

السلطة الاخلاقية واثرها في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية
دراسة اختبارية في الشركات الاردنية المدرجة اسهمها في بورصة عمان
Moral authority and its impact on the organization's strategic directions: An
empirical study in Jordanian companies listed on the Amman Stock Exchange

المستخلص:	معلومات البحث:
كيف تؤثر السلطة الاخلاقية في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية؟ يستقضي هذا البحث الاجابة في بيئة (١٦٤) شركة مدرجة اسهمها في بورصة عمان ، برهن تحليل النتائج وتفسيرها على قبول نموذج البحث والفرضيات المشتقة منه، وان هناك علاقات تتابعية مستقرة بين السلوك الاخلاقي واتجاهات المنظمة الاستراتيجية، فكما تحركت السلطة الاخلاقية من ضعيفة الى متوسطة الى قوية كلما تمكنت المنظمة من التحول في اتجاهاتها الاستراتيجية من تعظيم الاهداف الاقتصادية مرورا بمحفظه اهداف متوازنة الى تبني الاهداف الاجتماعية. وان هناك علاقات وتأثيرات تسمح بإمكانية التعويل على السلطة الاخلاقية في تفسير طبيعة التغيير في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية. واخيرا اشارت الادلة الى ان مستوى السلطة الاخلاقية في الشركات المبحوثة كان ضعيفا مما دفعها الى الميل والتركيز على خيار تعظيم الاهداف الاقتصادية لاسيما الربح لجاذبيته واثره المباشر في نجاحها بالاجل القصير. وضعف الرغبة في تبني خيار الاهداف الاجتماعية داخل الشركة وخارجها لحاجتها الى تكاليف تكون عوائدها غير منظورة وطويلة الاجل .	تاريخ البحث: نشر البحث 2025/12/21
المؤلف:	الكلمات المفتاحية:
أ.د. عبد الستار مصطفى يوسف الصياح	السلطة الاخلاقية، الخيارات الاستراتيجية، الاهداف الاقتصادية الصلبة، الاهداف الاجتماعية اللينة
قسم العلوم المالية والادارية	التوازن الاستراتيجي،
كلية الحصن الجامعية _ جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن	القطاعات الاقتصادية الاردنية

Keywords: Moral authority, strategic choices, hard economic objectives, soft social objectives

Strategic balance, Jordanian economic sectors

مقدمة البحث

تنشأ المنظمات لخدمة الحاجات الانسانية ولا يوجد سبب اخر لوجودها، ومع الزمن تنامت قوة منظمات الاعمال واصبحت مسيطرة في كل المجتمعات. وتفترض الراسمالية ان الاعمال التي تقوم بها المنظمات هي استجابة لقوى السوق وبتوجيه (اليد الخفية) لـ Adam Smith ، ويمكنها بطريقة ما

ان تحقق النتائج التي ترغب بها . ولكن في العقد الاخير من القرن العشرين اصبح واضحا ان اليد الخفية ترتعش بقوة لانها كانت تعتمد على المعاني والقيم الاساسية التي لم تعد موجودة؟ (Forcade & others, 2006). لذلك على المنظمات ان تقوم بمهمة لم تكن من مهماتها في كل تاريخ الراسمالية، وهي تحمل مسؤولية المجتمع باسره، وان كل قرار يتخذ وكل عمل ينفذ يجب ان ينظر اليه في ضوء هذه المسؤولية. وتعتبر السلطة افضل واسوء ما في الانسان لانها تثير مشاعر عميقة وقوية لدى اولئك الذين يتمتعون بها والذين يقعون تحت سيطرتها(Alsayah,2021) . ويعد الاستخدام المتوازن للسلطة من اكثر القضايا جدلا وجوهية حيث يمكن استخدامها لتحقيق مكاسب شخصية او تنظيمية .ويطلب فهم السلطة الاخلاقية فهم اتجاهات المنظمة الاستراتيجية وسلوكها في بيئتها، كما ان تحديد هيكل القوة بما فيها السلطة الاخلاقية مهم للتنبؤ في مآلات المنظمة الاستراتيجية (Treviño,& Nelson,2017). وتتركز دراسة السلطة الاخلاقية حول تطبيق النظريات الاخلاقية في القرارات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات تجاه اصحاب المصلحة Stakeholders ، والعلاقة بين الاخلاق والقانون، وتحليل اخلاقيات العمل في أنشطة الشركة المختلفة (Scherer & Palazzo,2007). ويتبنى بحثنا مفهوم السلطة الاخلاقية بانها قوة مستمدة من مبادئ كونية وبديهية وابدية تتمثل في القدرة والرغبة بالتاثير والاقناع بدلا من الارغام والاكراه، وتستقر هذه السلطة في ضمير الفرد وتشكل افتراضاته الاساسية التي تنعكس في توجيه المنظمة بمسارات محددة (Maignan & Ferrell,2004). ويعنى بحثنا في دراسة نتائج استخدام السلطة الاخلاقية اعتمادا على النظرية النفعية التي تركز على النتائج، ونظرية الواجب التي تركز على الفعل ذاته وما اذا كان صحيحا او خاطئا بطبيعته، ولا يمتد البحث الى دراسة نظرية الفضيلة التي تسعى الى تطوير شخصية اخلاقية للقادة والموظفين ،ونظرية الرعاية التي تركز على المسؤوليات تجاه اصحاب المصلحة . وعندما تتراجع الاخلاق تهتز العقلانية الادارية وقيمها المثالية (Joins& Hill ،٢٠٠٨،pp:78-81) آية ذلك ان كثير من المنظمات تمارس انشطتها كغيرها وتمضي بلا قيود وتبحر باتجاهات تعظيم نتائجها الاقتصادية على حساب مسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية. وهنا تساق المنظمة برؤية نفعية ضيقة Tunnel Vision الى خيارات بعينها، وفي غيبة سلطة اخلاقية واضحة وراسخة ستفقد المنظمة توازنها وستبرز معايير مادية توجه القرارات والقدرات التنظيمية وتفقد المنظمة بصيرتها ومن المرجح انها ستظل سبيلها (الطائي، ٢٠٢٢). صم البحث كي يجيب على سؤالين: يتصل الاول بكثافة وشيوع متغيرات البحث (السلطة الاخلاقية - اتجاهات المنظمة الاستراتيجية) في العينة المبحوثة. ويتحرى الثاني الكيفية التي يحتمل ان تؤثر فيها السلطة الاخلاقية باتجاهات المنظمة الاستراتيجية.

