

تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي

بحث تحليلي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد

The impact of ethical leadership on strategic decision-making
 Analytical research in the public and local administration of the province of Baghdad

أ.م.د. أثير عبد الله محمد

سهام محمد سلمان

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

Assyst.prof.Dr.AtheerAbdullah Mohammed

Siham Mohammed Salman

College of Administration and Economics University of Baghdad

atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

Saham.Mohammed.1203b@ coadec.uobaghdad.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2022/09 /19

تاريخ قبول النشر: 2022/10/10

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة درجة تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي بالإدارة المحلية لمحافظة بغداد ، تمثلت مشكلة البحث والتي توصلت لها الباحثان من خلاك الدراسة التجريبية الاولى التي اجروها لمجتمع البحث ، لا بوجود اتفاق على تطبيق سلوكيات القيادة الاخلاقية وابعادها بشكل كامل في المنظمة المبحوثة ، ولتحقيق هذا الهدف جرى الاعتماد على المنهج الوصفي ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم توزيع الاستبانة على عينة من مديري الادارات العليا والوسطى (قائممقاميين ، مدراء النواحي ، ومدراء الاقسام ، معاوني مدراء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) ، والبالغ عددهم (146) فرد، وقد تم استعمال عدد من التقنيات الاحصائية ضمن برنامجي (AMOS.V26, SPSS .V26) مثل الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ، وتحليل المسار لمعالجة البيانات المجمعة والوصول الى النتائج لتحقيق اهداف البحث ، واهم النتائج التي تم التوصل لها وجود علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي، وخرج البحث بعدد من التوصيات اهمها ضرورة ادراك المديرين في المستويات الإدارية بأهمية تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي المتحقق عمليا وماليا ، وان هذا التأثير يقتضي بتجسيد الادراك في عمليات صنع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية .

الكلمات الدالة : القيادة الاخلاقية ، صنع القرار الاستراتيجي ، الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد .

Abstract

The current research aims to know the degree of influence of ethical leadership on strategic decision-making in the local administration of Baghdad governorate. To achieve this goal, the descriptive approach was relied on, and the questionnaire was used as a main tool for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of managers of upper and middle departments (mayors, district managers, department managers, assistant directors of departments, and people's officials), totaling (146) individuals. A number of statistical techniques were used within the programs (AMOS.V26, SPSS.V26) such as the weighted mean, standard deviation, coefficient of variation, and path analysis to process the collected data and reach the results to achieve the research objectives, and the most important results that were reached are the existence of a relationship A direct and significant impact of ethical leadership on strategic decision-making, and the research came up with a number of recommendations, the most important of which is the need to realize managers at the different levels Administrative with the importance of the impact of ethical leadership on strategic decision-making that is achieved practically and financially, and that this influence requires the embodiment of awareness in the processes of making and implementing strategic decisions.

Keywords: ethical leadership, strategic decision-making, public and local administration for the province of Baghdad.

المقدمة :

ترتقى الامم وتندثر بالتزام ابناءها بالمبادئ الاخلاقية التي تحكم تصرفاتهم ، وهذه القاعدة تسري ايضاً على الافراد، والمؤسسات من اجل ازدهار المجتمعات عبر وجود مجموعة من القيم والاخلاقيات التي تعتقها تلك المؤسسات وتكون كالقضبان التي تسير عليها ولا تحيد عنها مهما كانت الظروف التي تواجهها تلك المؤسسات ، فمثلاً تحتاج المجتمعات الى المعايير الاخلاقية ، تحتاج المؤسسات ايضاً إلى قيم معينة للتحكم في عملها ، واكتسابها عناصر لبقيائها واستمرارها، كما تساعد شخصية القائد في شرح واتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المؤسسة ، وتفرض القيم الجديدة لعالم الاعمال اليوم سواء التجارية منها، او الصناعية ، او الخدمية ، العديد من التحديات، وأهمها الأخلاق ، لاسيماً العلاقة بين المديرين والمرؤوسين، اذ يقوم المديرين بتعيين المهام والمسؤوليات على أساس العدالة والنزاهة والصدق لتقييم المرؤوسين ، فضلاً عن الموضوعية القائمة على القيم الفعلية، فهي تمثل معايير ومبادئ السلوك الأخلاقي التي تعتبر حيوية للقائد ، اذ ينقل القائد الأخلاقي رسالة أخلاقية تتميز بالوعي والتفوق الأخلاقي الذي يمتلكه القائد بينه وبين مرؤوسيه ، والسلوك الصادق، اذ يتضمن ذلك ربط السلوك الأخلاقي بقدرة القائد على صناعة القرارات الجيدة ، وتحدد قدرة المؤسسات على صنع القرار الاستراتيجي بقدرة الافراد الموجودين داخلها، اذ لابد أن تسعى الى اتباع السلوك الاخلاقي الذي يسهم في صنع القرارات استراتيجية .

المبحث الاول : منهجية البحث**اولاً: مشكلة البحث**

تكمن مشكلة البحث بضعف المعرفة بماهية التفاصيل من قبل المنظمة المبحوثة بمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الاخلاقية وابعادها (الصفات الشخصية ، والصفات الادارية ، العلاقات الانسانية ، والعمل بروح الفريق) ، وصنع القرار الاستراتيجي وابعاده (تحديد المشكلة ، والبحث عن البدائل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل الافضل ، تنفيذ القرار الاستراتيجي ، ومتابعة وتقييم القرار) من خلال الاجابة الواضحة على التساؤل التالي: "هل يوجد تأثير للقيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد؟" عبر هذا التساؤل الرئيس تتبثق منه عدد من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي :-

- أ- ما درجة ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وابعادها في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد من وجهة نظر العاملين في اقسام المؤسسة المبحوثة ؟
- ب- ما واقع صنع القرارات الاستراتيجية في الادارة والمحلية لمحافظة بغداد؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي بالآتي :-

