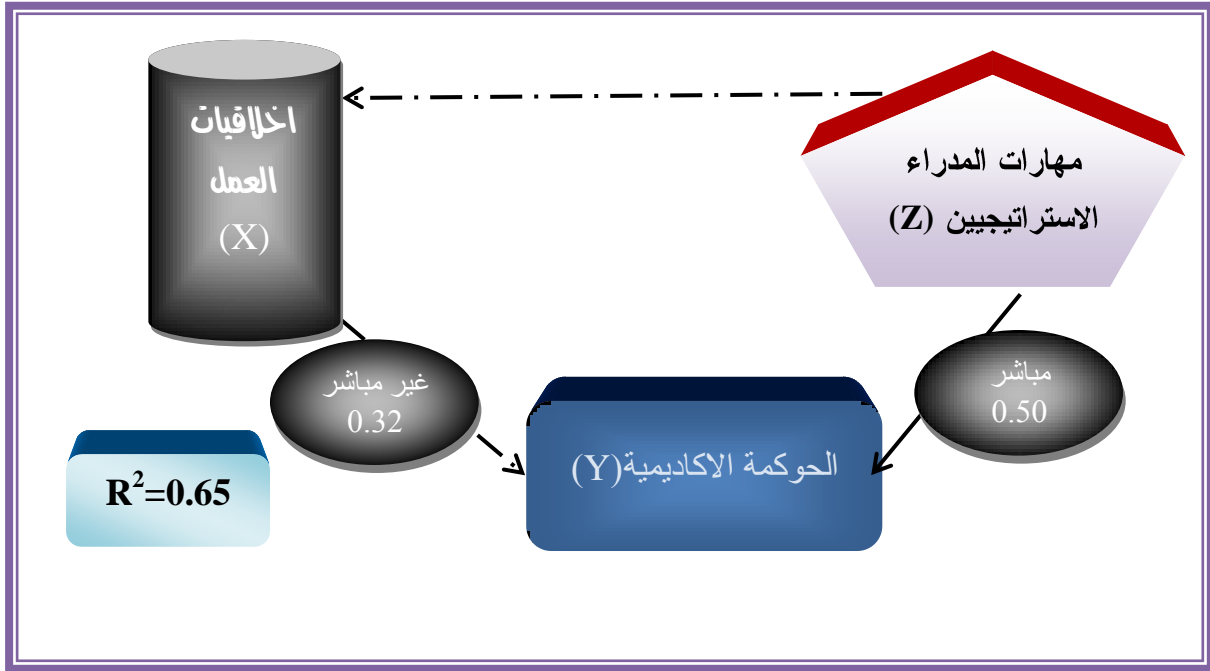
الأكاديمية . بينما كان بعد المهارات الفنية ضعيف في تأثيره في الحوكمة الأكاديمية. والسبب في ذلك يعود الى توجيه السؤال او تغير طريقة العمل بحيث يكون التوجه إدراكي وليس اتجاهاي.



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) (Amos) والـ (Min Tap) شكل (4)

التأثير المباشر وغير المباشر لأخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية عبر ابعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين

ثانياً: التأثير المباشر وغير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية بهدف اختبار فرضية البحث والتي نصت على ((يزداد تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية بتوسط اخلاقيات العمل)) فقد تم استعمال أسلوب تحليل المسار والذي يعد من الأساليب المهمة فهو يوضح التأثير المباشر وغير المباشر، والكشف عن أهمية توسط اخلاقيات العمل وأبعادها بين مهارات المدراء الاستراتيجيين والحوكمة الأكاديمية، ويوضح الشكل (5) تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين المباشر وغير المباشر في الحوكمة الأكاديمية من خلال أخلاقيات العمل



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) (Amos) والـ (Min Tap) لشكل (5)

تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين المباشر وغير المباشر في الحوكمة الأكاديمية

ومن الشكل اعلاه يتبين التأثير غير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) بالحوكمة الأكاديمية (Y) بوساطة أخلاقيات العمل (X) إذ حقق قراءة بلغت (0.32)، وهذا يدل على أن مهارات المدراء الاستراتيجيين تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد متغير أخلاقيات العمل كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

وقد كانت قيمة التأثير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (0.50)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها ($R^2=0.65$)، وهذا يعبر عن قيمة التأثير للمتغير مهارات المدراء الاستراتيجيين في متغير الحوكمة الأكاديمية، وأن (0.35) لعوامل أخرى لم تدخل النموذج.