1. السلطة الاخلاقية

1.1 السلطة الاخلاقية

يشير السلوك الاخلاقي الى القدرة على التأثير في الاخرين من خلال اتباع المبادئ الاخلاقية . وترتكز الاخلاق على المبادئ ، وهي كالقوانين الطبيعية لانها : (١) كونية (تعمل في كل مكان وتتجاوز الثقافات وموجودة بكل الديانات والفلسفات). (٢) ابدية (تعمل في كل زمان لانها ثابتة). (٣) وبديهية (لا تحتاج الى برهان لانه لا يمكن انكارها) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) . ومع الوقت وبسبب حرية المديرين في الاختيار وقدراتهم المختلفة قد تحجب هذه المبادئ من خلال الاستخدام الخاطئ للحرية. السلطة الاخلاقية هي ان تستخدم الحرية والقدرة في الاختيار وفق المبادئ الاخلاقية (كاحترام، والاحلاص، واللفظ، والصدق، والخدمة، والعدالة)، وهي التي تحدد عواقب تلك الاختيارات ، وتضاعف قوة الرافعة التنظيمية بتحريك نقطة ارتكازها ، وتجعل السلطة الرسمية فعالة (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). وتتبدى السلطة الاخلاقية في العظمة الاساسية (نقاط القوة الشخصية)، اما السلطة الرسمية فهي العظمة الثانوية مثل قوة المنصب والموهبة وغيرها . وعندما يرفض الافراد الذين يتمتعون بالسلطة الرسمية ان يستخدموا هذه السلطة والقوة الا كخيار اخير، عندها تزداد سلطتهم الاخلاقية لانه سيتضح للجميع ان هؤلاء استخدموا المنطق والاقناع وهم جديرون بالثقة (Dahlsrud, 2008). وكما قال عالم الاجتماع Durkheim Emile عندما تكون الاخلاق كافية لا ضرورة للقوانين وعندما تكون الاخلاق غير كافية يصعب اجبار الاخرين على الالتزام بالقوانين (Marcel Mauss, 1975). ان المنظمات التي تتبع المبادئ الاخلاقية كبوصله تقوى تدريجيا سلطتها الاخلاقية، وتتنامى ثقة العاملين بادارتها ، عندها يمكن ان تصل معهم الى صياغة رؤية مشتركة. لان المبادئ الاخلاقية تعيد توجيه المنظمة باتجاه الشمال المغناطيسي (نقطة متغيرة لكنها صحيحة) وليس الشمال الحقيقي (نقطة ثابتة جامدة)، وتعطيها مؤشر عن علاقاتها مع اصحاب المصلحة (Jones, & Hill, 2012) ، تلك العلاقات التي تعطي كل النتائج المستقبلية. وعلى المنظمات ان تفحص كل اجراءاتها وممارساتها وهياكلها وانظمتها لترى ان كانت تتوافق مع المبادئ الاخلاقية، وان افضل طريقة لتطوير السلوك الاخلاقي في اية منظمة ليس وضعها كبنء في قائمة يجب تحقيقها حيث يحكم الناس بعضهم على بعض، ولكن في جعل الافراد مسؤولين عن النتائج التي تقيسها لوحة قياس متقنة تتطلب مستوى عاليا من الالتزام بالاخلاق (Kaplan, & Norton, 1996). و اشار Berle & Means في كتابهم *The Modern Corporations and Private Property* الى ان تطور المنظمات يزيد من حجمها ، ونتيجة لذلك يتغير شكل ملكيتها وترافق ذلك مع زيادة كبيرة في عدد المساهمين وتنوعهم وتشتتهم الجغرافي مما ادى الى صعوبة في ادارة الملاك لملكيتهم، وهنا برز دور المديرين المتخصصون كاجدر من المالكين في ادارة المنظمات . ونتيجة لانفصال الملكية عن الادارة تمركزت السلطة بيد الادارة، ولمعالجة مشكلة السلطة بدون ملكية والملكية بدون سلطة اقترح الباحثان ترك السلطة للادارة مع حماية حقوق المالكين، وفي هذا السياق جاءت قوانين مجلة كلية شط العرب الجامعة للعلوم الإدارية والقانونية المجلد (٣) العدد (٣) السنة (٢٠٢٥)