- 1- قد يوفر البحث الحالي بناء قاعدة بيانات عن متغيرات البحث من خلال الاطلاع على مراجعة الادبيات للبحث لمساعدة صناع القرارات الاستراتيجية في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد عن واقع اقتناع المديرين بأخلاقيات القيادات العليا الذي قد يساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة .
- 2- ان الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث قد تساعد المسؤولين في الإدارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد من تطوير سياساتهم الإدارية لضمان تحسين الترابط بين ممارسات القيادة الأخلاقية وصنع القرار الاستراتيجي ، باعتبارها إحدى الوسائل المهمة لتحقيق أهدافها كونها من المؤسسات الخدمية المهمة في الدولة العراقية .
- 3- تعتبر نتائج البحث الحالي بمثابة انطلاقة للبحوث المستقبلية ، ومن ثم توجيه انظار الباحثين لأجراء بحوث ودراسات بهذا المجال نظراً لأهمية متغيرات البحث في ادبيات الفكر الاداري والتنظيمي المعاصر .
- 4- تناول هذا البحث متغيرين ، تمثل المتغير الاول بالقيادة الاخلاقية الذي وهو متغير سلوكي ، أما المتغير الثاني كان صنع القرار الاستراتيجي وهو متغير استراتيجي .

ثالثا : اهداف البحث

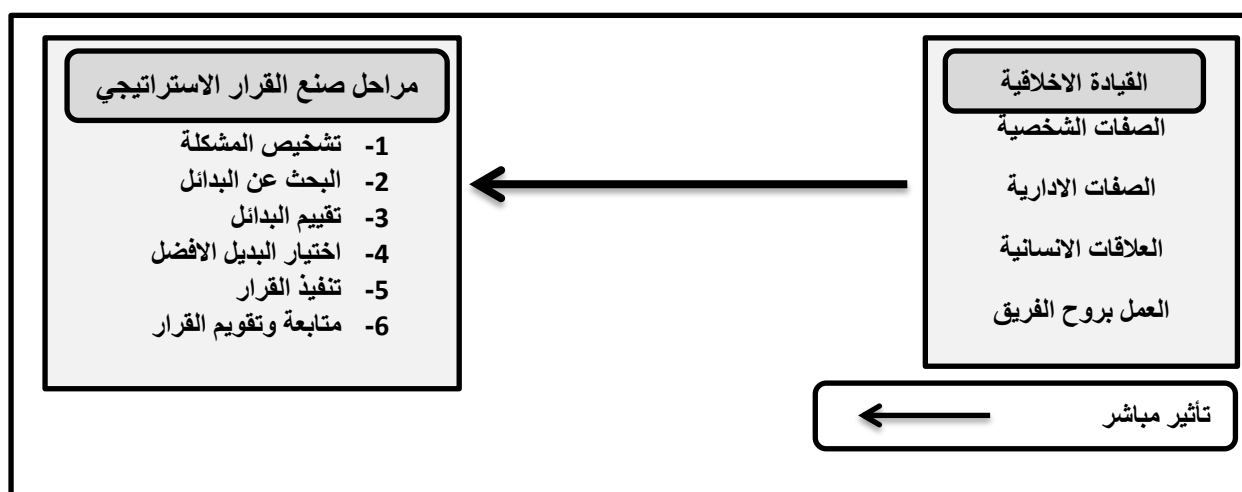
يسعى البحث الحالي لتحقيق الاهداف التالية :-

- 1- التأكد من وجود تأثير للقيادة الأخلاقية وأبعاده (الصفات الشخصية ، الصفات الادارية ، العلاقات الانسانية ، العمل بروح الفريق) في مراحل صنع القرار الاستراتيجي ، من عدمه .
- 2- تشخيص مدى مستوى ممارسة القيادات الادارية للقيادة الاخلاقية وأبعادها (الصفات الشخصية ، الصفات الادارية، العلاقات الانسانية ، العمل بروح الفريق) على المستوى الكلي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، ومن ثم تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وعرضها على صناع القرار .

رابعا: المخطط الفرضي

يقدم المخطط الفرضي للبحث صورةً معبرةً عن تساؤلات وأهداف البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث الحالي لكي يعبر ويترجم ويحقق مشكلة البحث والاهداف المتوقع تحقيقها. والموضحة بالشكل الاتي :-

- 1- المتغير المستقل : ويتمثل بالقيادة الاخلاقية وقد تم دراستها بأربعة أبعاد هي (الصفات الشخصية ، الصفات الادارية ، العلاقات الانسانية ، العمل بروح الفريق) (الجعيثي ، 2017)
- 2- المتغير التابع :- ويتمثل بصنع القرار الاستراتيجي وقد تم دراسته بستة أبعاد هي (تشخيص المشكلة ، البحث عن البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الافضل ، تنفيذ القرار ، متابعة وتقويم القرار) (جاسم، 2020) .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر / من اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات البحث

استنادا للمخطط الفرضي اعلاه تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث وهي كالآتي :-

- الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية العدم) : لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد، وتساغ منها اربع فرضيات فرعية وهي كالآتي :-
- 1- لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبعد السمات الشخصية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد .
 - 2- لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبعد الصفات الادارية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد .

- 3- لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العلاقات الانسانية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.
- 4- لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.
- الفرضية الرئيسية الثانية (الفرضية البديلة) :** يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، وتصاغ منها اربع فرضيات فرعية وهي كما يلي : -
- 1- يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد السمات الشخصية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.
- 2- يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد الصفات الادارية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد
- 3- يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العلاقات الانسانية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد
- 4- يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد

سادساً- مجتمع البحث

تم اختيار الادارة العامة لمحافظة بغداد / قضاء الرصافة - الصالحية ليمثل موقع لأجراء البحث ، اذ يتكون مجتمع البحث من الاقضية والنواحي موزعة في اطراف العاصمة ، فضلا عن الاقسام والشعب في ديوان الادارة المحلية والمديريات المرتبطة بها ، اذ يتكون مجتمع البحث من عدد (240) فردا من الذكور والاناث في (المستويات الادارية العليا والوسطى) ، والمتمثلة ب (قائمقاميين، مدراء النواحي ، ومدراء الاقسام ، ومعاوني مدراء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) ، تم تحديد عينة البحث والبالغ حجم العينة (147) فرداً .