ويوضح الجدول (2) التأثير المباشر وغير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية بتوسط أخلاقيات العمل (العدالة، القيم، النسيج الثقافي، المواطنة)، ومن الجدول (2) يتبين التأثير غير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) بالحوكمة الأكاديمية (Y) من خلال القيم (X2) إذ حقق قراءة بلغت (0.31)، وهذا يدل على أن مهارات المدراء الاستراتيجيين تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد القيم كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

وكان التأثير غير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) بالحوكمة الأكاديمية عبر المواطنة (0.20) وهذا يدل على أن مهارات المدراء الاستراتيجيين تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد المواطنة كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

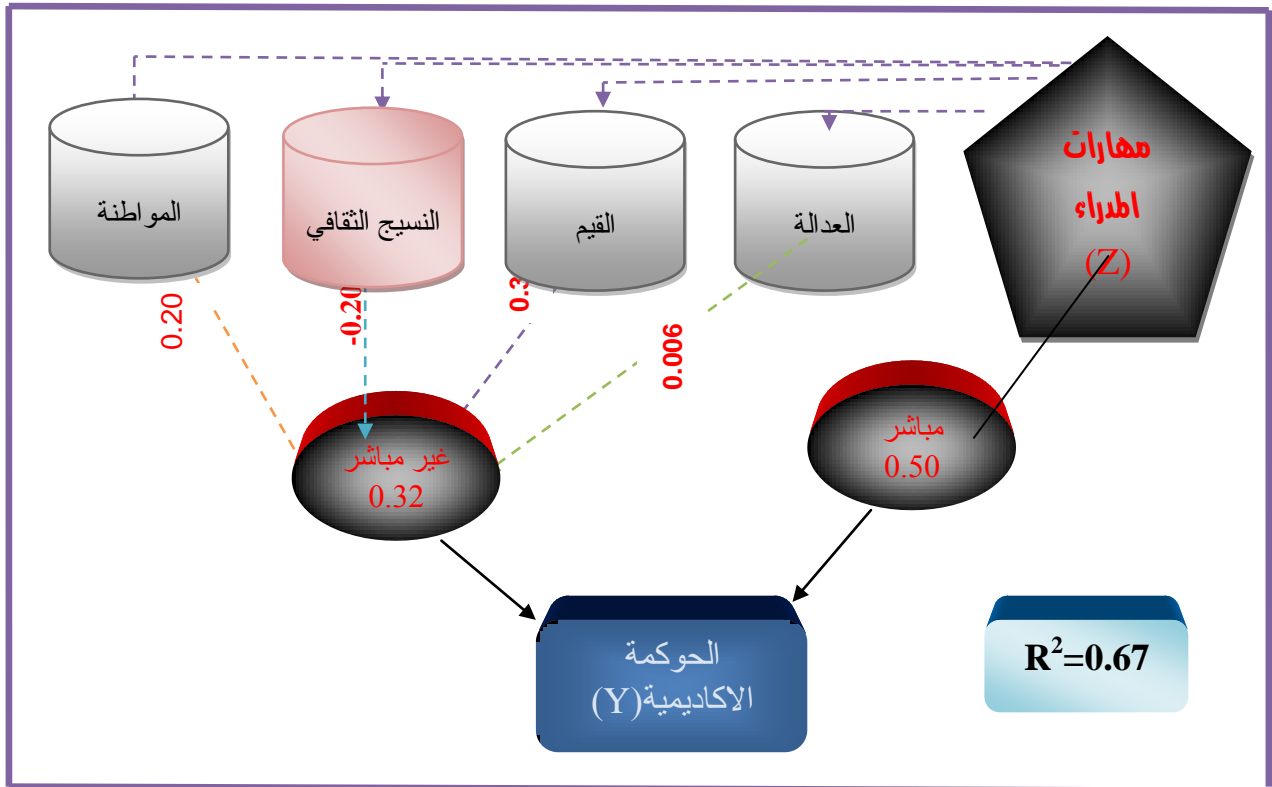
أما التأثير غير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) بالحوكمة الأكاديمية عبر العدالة (0.006) وهذا يدل على أن مهارات المدراء الاستراتيجيين تؤثر في الحوكمة الأكاديمية، إذ ما تم اعتماد بعد العدالة كوسيط لزيادة الحوكمة الأكاديمية.