الاوراق المالية وتداولها. (Berle, & Means, 1932). لقد درس علم اجتماع المنظمات ديناميات نمو وتطور المنظمات اعتمادا على سلوك الناشطين Actors الذين يتمتعون بالسلطة الرسمية وغير الرسمية، وانطلقوا في دراساتهم من ان المنظمات ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي، وبالتالي هناك حرية لحركة الناشطين حتى مع وجود الاجراءات والمعايير والقوانين في التحرك بين هذه القيود. ولفهم سلوك الناشطين في المواقف المختلفة التي يواجهونها: نجد انهم يتجاوبون مع مشاكل ويتحركون في اطار قيود وحسب الفرص التي تتاح لهم وحسب الشركاء (اصحاب المصلحة) الذين يتعاملون معهم. وغالبا ما ينمي الناشطون سلوكيات ثابتة او مستقرة لحماية مصالحهم وذلك بتصميم استراتيجيات تنظيمية تهدف الى تحقيق نتائج محددة. الا ان نتائج تطبيق هذه الاستراتيجيات يختلف فهمها باختلاف وجهات النظر المختلفة (Freeman, 1984). وعليه فان مقارنة الناشطين تدور حول الكيفية التي تعمل بها المنظمات، وان المنظمات تتحرك بفعل السلوكيات التي تاتي من استراتيجيات الناشطين المقيدة باخلاقياتهم. وحدد Max Weber ثلاثة انواع للسلطة هي: (١) الكاريزمية (المستندة الى شرعية كارزمية) ترتبط بالفرد وتذهب بذهايه، هذه السلطة غير مستقرة لذا لا يمكن ان تقوم عليها المنظمات. (٢) التقليدية (المستندة الى شرعية تقليدية) لا تقوم على منطق عقلي لان التقاليد تتطور وغير ثابتة، هذه السلطة لا تصلح للمنظمات ايضا. (٣) القانونية (المستندة الى شرعية قانونية) تقوم على منطق عقلي وتستند على القانون، هذه السلطة تصلح للمنظمات (Weber, 1947). وعليه فان التنظيم الامثل (الافضل) للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية.

٢١. اتجاهات المنظمة الاستراتيجية

من الذي يجب أن يحكم المنظمات؟ وكيف؟ وما هي الأهداف التي يتم السعي إليها؟ تقليديا، مالكو المنظمة هم الذين يحكمونها عن طريق التحكم بمدرائها أو إدارتها المباشرة سعيا إلى أهداف اقتصادية. ونتيجة لتطور الأسواق المالية وتنامي تجارة الأسهم والأوراق المالية، ضعفت سيطرة المالكين. ويظهر المنظمات كبيرة الحجم ترتب على الأنشطة الاقتصادية نتائج اجتماعية، وأصبحت المنظمات الكبيرة المملوكة ملكية واسعة تحت السيطرة الخفية لمدرائها. وظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كضرورة حتمية لا اختيارية ليضفي قبولا وشرعية على أنشطتهم (Forcade). (Kumar, 1996), (Others, 2006, PP:5-12) وكانت هذه السيطرة: مقبولة ومقنعة لاسيما في الشركات الكبيرة، اعتمادا على أن المدراء قادرين على تحقيق توازن وموائمة بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية (Kaplan & Norten 2007). مرفوضة وغير مقنعة، اعتمادا على أن أساس السيطرة غير شرعي، وان المنظمات ذات تأثير عظيم بسبب كبر حجمها وتعدد أنشطتها ويتطلب ذلك إخضاعها إلى تأثيرات مباشرة ومنسقة من مصادر خارجية (Fossen, 1995) واعتقد البعض أن تحقيق الشرعية هو بإخضاع السلطة الإدارية إلى سيطرة خارجية رسمية

ومباشرة (Fossen, 1995,pp:115-117). **أممها Nationalize it** ، قال من يقفون عند إحدى النهايتين كي تسعى إلى أهداف اجتماعية . **استرجعها Restore it** ، قال الذين يقفون في الطرف المقابل لتكون تحت السيطرة المباشرة لمالكيها كي تسعى إلى أهداف اقتصادية. وهناك من اتخذ موقفا وسطا (منزلة بين المنزلتين) وقال **ثق بها Trust it** لان المدراء دائما يمتلكون قوة وسلطة كبيرة يترتب عليها نتائج اجتماعية لا تقل أهمية عن النتائج الاقتصادية (Zook & Allen, (Bennett,1997,p:4), (2001,pp:20-25). وهناك المواقف التي تميل إلى جانب اليمين من حذوة الحصان فهي تسعى إلى تعظيم أهداف اقتصادية ، والتي تميل إلى جانب اليسار فهي تسعى إلى تبني أهداف اجتماعية (Kay & Thompson,1986). **دقرطها Democratize it** قال البعض ، لفتح التحكم بالمنظمات الكبيرة أمام مجموعة متنوعة من الفئات المختلفة (العمال ، الزبائن ، الأقليات) ، (Jones & Hill, 2008,p:895). وهناك من طالب **بتنظيمها Regulate it** وإشراك الحكومة بالسيطرة عليها لدفع المدراء إلى الاهتمام بالأهداف الاجتماعية (Jones & Hill, 2008,p:890) ودعا الناشطين الاجتماعيين إلى الضغط على المنظمات وقالوا **اضغطها pressure it** لضمان أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية (Humble, Thomson & Jackson,1994). ولكون المنظمة أداة اقتصادية، رأى آخرون انه يجب **إغرائها** (استملها) **Induce it** بتقديم حوافز اقتصادية كي تشجعها على الاسهام في حل المشاكل الاجتماعية) . (Kay & Thompson,P:118, 1986) وأخيرا، أكد آخرون على عدم جدوى هذا الجدل وانه لم يكن ضروريا، وان قوى التوازن الخفية هي التي تضمن تصرف الشركة الاقتصادية بمسؤولية اجتماعية (Stoner, Freemann & Gilbert,1995) لذلك **تجاهلها Ignore it** هو الاستنتاج الضمني لرأي هذه الطائفة (Stoner & Freeman,1989). وفي هذا السياق يأتي بحثنا ليلقي الضوء على جانب مهم من الجدل الكبير بشأن السلوك الاخلاقي وأثره في السلوك الاستراتيجي للمنظمات . اعتمادا على ما سبق ، يمكن ترتيب المواقف (الرؤى) المختلفة بشأن الفئة التي يجب أن تحكم المنظمة ، وأنى لها تحقيق ذلك ؟، يمكن ترتيب تلك المواقف على امتداد خط مستقيم يبدأ بالتأميم عند احد طرفيه، وينتهي بالاحتفاظ بقوة المساهمين عند الطرف الآخر. وفي الواقع ، لا يبتعد الطرفان كثيرا عن بعضهما فكلاهما يدعوان إلى السيطرة المباشرة على مدراء المنظمة من قبل أطراف خارجية. ومن هنا، يمكن طي أو ثني هذا الخط ليكون على شكل حذوة حصان ذات دلالات مفاهيمية (Mintzberg,1996).