سابعاً : حدود البحث

شملت حدود لبحث الميدانية ضمن اربعة اقسام رئيسية وكالاتي :

أ- **الحدود المكانية :** تم اجراء البحث بأنموذجه الفرضي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد الكائنة في قضاء الكرخ / الصالحية بوصفها مجالا لتطبيق البحث .

ب- **الحدود الزمنية :** اذ قام الباحثان خلال هذه الفترة الزمنية بإنجاز الجانب النظري للبحث ، والجانب العلمي والمتضمن اجراء المقابلات الشخصية مع المختصين ، وتوزيع الاستبانة واستردادها ، ومن ثم تحليل الاحصائي للبيانات للحصول على النتائج المطلوبة منها ، والتوصل الى الاستنتاجات والتوصيات .

ت- **الحدود البشرية :** طبقا لمتغيرات البحث الحالي ، يشمل مجتمع البحث على عينة عشوائية من القيادات في مستويات الادارة العليا والوسطى في الادارة العامة لمحافظة بغداد .

ثامناً : طرق جمع البيانات

تشمل حدود البحث الميداني ضمن المحاور الرئيسية وهي كالاتي :-

1- الجانب النظري : اعتمد الباحثان في تناولهم للجانب النظري، على أدبيات الفكر الاداري والمتوفرة في المواقع العلمية ومنها (الكتب والاطروحات والرسائل الاكاديمية والبحوث المنشورة في المجلات العلمية والمؤتمرات الاكاديمية) ، وتعتبر هذه المصادر الثانوية للبحث ، والتي تخص متغيرات البحث (القيادة الاخلاقية ، صنع القرار الاستراتيجي) .

2- الجانب العلمي :. يتمثل بالبيانات الأولية للبحث التي اعتمدها الباحثان استناداً الى منهج البحث الحالي (الكمي ، الوصفي)، اذ تم توظيف عدد من الادوات منها المقابلات الشخصية ، الاستبانة .

تاسعا: الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات

تم استعمال الأساليب الإحصائية الآتية لأجل الوصول الى النتائج البحثية من خلال البرنامج الاحصائي الجاهز (AMOS SPSS v26،v26) ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل الاختلاف . معامل الارتباط البسيط (لأبعاد ومتغيرات البحث لاختبار صحة فرضياته .

عاشرا : الدراسات السابقة

1- (دراسة نعمان ، 2020)

عنوان الدراسة - دور القيادة الاخلاقية في تحسين جودة حياة العمل

هدفت الدراسة التحقق من دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل في مستشفى صلاح الدين العام ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اجراء الدراسة في القطاع الصحي في مستشفى صلاح الدين العام ، تكون مجتمع الدراسة من (250) من العاملين ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل .

2- (دراسة Karaköse , 2007)

عنوان الدراسة - High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in turkey

تصورات معلمي المدارس الثانوية فيما يتعلق بالقيادة الاخلاقية للمدراء في تركيا

تهدف الدراسة تقييم تصورات المعلمين للقيادة الاخلاقية في المدارس الثانوية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم اجراء الدراسة في قطاع التربية التركي ، تكون عينة الدراسة (463) معلم في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة كوتاهيا ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير القيادة الاخلاقية في تصورات معلمي المدارس الثانوية .

3- (دراسة التميمي ، 2004)

عنوان الدراسة - العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع و اتخاذ القرارات

تهدف الدراسة التعرف على الواقع لكل من القيم الثقافية وتقانة المعلومات ومراحل صنع واتخاذ القرار وفقا لأدراك العاملين في الدائرة الفنية لتشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها ، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت في وزارة النفط العراقية ، وتكون عينة الدراسة (40) من العاملين في الوزارة / الدائرة الفنية ، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيم الثقافية ومراحل صنع واتخاذ القرار ، ويدل ذلك على توافر القيم الثقافية بشكل جيد تساهم بزيادة مستوى اداء أفراد العينة في مراحل صنع القرار واتخاذها.

4- (دراسة Alam, 2013)

عنوان الدراسة - The strategic decision making process and influence of personality

عملية صنع القرار الاستراتيجي والتأثير بالشخصية

تهدف كيفية تنفيذ القرار الاستراتيجي في المزارع السويدية الكشف عن دور شخصية صانع القرار فيما اذا كانت خصائص بديهية ام تحليلية ومدى تأثيرها على استخدام الحس في صنع القرار الاستراتيجي ، استخدمت دراسة حالة ، طبقت في قطاع الزراعي السويدي ، وتكون عينة (6) من مدراء المزارع الريفية في منطقة اوبسالا في السويد ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين عملية تأثير في بالشخصية صانع القرار .

المبحث الثاني : مراجعة الادبيات

أولاً: القيادة الأخلاقية

1- مفهوم وتعريف القيادة الأخلاقية

وفقاً لـ (Brown and Trevino,2006) عرفها بانها جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية بل هي قلبها النابض اذ تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (ابو علبة ، 2015 : 12) ، ويلخص الجدول (1) يبين التعاريف القيادة الأخلاقية وفق بعض آراء الباحثين المرتبة على اساس زمني من الاقدم الى الالحديث

جدول (1) بتعاريف القيادة الأخلاقية وفقاً لآراء الباحثين

ت	الباحث والسنة	تعريف القيادة الأخلاقية
1	(بوسفي ويوب ، 2020 : 88)	هي تقوم على ممارسة وتطبيق السلوك والفضائل الأخلاقية المعاملات اليومية وتفعيل عملية التأثير على المتابعين وإدراك ولائهم في إطار تحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف داخل المنظمة واصحاب المصالح ممن هم خارج المنظمة .
2	(Meythaler&Reategui,2021:1)	هو مفهوم يتضمن المعايير والمبادئ التي تحدد الصواب والخطأ أي وما هو جيد وما هو سيء .
3	(Ali et al., 2022:4)	هي اسلوب تنظيمي مهم يصف سلوك القائد على انها شجاعة الأخلاقية في المنظمة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

يعرف الباحثان القيادة الأخلاقية : هي مجموعة من السلوكيات المتمثلة بالقيم والفضائل الأخلاقية التي يمتلكها القائد ويظهرها من خلال تأثيره على التابعين بتطبيقه لمبادئ العدالة والإنصاف والنزاهة في سلوكه الاداري لتحقيق رؤية المنظمة وعلاقته مع الاشخاص لكسب ثقتهم وتشجيعهم على العمل الفرقي للوصول الى اهداف المنظمة .

2- اهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهميته القيادة الأخلاقية لتأثيرها الكبير في أنشطة ومهام مما يجبر المنظمات على الالتزام بشكل يعزز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع ، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، ٢٠١٢ : ٨) ،وتأتي اهمية القيادة من خلال النقاط الاتية :

أ- عندما توجد قوانين وأنظمة وتوجيهات ، ويحتاج القادة هنا إلى أن يكونوا مجتهدين وواعيين في أي قرار قد يصدر من الإدارة (الشاعر ، 2017 : 20) .

ب- قد تسهل الأداء الجماعي من خلال توفير أسس لتطوير قواعد وسلوكيات المجموعة الإنتاجية التي بمرور الوقت تصبح ذاتية التعزيز (Walumbwa et al.,2012:954)

3- اهداف القيادة الأخلاقية

يوجد بعض الاهداف للقيادة الأخلاقية في المنظمة من اجل تحقيق عملية التأثير في الاشخاص ، ويمكن ايجاز بالاتي:-

أ- تهدف القيادة الأخلاقية ان تكون ناجحة وفعالة ، اذ تؤثر السلطة بشكل كبير في حل المشكلات واتخاذ القرار الأخلاقي (Kavathatzopoulos,2012:5) .

ب- يكمن الدور الإيجابي للقيادة الأخلاقية في ممارسة الصدق والعدل، والتواضع، واحترام الآخرين، حتى ينجح القادة في تحقيق أهدافهم وإثبات فعاليتهم (Reave , 2004 : 675) .

4- ابعاد القيادة الاخلاقية

اتفق كل من (الصويجي، 2019)، (نعمان، 2020) ، على ان القيادة الاخلاقية تتكون من اربعة ابعاد وهي (الصفات الشخصية ، الصفات الادارية ، العلاقات الانسانية ، العمل بروح الفريق) ، وقد ارتأ الباحثان اختيار هذه الابعاد كونها تمثل الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين والكتاب والأكثر انسجاماً مع واقع مجتمع البحث الحالي وفيما يلي تناولها بشكل مختصر لكل بعد وكالاتي :-

أ - الصفات الشخصية

الصفات الشخصية هي مزيج فريداً من القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتبناها الشخص ، وبناء شخصيته (الكاريزما) التي يستخدمها للتأثير على مرؤوسيه ، والتي تؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به ، فضلاً عن الخبرة التي يمتلكها (الصويجي، 2019: 20) .

ب - الصفات الادارية

هي الصفات التي تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرار، الذي يحرص على تطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للعاملين، ويدير وحدته بأساليب تلائم مع ظروف تنفيذ مهامهم ، ويشرف على تنفيذ الاعمال من داخل وخارج وحدته الإدارية بنفسه ، كما يعمل على تقييم المرؤوسين بإعطائهم حرية التعبير ومنحهم التسهيلات اللازمة ، ويشجع إنجازاتهم ، ويحفزهم على العمل (العنقري، 2014: 23) .

ت - العلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي العلاقات التي تقوم بين مجموع من الافراد نتيجة التفاعل الاجتماعي (الحري ، 2008: 58) ، وتمثل معاني الانسانية في التعامل مع العاملين ، ويكسب حب وثقة المرؤوسين لهم (الفقيه ، 2019 : 4)

ث - العمل بروح الفريق

فرق العمل هو مجموعة تم إنشاؤها داخل هيكل تنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق المسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف ولديهم قدر كبير من السلطة على الفريق، وقت اتخاذ القرارات ، فان الأفراد الذين يتصرفون بشكل جماعي منسجمون في وحدتهم (ابو كاس ، 2016: 33)

ثانياً- الاطار المفاهيمي لصنع القرار الاستراتيجي

1- مفهوم وتعريف صنع القرار الاستراتيجي

هنالك من يرى ان مفهوم صنع القرار بانها عملية مفاضلة بين بديلين أو أكثر تعتمد أساساً على اختيار البديل القابل للتنفيذ ، وقد يكون هذا البديل محققاً للهدف لكن ليس بالإمكان تنفيذه (Lucey, 2002:14) ، ويرى (Luthans&Davis, 2001:135) ، انه عملية اختيار البديل الأفضل يمكن ان تأتي وفق تصورات صانع القرار للبديل المختار الذي يمكن تطبيقه عملياً وفقاً للحالة المرغوبة ، وقد تم لفت انتباه العديد من الكتاب والباحثين في الفكر التنفيذي الذين لديهم وجهات نظر مختلفة حول مفهوم القرار الاستراتيجي ، اعتماداً على المناهج المختلفة التي تم النظر فيها، ستقوم الباحثة باستعراض مجموعة من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم ، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول (2) تعاريف صنع القرار الاستراتيجي وفقاً لآراء الباحثين والكتاب

ت	الباحث والسنة	تعريف صنع القرار الاستراتيجي
1	(العلوان و زيادات ، 2020 : 96)	هو السعي لإيجاد الحل النهائي للمشاكل التي تعيق عمل المؤسسة ، وإيجاد الحل الأفضل ضمن مجموعة من الحلول المنظورة لحل المشكلة واتخاذ القرارات بناء على ذلك .
2	(Daft, 2020:528)	هذه هي عملية تحديد المشاكل وحلها. هذه العملية من مرحلتين رئيسيتين. أثناء مرحلة تحديد لمشكلة ، تتم مراقبة البيانات المتعلقة بالظروف البيئية والتنظيمية لتحديد ما إذا كان الأداء مرضياً ولتشخيص سبب الخلل.
3	(Karlsson & Sumar, 2022:6)	هو مجموعة من المهام التي تتضمن جمع البيانات عن مشكلة وإيجاد البدائل والاختيار الأنسب من بين هذه البدائل .