بينما كان التأثير غير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) بالحوكمة الأكاديمية عبر النسيج الثقافي فبلغت قيمة (-0.20-)، وهو تأثير سالب وضعيف، مما يدل على أن متغير النسيج الثقافي لا يصلح أن يكون متغيراً وسيطاً بين مهارات المدراء الاستراتيجيين و الحوكمة الأكاديمية في العينة المبحوثة.

جدول (2)
وصف تأثير مهارات المدراء عبر أخلاقيات العمل في الحوكمة

غير المباشر ل-Z	اتجاهات التأثير
0.31	تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) عبر القيم (X2) في الحوكمة الأكاديمية
0.20	تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) عبر المواطنة (X4) في الحوكمة الأكاديمية
0.0006	تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) عبر العدالة (X1) في الحوكمة الأكاديمية
(-0.20-)	تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين (Z) عبر النسيج الثقافي (X3) في الحوكمة الأكاديمية
	المباشر ل-Z = 0.48
	$R^2 = 0.75$

تؤكد النتائج التي ظهرت في تحليل المسار أن تأثير المتغير الرئيس (مهارات المدراء الاستراتيجيين) كان أكثر تأثيراً عبر البعد الثاني من أبعاد أخلاقيات العمل المتمثل بالقيم. بينما تأتي المواطنة في المرحلة الثانية من حيث التأثير، وتأتي العدالة في المرحلة الثالثة في التأثير بالحوكمة الأكاديمية رغم تأثيره الضعيف. مما يدل على أنها وسيط مناسب لتأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية. بينما كان بعد النسيج الثقافي سلبياً في تأثيره في الحوكمة الأكاديمية. والسبب في ذلك يعود إلى توجيه السؤال أو تغيير طريقة العمل بحيث يكون التوجه ادراكي وليس اتجاهي.



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS) (Amos) والـ (Min Tap) شكل (6) التأثير المباشر وغير المباشر لمهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الاول