الشكل (١) حذوة الحصان المفاهيمية (الأنماط المختلفة لحكم المنظمات)



وتبين حذوة الحصان المفاهيمية أن استرجعها، وأمها تكونان عند الطرفين. وثق بها في المركز لأنها تقترض توازنا طبيعيا بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية . أما المواقف المتمثلة بدقرطها، ونظمها، واضغطها، فتظهر على الجانب الأيسر من حذوة الحصان لان هذه المواقف تتبنى فكرة التكيف بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية. والمواقف المتمثلة ب استملها، وتجاهلها فهي تفضل أن يقتصر سعي المنظمة على أهداف اقتصادية لذا تظهر على الجانب الأيمن (Zook & Allen,2001)

٢. مشكلة البحث، أنموذجه، وفرضياته

٢,١ مشكلة البحث

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وذلك بإجراء مقابلات شخصية معمقة مع (٨٦) مديراً وفرداً بالشركات المبحوثة بهدف التعرف على الاتجاهات الاستراتيجية في شركاتهم، ومحددات تلك الاتجاهات. برهنت نتائج الدراسة الاستطلاعية على وجود فجوة كبيرة في المنظمات المبحوثة بين [الاتجاهات الاستراتيجية الفعلية (ما تفعله) - والاتجاهات الاستراتيجية المرغوبة (ما تأمله)]. وكانت أكبر فجوة عند محفظة أهداف متوازنة (مؤشر عدم توازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية)، وأقلها عند تبني الأهداف الاجتماعية. وعند تقصي أسباب تلك الفجوة تبين ارتباطها بمتغيرات ذات صلة بالسلطة الأخلاقية، وعليه تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: هل تؤثر السلطة الأخلاقية بأبعادها (الشخصية، والقائمة على الرؤية، والتنظيمية، والثقافية) في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية (الاقتصادية، والاجتماعية)؟ وما شدة ذلك التأثير؟ وما اتجاهه؟ واشتق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية: ما مستوى السلطة الأخلاقية في الشركات المبحوثة؟ وما الاتجاهات الاستراتيجية لتلك الشركات؟

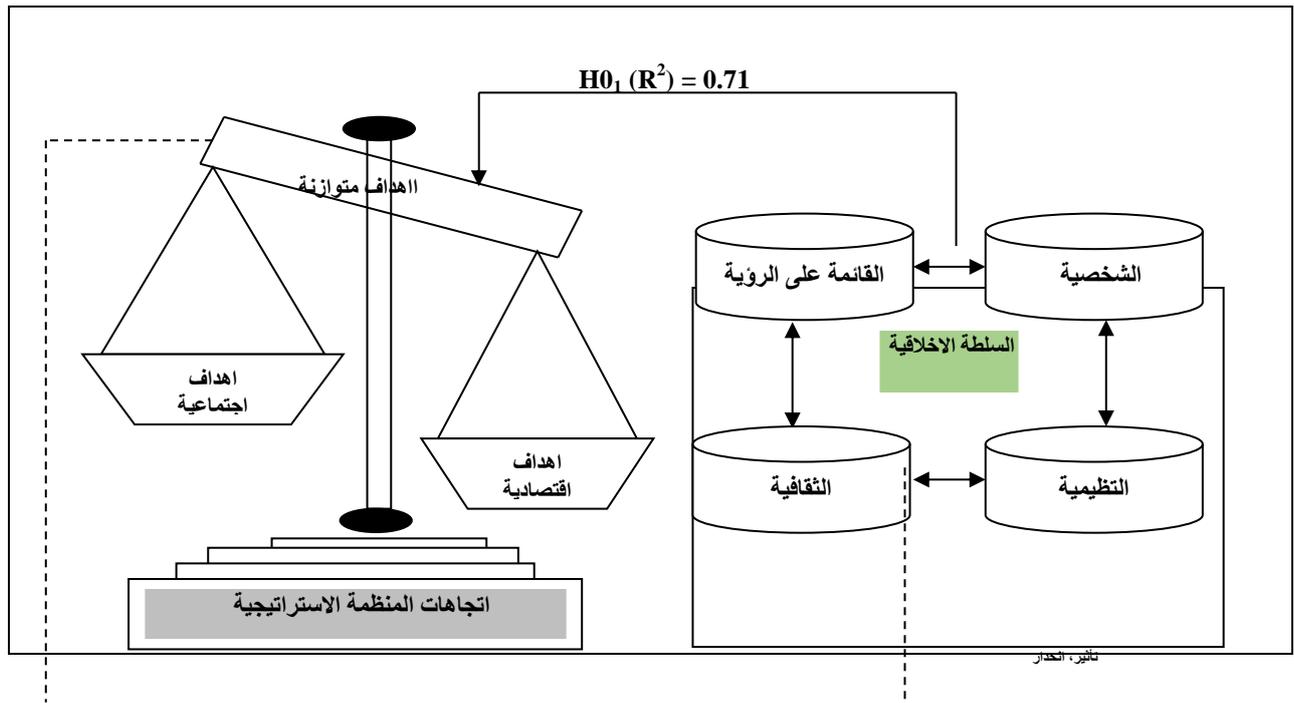
جدول (1) نتائج البحث الاستطلاعية لقياس الفجوة بين الاتجاهات الاستراتيجية الفعلية - والمرغوبة