المصدر : من اعداد الباحثان باعتماد على المصادر الواردة في الجدول

ويعرف الباحثان صنع القرار الاستراتيجي : هو سلسلة من المراحل لاختيار بديل مناسب من بين مجموعة من البدائل المقترحة لإيجاد حلول للمشكلة القائمة والتي تحتاج الى مهارة وخبرة القائمين على تشخيص المشكلة بعد القيام بجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بها وتحليلها.

2- اهمية صنع القرار الاستراتيجي

تكمن أهمية صنع القرارات الاستراتيجية في النقاط التالية :-

- أ- كونها تتعامل مع عدم اليقين في البيئة التنظيمية ، لاسيما في البيئة الخارجية ، كون التغييرات البيئية السريعة تتطلب استجابة تنظيمية قد تتضمنها قرارات استراتيجية ، ويتطلب صنع القرار قدرات فريدة ونظرة شاملة للمستقبل (361 :2015, Jacob).
- ب- أنها تفيد المنظمة من خلال زيادة الربح والفرص التنافسية ، ويمثل القرار الاستراتيجي دور جوهري ومهم في التأثير على حياة ومستقبل المنظمة (9 : 2016 ، Gregory) .
- ت- مهمة للمؤسسات بسبب تأثيرها على سلوك وأداء الموظفين الفرديين وعلى نتائج المستوى التنظيمي مثل تخفيض تكاليف العمل (Walumbwa et al.,2012:954) .

3- مراحل صنع القرار الاستراتيجي

اتفق كل من (ابو نجم ، 2018) ، (جاسم ، 2020) ، على ان صنع القرار الاستراتيجي تتكون من 5 مراحل وهي (تشخيص المشكلة ، البحث عن البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل الافضل ، تنفيذ القرار ، متابعة وتقويم القرار) ، وجود حالة من التكامل والانسجام بين المتغيرات الفرعية وبناء على ما تقدم سيتم توضيح هذه الإبعاد بشكل مختصر لكل بعد :-

أ- تشخيص المشكلة Identification of the problem

تعرف المشكلة من جميع الجوانب والأبعاد من أجل تحديد المشكلة بدقة ، وبالتالي وضع المعايير والأسس والقدرات اللازمة ، من أجل الحصول على الحلول المناسبة ، ويكون تحديد المشكلة علميا وموضوعيا (نجم ، 2019: 259) .

ب- البحث عن البدائل Finding alternatives

بعد تحديد المشكلة وتعريفها ، يبدأ صانع القرار في التفكير في إيجاد الحل المناسب للمشكلة ، وهذه الخطوة هي إحدى خطوات حل المشكلات المتعلقة بالإبداع لاسيما في سياق القرارات الاستراتيجية التي تتطلب تطوير وخلق العديد من البدائل التي قد يستغرق وقتاً طويلاً (عرفه وقرياقص ، 2000 : 142) .

ت- تقييم البدائل Evaluating alternatives

هي شكل من أشكال الإدراك واحتمال اتخاذ القرار ، خاصة عندما يكون لدى صانع القرار العديد من البدائل ، ويتم اختيار أحد هذه البدائل بناءً على النتيجة المتوقعة بعد التنفيذ (بلقاضي، 2016 : 1) ، ويعتبر التقييم عملية مقارنة لبدائل الاستراتيجية المتاحة بناءً على معايير ، استجابات الافراد للتأثير الاجتماعي والتوقيت ومزايا وعيوب البدائل المتاحة (جميل ، 2019 : 54) .

ت- اختيار البديل الافضل Choosing the best alternative

تعتبر هذه الخطوة قمة الخطوات في عملية صنع القرار ، اذ تضمن صنع القرار الاستراتيجي مطابقة القدرات الداخلية مع البيئة الخارجية من خلال تحديد الخيار الأفضل من البدائل الممكنة (Bhushan& Rai,2004:5) .

ث- تنفيذ القرار The implementation of the strategic decision

وفقا لهذه الخطوة ، يتم ايصال القرار إلى الأفراد المختصين في التنفيذ بعد قبولهم وفهمهم للقرار والتزامهم بالتنفيذ ونتائج التنفيذ الفعال والسليم يتوقف على القرار الجيد وقد يكون القرار الجيد تؤدي الى نتائج غير جيدة بسبب التنفيذ بصورة سيئة

(جلدة ، 2009 : 235) . وتطلب تنفيذ الخطة المختارة تعاون الآخرين ومتابعة ومراقبة التنفيذ لضمان التنفيذ الصحيح وصحة عملية صنع واتخاذ القرار (ايوب ، 2004 : 567) .

ج- متابعة وتقويم القرار Following up and evaluating the strategic decision

تعد المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار الاستراتيجي ، من خلالها تتم المتابعة ، لتحديد ما إذا كان القرار قد حل المشكلة ، أو حل الموقف ، أو لم يساعد على ذلك . وتقع على عاتق المدير مسؤولية التحقق من النتائج وتقييمها ومدى توافق ذلك مع النتيجة المتوقعة من القرار . فضلاً عن ذلك ، يتم من خلال المتابعة ، التحقق من اكتمال تنفيذ القرار وفقاً للخطة المرسومة ، ومن خلال التغذية العكسية ، وهي أساس كل قرار (Kast & Rosenwing, 1985, 435) .

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجمالي متغيرات البحث الرئيسية

تمثل القيادة الأخلاقية المتغير المستغل للبحث الحالي ، وقد قيس المتغير في المؤسسة المبحوثة من خلال (24) فقرة ، قسمت على (4) ابعاد ، اما المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي، قيس من خلال (23) فقرة قسمت الفقرات على (6) ابعاد ، وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي ، واختبار صدق وثبات ، واختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات ، وبهذا اصبح جاهز لتشخيص والتحليل من خلال استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية لمتتمثلة ب(الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، ومعامل الاختلاف) ومن ثم تم ترتيب النتائج ومقارنتها بالوسط الفرضي، وتم اعتماد الفئات في المقارنة لأجل توضيح أهمية النتائج المستخرجة ، اذ اجريت من حساب الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى للمقياس و تم قسم الناتج على الحد الاعلى لليكريت الخماسي و اضافة الناتج (0.80) الى الحد الادنى بدء واستمرارا لنتائج منه الفئات ، كما في الجدول (3) ادناه:-