الاستنتاجات Conclusions

- يستعرض هذا المبحث بعض النتائج التي تبلورت من المرتكزات الفكرية والتحليلات والتطبيقات العملية للبحث في حدود الموقع والعينة المختارة ، وصنف المحتوى المعلوماتي للمبحث على الفقرات الآتية:
- (1) أهمية الأنموذج الفرضي قيد البحث كونه يشكل خطوه باتجاه تشكيل متغيرات نموذجه للمؤسسات الأكاديمية ، حيث إن أخلاقيات العمل تتراص مع مهارات المدراء الاستراتيجيين في تطبيق الحوكمة الأكاديمية .
 - (2) هناك التزام نسبي بمبادئ أخلاقيات عمل في المؤسسات المبحوثة.
 - (3) عدم تمتع أغلب المدراء بالعدالة من خلال عدم تأديتهم للواجبات بكل حيادية ودون تمييز ، وكذلك ضعف التخطيط للافتتاح على العالم الخارجي بإيفاد التدريسيين بدون استثناء .
 - (4) استثمار الموارد المخصصة للإدارة بشكل غير امثل.
 - (5) الاهتمام بمهارات المدراء الاستراتيجيين (الإنسانية ، الفنية ، الادارية) في المؤسسات المبحوثة فيما عدا المهارات الفكرية فهي غير مناسبة للنموذج.
 - (6) ضعف المدراء في تطبيق المدخل الابداعي ، والقدرة على التفكير المنطقي وتصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لاي مشكلة.
 - (7) افتقار المدراء القدرة على الاستقراء الدقيق للاحداث المستقبلية في مجال العمل وكذلك افتقار المدراء للافكار التي تغير من المؤسسة الأكاديمية وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة .
 - (8) قلما يفوض المدراء السلطة والصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى والدنيا.
 - (9) اهتمام المؤسسات المبحوثة بالحوكمة الأكاديمية بشكل عام حيث اتضح من خلال المختبر إن الشفافية كمتغير تابع فرعي فقط هي الدالة إحصائيا فيما كانت المساءلة والمشاركة والاستقلالية تابعة فرعية لم يكن لها تلك الدلالة الإحصائية التي تعكس أهميتها من الناحية الإحصائية .
 - (10) ضعف الاهتمام بالمشاركة من خلال ضعف اهتمام المدراء بمشاركة الجميع في رسم الاستراتيجية ، واهمال دور الطلبة في تحديد اتجاهات العمل ، وضعف قنوات الاتصال المعلوماتي.
 - (11) ضعف دور المساءلة من خلال اهمال معظم المدراء الاساليب الديمقراطية في ادارة المؤسسة الأكاديمية وصنع القرار ، وكذلك اهمال المدراء لنظام تلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها ، وافتقار معظم المدراء للدقة والامانة في تقييم اداء العاملين.
 - (12) ضعف الاستقلالية من خلال اتخاذ القرارات في ظل تأثيرات خارجية ، وكذلك فشل أغلب المدراء في توفير السبل الكفيلة للابتعاد عن اصحاب المصالح .
 - (13) حققت أقوى علاقة بين أبعاد أخلاقيات العمل وإبعاد مهارات المدراء من خلال القيم والمهارات الإدارية ، وهذا يعني إن امتلاك المدراء القيم التنظيمية يعزز بدرجة عالية المهارات الإدارية باتجاه تطبيق الحوكمة الأكاديمية. وبخلاف القيم تنعدم الحوكمة أو تكون سلبية .
 - (14) حققت أقوى علاقة بين أبعاد أخلاقيات العمل والحوكمة الأكاديمية من خلال المواطنة والشفافية.
 - (15) حققت أقوى علاقة بين أبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين وإبعاد الحوكمة الأكاديمية من خلال (المهارات الإدارية والاستقلالية)(المهارات الإدارية والمشاركة)
 - (16) إن للمواطنة دور مهم في تحقيق الحوكمة الأكاديمية ، وبانعدامها تنعدم الحوكمة أو تكون سلبية .
 - (17) أقوى تأثير للمهارات كان لمهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية عبر المهارات الإنسانية .
 - (18) أبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين وسيط مناسب لتأثير أخلاقيات العمل في الحوكمة الأكاديمية ، ما عدا المهارات الفنية .
 - (19) أخلاقيات العمل وسيط يساعد بنسبة ضعيفة في تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية.