الترتيب حسب شدة الانحراف	الفجوة / الانحراف (مرغوب - فعلي)	الوسط الحسابي		متغيرات اتجاه المنظمة الاستراتيجية
		الاتجاهات المرغوبة	الاتجاهات الفعلية	
٢	١,٩٤	٣,٠١	٤,٩٥	تعظيم الأهداف الاقتصادية
٣	١,١٨	٢,٤١	١,٢٣	تبنى الأهداف الاجتماعية
١	٢,١	٣,٥١	١,٤١	محفظه أهداف متوازنة
-	٠,٤٥	٢,٩٨	٢,٥٣	الانحراف الكلي

٢,٢ نموذج البحث

تم تصميم نموذج افتراضي للبحث يعتمد على العلاقة السببية بين السلطة الأخلاقية - واتجاهات المنظمة الاستراتيجية، ويفترض النموذج أن السلطة الأخلاقية تُنبئ وتساهم في تحديد نمط الاتجاهات الاستراتيجية وفق العلاقات التتابعية الآتية: كلما تزايدت السلطة الأخلاقية بالمنظمة كلما تحولت في اتجاهاتها من تعظيم الأهداف الاقتصادية إلى تبني الأهداف الاجتماعية، وكلما تراجعَت السلطة الأخلاقية بالمنظمة كلما تحولت في اتجاهاتها من تبني الأهداف الاجتماعية إلى تبني الأهداف الاقتصادية. وتقطع القوى الدافعة الداخلية والخارجية حالي التزايد والتراجع للسلطة الأخلاقية وتعمل على إعادة استقرار المنظمة عند مزيج متوازن من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

الشكل (١) العلاقات والتأثيرات المحتملة بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية



مجلة كلية شط العرب الجامعة للعلوم الإدارية والقانونية المجلد (٣) العدد (٣) السنة (٢٠٢٥) $H0_2 (R^2) = 0.631$

٣,٢ فرضيات البحث

H_{01} : لا يوجد تأثيرات إحصائية ذات دلالة معنوية بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية عند درجة ($\alpha=0.05, 0.01$) في القطاعات الاقتصادية الأردنية.

H_{02} : لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية عند درجة ($\alpha=0.05, 0.01$) في القطاعات الاقتصادية الأردنية.

٣. منهجية البحث Research Methodology

اعتمد البحث المنهج الاستدلالي في تحديد مشكلته، وتكوين فرضياته، وعلى مرحلتين هما: (١) البحث الوصفي لتأصيل المفاهيم النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، والمسح الميداني لجمع البيانات والمعلومات من العينة باستخدام استبانة تمتعت بصدق عالٍ. (٢) أما المرحلة الثانية فكانت ذات طبيعة تفسيرية لتوضيح الترابطات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واستنباط العلاقات السببية بينها. وعلى ذلك انطوت منهجية البحث على:

٣,١ أساليب جمع البيانات Data Collection Methods

يجمع البحث بين البيانات الثانوية Secondary Data لتغطية الإطار النظري وذلك بمراجعة المصادر والبحوث والدراسات والمعلومات المتاحة. والبيانات الأولية preliminary Data باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لإنجاز هذا البحث.

٣,٢ أداة جمع البيانات (المقاييس)

تم تصميم استبانة لجمع البيانات من العينة، تكونت من (٧) متغيرات فرعية، ثم تعريفها وقياسها من خلال (٢٠) فقرة تضمنتها استبانة البحث. توزعت المتغيرات وفقاً لبعدين هما (السلطة الأخلاقية - اتجاهات المنظمة الاستراتيجية). تم استخدام مقياس Likert الذي تتراوح قياساته بين خمسة نقاط وتعني (اتفق تماماً) ونقطة واحدة تعني (لا اتفق تماماً) وذلك لتعبير المستجيبين عن آرائهم في فقرات الاستبانة، وتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة Reliability وذلك بعرضها على متخصصين لبيان وجهة نظرهم بشأن تناسق وتوافق مضمون الفقرات مع الهدف المراد تحقيقه، والصدق الإحصائي بالتطبيق على عينة تجريبية قوامها (٦٢) مستجيباً. تم حساب معاملات Spearman التنبؤية بين نتيجة كل فقرة مع مجموع الدرجات للاستبانة (٢٠ سؤال \times ٥ درجات) وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٩٨ - ٠,٦٥٤) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$). كذلك تم إجراء اختبار صدق المحتوى Content Validity بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتشير النتائج إلى صلاحية الاستبانة

لقياس ما أعدت له. كذلك تم التحقق من ثبات الاستبانة (دقة القياس) بإجراء اختبار الاتساق الداخلي Gronbach Alpha لمتغيرات البحث مجتمعة ومنفردة، وبيّنت النتائج ارتفاع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وتجاوزها الحد الأدنى المطلوب.