جدول (3) الفئات ومستوى اجابة عينة البحث

الرأي او تدرجات الاستبانة	الرمز	الفئات	الاجابات
اتفق بشدة او تماماً	5	4.21 - 5	عالي جداً
أتفق	4	3.41 - 4.20	عالي
محايد او أحياناً	3	2.61 - 3.40	متوسط
لا أتفق	2	1.81 - 2.60	ضعيف
لا أ تفق تماماً أو بشدة	1	1 - 1.80	ضعيف جداً

المصدر : من اعداد الباحثان باعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول (4) خلاصة التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب المتغيرات
1	القيادة الاخلاقية	3.60	0.63	17.47%	مرتفعة	1
2	صنع القرار الاستراتيجي	3.53	0.38	10.65	مرتفعة	2

المصدر : من اعداد الباحثان باعتماد على مخرجات برنامج spss

1- القيادة الاخلاقية

تم قياس متغير القيادة الاخلاقية من خلال أربعة ابعاد هي (السمات الشخصية ، الصفات الادارية ، العلاقات الانسانية ، العمل بروح الفريق) ، ويشير الجدول رقم (4) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العينة في متغير القيادة الاخلاقية في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير القيادة الاخلاقية البالغ (3.60) بانحراف معياري قدره (0.63) ، ومعامل اختلاف قدره (17.47%) وان أهميته مرتفعة مما يدل على ان القيادة الاخلاقية تطبق في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل ، فيدل ذلك في توافق مرتفع للنتائج.

2- صنع القرار الاستراتيجي

تم قياس متغير صنع القرار الاستراتيجية من خلال ستة ابعاد هي (تحديد وتشخيص المشكلة ، البحث عن البدائل ، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل ، تنفيذ القرار ، متابعة وتقييم القرار) ، ويشير الجدول رقم (4) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر العينة المدروسة في متغير صنع القرار الاستراتيجية في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير صنع القرار الاستراتيجية البالغ (3.53) بانحراف معياري قدره (0.38)، وبمعامل اختلاف قدره (10.65%) وان صنع القرار الاستراتيجية ذو اهمية مرتفعة الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل ، مما يدل على توافق مرتفع لنتائج المتغير صنع القرار الاستراتيجي.

ومن خلال النتائج اعلاه ، يكون قد تمكن الباحثان بالإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والتي تشير الى مستوى توافر متغيرات البحث وابعاده في الادارة المحلية لمحافظة بغداد، وتم ترتيب المتغيرات وفقا لمستوى معامل الاختلاف ، فكانت بالترتيب الاول للقيادة الاخلاقية ، يليه صنع القرار الاستراتيجي بالترتيب الثاني، وحسب النتائج الموضحة بالجدول (4) اعلاه .

ثانيا - اختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي

يتم في هذا المبحث اجراء اختبار الفرضيات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة ، معامل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد التأثير المباشر بين متغيرين ويسمى بـ "نماذج الانحدار" وبالإمكان توضيح معادلة الانحدار وكالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X_i + E;$$

وان كل رمز يمثل بالاتي

Y تمثل المتغير التابع

α تمثل قيمة الثابت

β تمثل قيمة الميل

X_i تمثل المتغير المستقل وان $i=1,2,...,n$ وان n تمثل عدد المتغيرات المستقلة في انموذج الدراسة

E تمثل الخطأ المعياري لأنموذج الدراسة .

اولا - الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية العدم)

تم صياغة فرضية التأثير المباشر الرئيسية ("لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي") (اجمالي الابعاد) في المنظمة المبحوثة .

الجدول (5) مصفوفة تأثير القيادة الاخلاقية وابعادها في مراحل صنع القرار الاستراتيجي

القيادة الاخلاقية	ابعاد القيادة الأخلاقية				المتغير المستقل المتغير المعتمد	
	العمل بروح الفريق	العلاقات الانسانية	الصفات الادارية	السمات الشخصية	R Square	النتائج
0.052	0.066	0.013	0.041	0.038	قيمة F	
7.918	10.149	1.832	6.157	5.600	المعنوية P	
0.006	0.002	0.178	0.014	0.0190	قيمة β_0	
3.040	3.104	3.335	3.173	3.172	قيمة β_1	
0.137	0.120	0.056	0.097	0.099		

المصدر : من اعداد الباحثان باعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5) ان المتغير القيادة الاخلاقية فسر ما مقداره (0.052) من التباين في صنع القرار الاستراتيجي ، وان مقداره (0.948) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار ، وان الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود تأثير لمتغير القيادة الاخلاقية في المتغير صنع القرار الاستراتيجي ، مما يدل على ان منحني الانحدار يصف العلاقة بين المتغيرين ، والنتائج اعلاه تبين رفض الفرضية الرئيسة الاولى التي فحواها "لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد".

وان قيمة الثابت ($\beta_0=3.040$) التي تشير الى عندما تكون قيمة القيادة الاخلاقية تساوي صفرا بالتالي قيمة صنع القرار الاستراتيجي لن تقل عن قيمة الثابت ، اما قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=1.137$) والتي تشير الى ان إضافة قيمة واحدة للقيادة الاخلاقية سوف يزداد المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي بنفس المقدار ، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار للنتائج أعلاه كالآتي :

صنع القرار الاستراتيجي = $1370. + 3.040$ (القيادة الاخلاقية)، ومن النتائج أعلاه نستدل بقبول الفرضية البديلة الى ان "هنالك تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد

ثانيا- الفرضية الفرعية الاولى

1- لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد السمات الشخصية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.

ان بعد السمات الشخصية فسر ما مقداره (0.038) من التباين في صنع القرار الاستراتيجي ، وان ما مقداره (0.962) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار ، وان الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود تأثير لبُعد السمات الشخصية في المتغير صنع القرار الاستراتيجي ، مما يدل على ان منحني الانحدار يصف العلاقة بينهما ، والنتائج اعلاه تبين رفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى التي فحواها "لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد السمات الشخصية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد".