المبحث الثاني // التوصيات والمقترحات Recommendations

يختتم هذا المبحث حلقات هذا البحث باستعراض توصيات عدة يؤمل أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النتائج التي تم التوصل اليها والافادة منها في واقع العمل الميداني لمنظمات الاعمال ، وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي في الموضوعات والمتغيرات التي خضعت لاختباراتها التحليلية .
وعليه يوصي الباحث بما يلي:

- 1) تعزيز مستوى الأخلاقيات التي يتمتع بها المدراء كما أوضحها التدريسيين بشتى طرق التعزيز وفي المجالات كافة لكي يحافظوا على هذا المستوى أو للوصول إلى أعلى من هذا المستوى في أخلاقيات العمل الجامعي.
- 2) بما ان ثقافة أي منظمة تتمثل بالمستويات الادارية العليا لتضع لمساتها على جميع المتأثرين بها في الهيكل الاداري الادنى ، لذا فان المستويات الادارية العليا يجب ان تتمثل بالسلوك الاخلاقي الصحيح في تعاملها مع المتأثرين.
- 3) إدخال مناهج دراسية تتعلق بأخلاقيات العمل تتوافق مع كل اختصاص ، بحيث تكون موجهة لمواجهة الحالات الممكن أن يواجهها الطالب عند مزاولته لعمله المستقبلي ، كما يفضل أن تدرس أخلاقيات العمل والإدارة ضمن مناهج كليات ومعاهد الإدارة لما لهذه المواد من تأثير على سلوك وتصرف الإداري من الناحية الأخلاقية والاجتماعية في المستقبل.
- 4) تفعيل دور المشاركة من خلال اشراك الجميع في رسم ومناقشة الاستراتيجية وتفعيل قنوات الاتصال المعلوماتي.
- 5) تفعيل دور المساءلة من خلال تبني المدراء اساليب ديمقراطية في ادارة المؤسسة الاكاديمية وصنع القرار، وتوفير نظام لتلقي المقترحات والشكاوى ، والتعامل معها ، واعتماد المدراء الدقة والامانة في تقييم العاملين.
- 6) استقلالية الادارات من خلال
- 7) تعزيز العدالة لدى المدراء من خلال تأدية المدراء واجباتهم بكل حيادية ودون تمييز.
- 8) استثمار الموارد المخصصة للإدارة بشكل امثل.
- 9) إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء في المنظمات المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز مهاراتهم وخبراتهم.
- 10) تدريب المدراء على المهارات الفكرية وتبني المدخل الابداعي والقدرة على التفكير المنطقي والاستقراء الدقيق للاحداث المستقبلية في مجال العمل وكذلك تبني المدراء الافكار التي تغير من المؤسسة الاكاديمية وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة .

المصادر

اولاً: المصادر باللغة العربية

أ) الكتب

- 1) ابن منظور ، محمد بن مكرم ، 1986، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت.
- 2) أفندي، عطية حسين، 2001 ، "اتجاهات جديدة في الإدارة العامة"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 3) حماد ، طارق عبد العال ، (2005) ، " حوكمة الشركات - المفاهيم ، المبادي ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف "، الدار الجامعية ، مصر.
- 4) الدوري ، زكريا مطلق ، (2005) ، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- 5) السكارنة ، بلال خلف ، 2009 ، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة، الطبعة الأولى،الأردن.
- 6) شريف ، علي ، (2003)، "الإدارة المعاصرة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 7) الطريحي، فخر الدين، (1408هـ / 1988م) ، مجمع البحرين" ، ط2، مكتبة دار نشر الثقافة.
- 8) عقلية، محمد، (1986) ، " النظام الأخلاقي في الإسلام "، ط1، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان.
- 9) العميان، محمود سلمان، (2005) ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 10) الغالبي ، طاهر محسن منصور ، و العامري ، صالح مهدي محسن ، (2010) ، " المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال" ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 11) الفيروز ابادي ،مجد الدين محمد بن يعقوب، (1976) ، "القاموس المحيط" ، دار الجيل ، مطبعة الحلبي.
- 12) الكايد، زهير عبد الكريم،(2003)، " الحكمانية – قضايا وتطبيقات" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ماينامك للطباعة، القاهرة.
- 13) مغنية، محمد جواد، (2007)، "فلسفة الأخلاق في الإسلام" ، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي.
- 14) نجم، عبود، (2000) ، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير" ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

15) النعيمي ، صلاح عبد القادر، (2008) "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، ط1، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

ب) الرسائل و الاطاريح الجامعية

16) آل غزوي، حسين عبد الجليل، (2010)، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية - دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

17) التميمي ، عباس حميد يحيى، (2008)، " أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية و الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة " ، أطروحة دكتوراه (غ.م)، في فلسفة المحاسبة ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة واقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة ، .