جدول (2) معاملات الثبات وصدق الاستبانة

اتجاهات المنظمة الاستراتيجية		السلطة الأخلاقية		الاختبار
بعد التعديل	قبل التعديل	بعد التعديل	قبل التعديل	
٠,٧٥	٠,٦٢	٠,٨٠	٠,٣٧	Gronbach Alpha
٠,٧٧	٠,٥٥	٠,٧٦	٠,٥٨	Spearman Brown
٠,٧٠	٠,٥٢	٠,٧٠	٠,٦٠	Equal Between forms
٠,٧٣	٠,٥٧	٠,٧٤	٠,٦٢	Split Half

وللتأكد من أن البيانات تتوزع بصورة طبيعية Normal Distribution تم إجراء اختبار (K-S) Kolmogorov Smirnov المعلمي Parametric، وأظهرت النتائج أن البيانات تتوزع بصورة طبيعية حيث كانت (P-Value) لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

جدول (3) نتائج اختبار (K-S)

Tests of Normality		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
P-Value	K-S		
٠,١٧٦	١,١١١	السلطة الأخلاقية الشخصية	السلطة الأخلاقية
٠,١٦٢	١,١٤٨	السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية	
٠,٢٧١	٠,٩٨٥	السلطة الأخلاقية التنظيمية	
٠,٢٩٢	٠,٩٧٦	السلطة الأخلاقية الثقافية	
٠,١٤٧	١,١٦٧	تعظيم الأهداف الاقتصادية	اتجاهات المنظمة
٠,٢٢٣	١,١٣٧	تبنى الأهداف الاجتماعية	الاستراتيجية
٠,٨٧٤	٠,٨٩٤	محافظة أهداف متوازنة	

٣,٣ مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في الشركات المدرجة أسهمها في بورصة عمان المالية والبالغ عددها (١٦٤) شركة عام (٢٠٢٤)، تمثلت وحدة المعاينة بالعاملين في تلك الشركات. ولتعدر الحصر الشامل لاعتبارات الوقت والجهد والكلفة تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٠٣٠) فردًا. بلغ عدد الاستبانات المستلمة (١٩٩٠) بنسبة (٩٨%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، أُستبعد منها (٦٥) بعد الفرز والمراجعة لعدم اكتمال البيانات فيها. وبذلك تكون الاستبانات التي تم تحليلها (١٩٢٥) استبانة ممثّلت (٩٤,٨%) من إجمالي الاستبانات الموزعة

جدول (4) توزيع ومعالجة استبانة البحث

القطاع الاقتصادي	عدد الشركات بالقطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة
القطاع المالي	٩٣	٧٥٨	٧٤١	٧١٨
قطاع الخدمات	٤٠	٦٠١	٥٨٩	٥٦٠
قطاع الصناعة	٣١	٦٧١	٦٦٠	٦٤٧
إجمالي القطاعات	١٦٤	٢٠٣٠	١٩٩٠	١٩٢٥

أما خصائص عينة البحث فكانت: (١٩٢٥) فردًا، (٢٣%) منهم مديرون، رؤساء أقسام، وشعب وغيرها، جميع الشركات ممثلة بالعينة، توزعت (٥٧%) مالية، (٢٤%) خدمية، (١٩%) صناعية. (٨٨%) من المشاركين أعمارهم بين (٢٦ - ٦٠) سنة، (٥٣%) عملوا في وظائفهم الحالية (١-٧) سنوات، (٣٥%) عملوا في شركاتهم أكثر من (١٣) سنة.

٤. اختبار فرضيات البحث

٤,١ اختبار التأثير بين متغيرات البحث

بُنيت الفرضية العدمية الأولى على عدم وجود تأثيرات معنوية للسلطة الأخلاقية (الشخصية، القائمة على الرؤية، التنظيمية، الثقافية) في تحديد اتجاهات المنظمة الاستراتيجية (تعظيم الأهداف الاقتصادية - تبني الأهداف الاجتماعية، محفظة أهداف متوازنة). وباستخدام الانحدار المتعدد يُبين الجدول (5) أن (٧١%) من التباين في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية يُعزى إلى التمايز في السلوك الأخلاقي، يدعم ذلك قيم (F) المحسوبة للنموذج (٢٤,٥٨) مقارنة مع قيمة (F) الجدولة (٣,٣٢) وذلك عند مستوى معنوية (P ≤ 0.01) وبدرجتي حرية (٤,١٩١٩). وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على أن السلطة الأخلاقية هي دالة لاتجاهات المنظمة الاستراتيجية.

ونظراً لطبيعة السلطة الأخلاقية المركبة ومتغيراتها الفرعية فقد ظهرت النماذج الجزئية بتأثيرات إيجابية معنوية، إذ يُبين الجدول (5) أن السلطة الأخلاقية (التنظيمية، القائمة على الرؤية، الشخصية، والثقافية) تمتلك أعلى مساهمات معنوية في تفسير اتجاهات المنظمة الاستراتيجية وقيم (0,62) (0,61) (0,55) (0,48) على التوالي. وبمعاملات معنوية بدلالة (t) التي ظهرت معنوية بمستوى (P ≤ 0.01)، ومعاملات التحديد بدلالة (F) المحسوبة مقارنة مع (F) الجدولة والتي تؤثر معنوية متغيرات السلطة الأخلاقية ودورها الجوهرية في تعليل اتجاهات المنظمة الاستراتيجية بمستوى معنوية (P ≤ 0.01) ودرجات حرية (1,1924)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Noland & Philips,2010).