وان قيمة الثابت ($\beta_0=3.172$) التي تشير الى عندما تكون قيمة السمات الشخصية تساوي صفرا بالتالي قيمة صنع القرار الاستراتيجي لن تقل عن قيمة الثابت ، اما قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=0.099$) والتي تشير الى ان إضافة قيمة واحدة للسمات الشخصية سوف يزداد المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي بنفس المقدار . ويمكن تمثيل معادلة الانحدار للنتائج أعلاه كالآتي :

$$\text{صنع القرار الاستراتيجي} = 0990. + 3.172 \text{ (السمات الشخصية)}$$

ومما سبق بإمكاننا قبول الفرضية البديلة الى ان "هنالك تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد السمات الشخصية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد " .

2-الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد الصفات الادارية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.

ان بعد الصفات الادارية فسر ما مقداره (0.041) من التباين في صنع القرار الاستراتيجي ، وان ما مقداره (0.959) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار ، وان الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود تأثير لبُعد الصفات الادارية في المتغير صنع القرار الاستراتيجي ، ويدل على ان منحني الانحدار يصف العلاقة بينهما ، والنتائج اعلاه تبين رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى التي فحواها "لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد الصفات الادارية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، وان قيمة الثابت ($\beta_0=3.173$) التي تشير الى عندما تكون قيمة الصفات الادارية تساوي صفرا بالتالي قيمة صنع القرار الاستراتيجي لن تقل عن

قيمة الثابت ، اما قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=0.097$) والتي تشير الى ان إضافة قيمة واحدة للصفات الادارية سوف يزداد المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي بنفس المقدار ، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار للنتائج أعلاه كالآتي :

$$\text{صنع القرار الاستراتيجي} = 0970. + 3.173 (\text{الصفات الادارية})$$

ومما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة الى ان "هنالك تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد الصفات الادارية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد " .

3- الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العلاقات الانسانية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.

ان بعد العلاقات الانسانية فسر ما مقداره (0.013) من التباين في صنع القرار الاستراتيجي ، وان ما مقداره (0.987) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار ، وان الاختبار غير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى عدم وجود تأثير لبُعد العلاقات الانسانية في المتغير صنع القرار الاستراتيجي ، ويدل على ان منحنى الانحدار لا يصف العلاقة بينهما ، والنتائج اعلاه تبين قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى التي فحوا "لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العلاقات الانسانية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد"، وان قيمة الثابت ($\beta_0=3.335$) التي تشير الى عندما تكون قيمة العلاقات الانسانية تساوي صفرا بالتالي قيمة صنع القرار الاستراتيجي لن تقل عن قيمة الثابت ، اما قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=0.056$) والتي تشير الى ان إضافة قيمة واحدة للعلاقات الانسانية سوف يزداد المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي بنفس المقدار ، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار للنتائج أعلاه كالآتي :

$$\text{صنع القرار الاستراتيجي} = 0.056 + 3.335 (\text{العلاقات الانسانية})$$

ان بعد العمل بروح الفريق فسر ما مقداره (0.066) من التباين في صنع القرار الاستراتيجي ، وان ما مقداره (0.934) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار .

4- الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.

ان الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود تأثير لبُعد العمل بروح الفريق في المتغير صنع القرار الاستراتيجي ، مما يدل على ان منحنى الانحدار يصف العلاقة بينهما ، والنتائج اعلاه تبين رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى التي فحوا "لا يوجد تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد"، وان قيمة الثابت ($\beta_0=3.104$) التي تشير الى عندما تكون قيمة العمل بروح الفريق تساوي صفرا بالتالي قيمة صنع القرار الاستراتيجي لن تقل عن قيمة الثابت ، اما قيمة معامل الانحدار ($\beta_1=0.120$) والتي تشير الى ان إضافة قيمة واحدة للعمل بروح الفريق سوف يزداد المتغير التابع صنع القرار الاستراتيجي بنفس المقدار ، ويمكن تمثيل معادلة الانحدار للنتائج أعلاه كالآتي

$$\text{صنع القرار الاستراتيجي} = 1200. + 3.104 (\text{العمل بروح الفريق})$$

ومما سبق يمكننا قبول الفرضية البديلة الى ان "هنالك تأثير مباشر عند مستوى المعنوية (0.05) لُبُعد العمل بروح الفريق في مراحل صنع القرار الاستراتيجي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد " .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات

توصل البحث الحالي لجملة من الاستنتاجات المستندة الى نتائج تحليل البيانات من خلال استقراء نتائج التحليل الاحصائي ، يمكن تلخيصها كالآتي :-

- أ- تبين وجود علاقة تأثير مباشر وإيجابي طردي لبعد الصفات الإدارية للمتغير القيادة الأخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي ويرى الباحثان ان هذا البعد قد حضى باهتمام كبير من الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد مقارنة في باقي الابعاد مما يوضح ان المحافظة تعمل على تشجيع موظفيها وقياداتها على التجديد والمشاركة في صناعات القرارات وتضع معايير في تقييم أداء المرؤوسين مما تؤدي هذه الصفات الى تحقيق الأهداف الموضوعة والرؤى المستقبلية لها.
- ب- تبين وجود علاقة تأثير مباشر لمتغير القيادة الاخلاقية في مراحل صنع القرار الاستراتيجي ، كما أن هنالك وجود تأثير لأبعاد القيادة الاخلاقية بشكل منفرد المتمثلة (الصفات الشخصية ، الصفات الإدارية ، العمل بروح الفريق) بمراحل صنع القرار الاستراتيجي ، في حين أن بعد العلاقات الإنسانية لم يؤثر في مراحل صنع القرار وهذا يدل أن السلوكيات المعيارية المناسبة للتصرفات الشخصية والادارية والتفاعلية التي يتميز بها القائد الاخلاقي والتي توهمه للتعامل مع العاملين .