18) حميدي، كرار سليم عبد الزهرة ، (2011)، "العلاقة بين حوكمة الشركات وتمهيد الدخل -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية" ،رسالة ماجستير(غ.م) ، علوم محاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

19) الدباغ ، جمال عبد الرسول غانم (1998) " سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

20) الزهيري ،مروة عبد الكريم، (2010) ، " دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي" رسالة ماجستير (غ.م) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

21) الزبيدي، ناظم جواد، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التموييلية وأثرهما في تفوق المنظمات" أطروحة دكتوراه (غ.م) فلسفة إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

22) شريف ، اثير انور ، (2008)، " دور الحاكمية في عملية اعداد الموازنة العامة للدولة في العراق " ، دراسة حالة ، اطروحة دكتوراة (غ.م)، ادارة عامة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، .

23) الشريفي، زينب هادي معيوف، 2009، "اخلاقيات العمل واثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون"، رسالة ماجستير(غ.م) ، ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

24) الشكرجي ، اسماء طه ، (2001) ، اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة ، رسالة ماجستير (غ م) ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، بغداد .

25) الفتلاوي ، ليلي ناجي مجيد ، (2011) ، "اثر تطبيق حوكمة الشركات في الحد من ممارسات ادارة الارباح - بالتطبيق على عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق عمان والعراق للوراق المالية، اطروحة دكتوراة (غ.م)، فلسفة في المحاسبة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

26) المرسومي ، عمار حسين علي ، (2008) ، "مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديدها انماطهم القيادية - دراسة لاراء المدراء في عينة من المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى" ، دبلوم عالي ، (غ.م) ، الادارة الصحية وادارة المستشفيات ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ج) دوريات ومجلات وبحوث عربية ومترجمة

27) تيجاني ، بالرقى ، (2009) ، "إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام اخلاقيات الاعمال في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة" ، الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات جامعة ، باجي مختار ، عنابة.

28) الدوري ، زكريا و العنزي ، سعد و السعدي ، يعرب (2009) ، " تحليل علاقة المنظمة بالآزمة من منظور فردي - جماعي " ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن .

29) الذهبي، جاسم محمد، وآخرون، 2004 ، " الشفافية والمساءلة " كجزء من مؤسسات

30) سوليفان ، جون ، و شكولنيكوف، الكسندر ، (2006) ، "اخلاقيات العمل :المكون الرئيسي لحوكمة الشركات" ، مركز المشروعات الدولية الخاصة واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

31) سوليفان، جون، 2005 ، " الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيس للإصلاح السياسي والاقتصادي "مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

- 32) الصلاح، محمد سليمان، (2005)، "الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات"، بحوث واوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة.
- 33) الصواف، محفوظ حمدون و حاجي، انمار أمين، (2011)، " أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال"، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد.
- 34) الطراونة، تحسين، 1990، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مودة للبحوث والدراسات، المجلد، الخامس عشر العدد الثاني
- 35) العامري، احمد بن سالم (2002) "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة (9)، العدد (1).
- 36) عزت، احمد، (2009)، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، عمان، الأردن.
- 37) الغفيلي، إبراهيم فهد، (2001)، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية"، الرياض
- 38) الكايد، زهير عبد الكريم، (2003)، "الحكمانية قضايا وتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 39) كوثراني، وجيه، (2006)، مقال (المواطنة المفهوم والمسار التاريخي)، مجلة التسامح، العدد 15، السنة الرابعة، إصدار وزارة الأوقاف والشئون الدينية، مسقط.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