الجدول (5) تأثيرات السلطة الأخلاقية في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية

d.f	Sig	FT		F Ratio	Sig	t T		T Value	معاملات B	السلطة الأخلاقية
		0.01	0,05			0.01	0,05			
1,1924	S	6,63	3,84	39,85**	S	2,581	1,962	6,32	0,55**	السلطة الأخلاقية الشخصية
1,1924	S	4,61	3,00	53,84**	S			7,34	0,61**	السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية
1,1924	S	3,78	2,60	55,51**	S			7,46	0,62**	السلطة الأخلاقية التنظيمية
1,1924	S	3,32	2,37	32,19**	S			5,88	0,48**	السلطة الأخلاقية الثقافية
SE		d.f للنموذج		R ² المعدل		R ²	Sig	FT		F- Ratio للنموذج
		0,05	0,01					2,37	3,32	24,58**
0,42		4,1920		0,62		0,71	S			
** P ≤ 0.01										*P ≤ 0.05

٤,٢ اختبار الارتباط بين متغيرات البحث

أظهرت السلطة الأخلاقية تفاوتاً في عدد علاقاتها ومستوى معنوياتها التي تراوحت بين (P ≤ 0.01) (≤ 0.05)، حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (0,631) مع إجمالي الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة، في حين كان أدنى معامل ارتباط (0,225) مع توازن الأهداف. أما المتغيرات الفرعية للسلطة الأخلاقية

فيلاحظ أن هناك (١٠) علاقات معنوية من إجمالي العلاقات البالغة (١٢) وبنسبة (٨٣,٣%) توزعت قوتها التفسيرية كالتالي: وجود (٣) علاقات معنوية بين السلطة الأخلاقية الشخصية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية، واحدة منها عكسية مع تعظيم الأهداف الاقتصادية وبأهمية نسبية (١٠٠%). وأظهرت السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية علاقتين معنويتين مع اتجاهات المنظمة الاستراتيجية، واحدة عكسية مع تعظيم الأهداف الاقتصادية والأخرى طردية مع توازن الأهداف وبأهمية نسبية (٦٧%). وارتبطت السلطة الأخلاقية التنظيمية مع اتجاهات المنظمة الاستراتيجية بـ (٣) علاقات معنوية واحدة منها عكسية مع تعظيم الأهداف الاقتصادية. وتبين ارتباط السلطة الأخلاقية الثقافية بعلاقتين معنويتين واحدة عكسية مع تعظيم الأهداف الاقتصادية والأخرى طردية مع الأهداف الاجتماعية وبأهمية نسبية (٦٧%). وعلى المستوى الشمولي يمكن تفسير العلاقة بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية التي ظهرت بـ (٣) علاقات جوهرية واحدة عكسية مع الأهداف الاقتصادية واثنان طردية مع الأهداف الاجتماعية وتوازن الأهداف، والتي فسرت (٨٣,٣%) من العلاقات، وعليه ترفض فرضية العدم الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة معنوية بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Baves,2012).

الجدول (6) الارتباط بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية

العلاقات الجوهرية	عدد	اتجاهات المنظمة الاستراتيجية	مزيج متوازن من الأهداف	تبنى الأهداف الاجتماعية	تعظيم الأهداف الاقتصادية	اتجاهات المنظمة الاستراتيجية	
						السلطة الأخلاقية	السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية
	٣	٠,٣٠٦**	٠,٢٩٧**	٠,٤٢١**	-٠,٣٩١**		السلطة الأخلاقية الشخصية
	٢	٠,٣٤٧**	٠,٢٥١**	٠,١٨٩	-٠,٤٠٦**		السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية
	٣	٠,٣٥٦**	٠,٣٠٦**	٠,٤٢٨**	-٠,٤٣٨**		السلطة الأخلاقية التنظيمية
	٢	٠,٢٦٥**	٠,١٩٢	٠,٤٠٦**	-٠,٣٦٢**		السلطة الأخلاقية الثقافية
		٠,٦٣١**	٠,٢٢٥*	٠,٤٣٠**	-٠,٤٤٥**		إجمالي السلطة الأخلاقية
	١٠	٤	٣	٣	٤	عدد	العلاقات الجوهرية
		%١٠٠	%٦٧	%٦٧	%١٠٠	%	
<p>** علاقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بمستوى احتمال معنوية $P \leq 0.01$</p> <p>* علاقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بمستوى احتمال معنوية $P \leq 0.05$</p> <p>الإشارة السالبة تعني وجود علاقة عكسية.</p>							

٥. مناقشة النتائج

٥,١ تحديد أهمية متغيرات السلطة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد العينة

يشير الجدول (7) إلى أن نسبة الاتفاق على السلطة الأخلاقية قد تراوحت بين (٥١,٥١% - ١٨,٥٥%) مقابل نسب عدم اتفاق حول المتغيرات ذاتها تراوحت بين (٦١,٨٥% - 25.77%) من عينة البحث، وتراوحت شدة الإجابة للفقرات ذاتها بين (٢,٣٧ - ٠,٨١)، في حين أن نسب الوزن المئوي المرجح لنفس الفقرات قد تراوحت بين (٤٧,٤% - ١٦,٢٠%). وحظيت متغيرات السلطة الأخلاقية باهتمام ضعيف عدا متغير السلطة الأخلاقية التنظيمية فقد حظي باهتمام متوسط. تدل جميع النتائج على ضعف الاهتمام بالسلطة الأخلاقية بدلالة حصول هذه المتغيرات على متوسطات منخفضة.