ثانيا - التوصيات

- أ- على المدراء في كل المستويات الإدارية أدراك أهمية تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي المتحقق عمليا وماليا ، وان هذا التأثير يقتضي تجسيد الادراك في عمليات صنع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية .
- ب- تبني فلسفة وأساليب إدارية من قبل الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد تدعم القرار الاستراتيجي من خلال توفير البيئة الملائمة التي تحفز سلوكيات المدراء والموظفين وتدعم العمل بروح الفريق الجماعي .
- ت- اختيار الشخص المناسب لتولي المنصب الاداري والذي يتسم بصفات القيادة الاخلاقية وسلوكياتها المتمثلة بالصفات الشخصية والادارية ، كما يظهر التعاطف مع العاملين ، والتواصل الفعال وتقدير جهودهم ، ومن ثم ينعكس ذلك على اداءهم في اختيار القرار المناسب والذي قد يحتوي على مجموعة من الإيجابيات والسلبيات .

المصادر
المصادر العربية
اولا- الكتب

- 1- أحمد وقرياقص , عرفة , سمية ، 2000 ، "القرارات الاستراتيجية"، الطبعة الاولى ، دار النشر شباب الجامعة ، الأردن.
 - 2- الحريري، رافدة ، 2008 ، "مهارات القيادة الادارية في اتخاذ القرارات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
 - 3- أيوب ، ناديا ، 2004 ، " نظرية القرارات الادارية "، منشورات جامعة دمشق ، دمشق.
 - 4- جلدة ، سليم بطرس ، 2009 ، "اساليب اتخاذ القرارات"، الطبعة الاولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ثانيا - الرسائل والاطاريح الجامعية
- 5- ابو علية ، نور محمد احمد (2012) ، "القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في اصول التربية ، جامعة الازهر ، كلية التربية ، غزة .
 - 6- الجعيثي، ختام قاسم مصطفى (2017) ، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم ، رسالة ماجستير في اصول التربية ، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية ، غزة .
 - 7- الشاعر، عماد سعيد محمد ، 2017، "ممارسات القيادة الاخلاقية بتحقيق الابداع الاداري"، رسالة ماجستير في العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، غزة ، فلسطين.
 - 8- الصويحي ، هند خليفة سالم (2019) ، " القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية ، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي" ، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي الثالث اخلاقيات المهنة في ليبيا : الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درنة ، المعهد العالي للمهن الشاملة ، ليبيا .
 - 9- ابو كاس ، المعتصم بالله هاني علي ، 2016 ، " اخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والادارة ، جامعة الاقصى ، فلسطين
 - 10- ابو نجم ، ميرا (2018) ، "اثر التوجه الاستراتيجي للمظلمات على صناعة القرارات -دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .
 - 11- حمائل ، حسين جاد الله (2008) ، "المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمين الاداريين في جامعة القدس المفتوحة"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين .
 - 12- نعمان ، اريج طاهر (2020) ، " دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام" رسالة ماجستير ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، العراق
 - 13- العنقري ، عبد العزيز بن سلطان (2014) ، اثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية : على المحافظات التابعة لأمارة مكة المكرمة ، رسالة في العلوم الادارية والمالية ، جامعة الطائف ، قسم ادارة اعمال ، السعودية .
 - 14- جاسم ، انتصار نعمة (2020) ، الاستراتيجيات التسويقية وتأثيرها في صنع القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركة العامة لصناعات السيارات والمعدات / الاسكندرية ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ، الجامعة العراقية ، كلية الادارة والاقتصاد ، العراق .
 - 15- جميل ، اسراء رياض ، 2019 ، "العلاقة بين الذكاء العاطفي و اتخاذ القرار الاستراتيجي وتأثيرها في الالتزام التنظيمي لمؤسسات التعليم السياحي- دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير في علوم السياحة ، الجامعة المستنصرية . بغداد .

ثالثا - المجلات

- 16- العلوان ، محمد محمود ، زيادات ، زيد عيسى ، 2020 ، "أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردنية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 28 ، العدد 2 ، الصفحات 90- 113 .
- 17- الفقيه ، هند بنت محمد ، 2019 ، "ممارسات القيادة الاخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد بلا ، العدد 9 ، 1- 18 .
- 18- بلقاضي ، الامين ، 2016 ، "مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة"، مجلة المعارف ، العدد 21 ، الصفحات 120- 134 .
- 19- يوسف ، يوسف ، بوب ، امال (2020) ، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد (02)، العدد (12) الصفحات 1121- 2170 .

A-B00K

- 20- Daft,R,Murphy,j.,Willmott (2020), "Organization Theory & Design, An International Perspective, 4rth Edi, British Library, United Kingdom
- 21- Lucey ,T.,(2002)."Management information system"8th Ed. Martins Printers ,New York
- 22- Luthans, F.Davis K., (2001), "Management",5th Ed., McGraw-Hill, New York.
- 23- Bhushan, N., Rai .K.,(2004) , "Strategic decision making :Applying the analytic hierarchy process" , Gray Publishing, kent, UK .

B-Periodicals and Journals

- 24- Walumbwa, F, Morrison, E, Christensen. A .(2012)," Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice", The Leadership Quarterly, Vol.23,pp.953-964.
- 25- Kavathatzopoulos,L.(2012),"Assessin and acquiring ethical leadership competfncel," PhD thesis, Uppsala university. Sweden.
- 26- Kast. F., (1985)," Organizational & management ", library of congress , New York.
- 27- Reave ,L.(2004), "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", The Leadership Quarterly ,No.16, pp. 655 – 687.
- 28- Mihelik. k, lipicnik .b.,(2010)," Ethical leadership", International Journal of Management & Information Systems , Vol. 14, No. 5.pp.31- 41.
- 29- Jacob.F., 2015,"Strategic implications of decision comprehensiveness", Academy of Management Review, Vol .82, No. 13,pp. 361-376.
- 30- Gregory. H.,(2016), "What Is strategic decision making?", Small Business Review, Vol. 1No.5,pp. 9-14.

D- The sesand dissertations

- 31- Ali Awad, N. H., & Al-answer Ashour, H. M.,(2022)." Crisis, ethical leadership and moral courage: ethical climate during covld-19. nursing ethics", Master's thesis, faculty of nursing, Alexandria University, Egypt.
- 32- Karlsson, J. , Sumer, A., 2022," Exploring strategic decision-making . a qualitative study of how top management respond to economic turbulence", thesis business administration in international management, Jonkoping University, international business school , unshipping in smaland, Sweden .