A) Books

- 40)- Oxford , English – English , (2005) , by : Sally wehmeier , Oxford University Press , Oxford , New York.
- 41)Balderstone, Steven & mabin, Victoria (2010) "A Review of Goldratt's theory of constraints (TOC)-lessons from the international literature. www.tocca.com
- 42)Cook , Curtis W. & Hunsaker , Phillip L. & Coffey , Robert E. , (1997) , " Management and Organizational Behavior" ,2ed , McGraw- Hill Co., Inc, USA.
- 43)Daft, R.L., (2000), Management, 5th Ed., The Dryden Press, Fort worth.
- 44)Daft, Richard L. Management, 6th ed., South-Western College Publishing, 2003.
- 45)Griffin, Ricky W., (2002), "Management", 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- 46)Hellrigel, D.& Slocum, J.W., (1996), "Management", 6th ed, Addison Wesley Longman, Inc, New York.
- 47)Hill, Charles W.I., (2003)"International Business-Competing in The Global Marketplace", 4th ed., McGraw-Hill Irwing, Boston,.
- 48)Johnson, Gerry and Scholes Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy, 6th Ed., Prentice Hall, London.
- 49)Jones, Gereth R., (2001),"Organization of Theory", Text & Text Cases, 3rd. Ed, New Jersey, Prentice- Hall Inc.
- 50)Mondy, R. Wayne & Shane R. Premeaux, (1995), Management, Prentice Hall Inc., New Jersey. <http://www.books.google.com>
- 51)Monks, R . & Minow , N . Corporate Governance , 2ed,Blakweel publishers , Malen MA , 2001.
- 52) Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed. Hall, Inc., New Jersey.
- 53)Robbins, Stephen, (1997),"Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application", New Jersey, Prentice-Hall Inc.

- 54) Rue, Leslie W. & Byars. Lloyd L, (2007), "Management: Skills and Application", 12th ed., McGraw- Hill, New York.
- 55) Thompson, Arthur & Strickland A.J.(2003) "Strategic management : concepts and cases" McGraw-Hill Irwin, New York '12 th ed.
- 56) Webster's, New Riverside Dictionary.
- 57) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (1998), "Strategic Management", 6th ed. Addison Wesley Longman, Inc, New York.
- 58) Wright, P.M., & No, R.A., (1996), "Management of Organization", McGraw- Hill Co., Inc., USA. [http://www. Bernsteincom. Com/ docs/ gemplers 020927.html](http://www.Bernsteincom.Com/docs/gemplers020927.html)
- B) Journals, Periodicals, Researches & Thesis
- 59) castro, Carmen, & Ruiz David marten., (2004)., "the influence of employee Organizational citizenship behavior on customer loyalty"., International Jourual of service Industry Management, vol. 15 No, L pp.27-53.
- 60) Daft, Richard.L. & Noe, Ray mon A., (2001), "The contribution of emotional intelligence to individual & organizational effectiveness", competency & Emotional Intelligence, Vol 9 , No 4
- 61) Grayson, Randall, (2002), Organizational Culture at Camps: Understanding, Assessing, Developing and Changing. <http://www.vionrealization.com>
- 62) Johnson , Omotunde E.G. , “ Financial Risks , Stability , and Globalization ” , IMF Institute and Monetary and Exchange Affairs Department , International Monetary fund , Washington, 2002 .
- 63) Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), "Principles of Corporate Governance (Introduction)", 2004 , www.oecd.org.
- C) Internet
- 1) Chien, m.(2010)" A study to imorove organizational citizenship behaviors"www.mssanz.org.an/modsim03/volume.
- 2) Gurria, Angel, "Kenote Speech at International Corporate Governance Network annual Conference", Washington DC., July 2006. www.oecd.org.
- 3) www.manageguide.net
- 4) www.managementhelp.org/ethics
- 5) www.mapnp.org/library/topics.htm
- 6) www.poznaklaw.com/articles/bizethics.htm