الجدول (7) تقدير أهمية متغيرات السلطة الأخلاقية من وجهة نظر عينة البحث

السلطة الأخلاقية	مستوى الاستجابة			المتغيرات		مؤشر الأهمية %	الوزن المئوي المرجح	قيمة المتغير
	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
السلطة الأخلاقية الشخصية	٢١,٦٤	٥٦,٧٠	٠,٩٥	٢,٤٣	١,٢٨	٤٨,٨٦	١٩,٠٠	ضعيف جداً
السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية	٢٢,٦٨	٤٥,٣٦	١,٠٠	٢,٧٠	١,٤٦	٥٤,٢٢	٢٠,٠٠	ضعيف
السلطة الأخلاقية التنظيمية	٥١,٥٤	٢٥,٧٧	٢,٣٧	٣,٤٨	١,٥٢	٦٩,٨٩	٤٧,٤	متوسط
السلطة الأخلاقية الثقافية	١٨,٥٥	٦١,٨٥	٠,٨١	٢,٣٠	١,٠٥	٤٦,٣٩	١٦,٢٠	ضعيف جداً
سلم القياس	٤ - ٤,٥	٤ - ٤,٥	٤ - ٤,٥	٤ - ٤,٥	٣,٥ - ٣,٩٩	٢,٥ - ٢,٩٩	أقل من ٢,٥	ضعيف جداً

مؤشر الأهمية = مجموع (التكرار × درجة الأهمية) ÷ مجموع (التكرارات × أعلى درجة أهمية)

المتوسط = مجموع (التكرار × درجة الأهمية) ÷ مجموع التكرارات

نسبة الاتفاق = نسبة اتفق تمامًا + نسبة اتفق

نسبة عدم الاتفاق = نسبة لا اتفق تمامًا + نسبة لا اتفق

شدة الإجابة = (تكرارات اتفق تمامًا × ٥) + (تكرارات اتفق × ٤) ÷ عدد الاستبانة

النسبة إلى مساحة المقياس = (الوزن المثوي المرجح) = (شدة الإجابة ÷ الدرجة القصوى للمقياس) × ١٠٠

٢-٥ اتجاهات المنظمة الاستراتيجية

يتضح من النتائج المثبتة في الجدول (8) وجود اتجاهات قوية جدًا لتعظيم الأهداف الاقتصادية في المنظمات المبحوثة مقابل ضعف كبير جدًا في تبني الأهداف الاجتماعية والأهداف المتوازنة. والحصيلة في إجابات العينة أن الوسط الحسابي لمتغيرات اتجاهات المنظمة الاستراتيجية (٣,٠٦) بانحراف معياري (٠,٧٢) مما يشير إلى اختلال وعدم توازن في الشركات المبحوثة، ونزعتها الكبيرة إلى التأثير في عوامل داخلية لتعظيم نتائجها الاقتصادية على حساب مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية والخارجية.

الجدول (8) تقدير اتجاهات المنظمة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث

التفسير (قيمة المتغير)	المتغيرات الفرعية		النسبة إلى مساحة المقياس	مستوى الاستجابة			اتجاهات المنظمة الاستراتيجية	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		شدة الإجابة	نسبة عدم الاتفاق	نسبة الاتفاق		
واضح جدًا	١,١٤	٤,٧٩	٧٤,٤	٣,٧٢	٧%	٨٤%	تعظيم الأهداف الاقتصادية	
ضعيف جدًا	١,٠٤	١,٩٥	١٦,٤	٠,٨٢	٧٧%	١٨%	تعظيم الأهداف الاجتماعية	
ضعيف	٠,٨٠	٢,٤٥	١٨,٢	٠,٩٤	٧٣%	٢١%	محافظة أهداف متوازنة	
محدود	٠,٧٢	٣,٠٦					إجمالي اتجاهات المنظمة الاستراتيجية	
أقل من ٣ ضعيف	٣,٠٠ - ٣,٤٩	محدود	٣,٥ - ٣,٩٩	٤,٤٩ - ٤	واضح	٤,٥ - ٤	واضح جدًا	سلم القياس

* تم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي في تحليل الاستبانة في هذا الجدول.

النتائج

اتضح أن هناك تحييز في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية يُعزى إلى التباين في متغيرات السلطة الأخلاقية وشدتها. وبالتالي هناك قدر كبير من التطوير الذي يمكن انتاجه من خلال البحث في السلطة الأخلاقية واستخدامها، حيث يؤدي تجاهل السلطة الأخلاقية أو قوتها وتأثيرها إلى اختلال وعدم توازن في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية التي تتحدد في ظلها الخيارات الاستراتيجية مما ينعكس سلباً في مؤشرات الكفاءة والفاعلية طويلة المدى لتلك الشركات. وتبين وجود علاقات ارتباط واسعة بين السلطة الأخلاقية واتجاهات المنظمة الاستراتيجية، حيث فسرت قبول الفرضية الثانية البديلة بنسبة (٨٣,٣%) من إجمالي العلاقات، إلا أن قوة هذه العلاقات كانت متوسطة رغم وجود (١٠) علاقات معنوية من إجمالي العلاقات البالغة (١٢) علاقة. ويعود السبب في ذلك إلى وجود عوامل موقفية أخرى مباشرة وغير مباشرة تؤثر في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية. وأثرت متغيرات السلطة الأخلاقية بصورة جوهرية في جميع متغيرات اتجاهات المنظمة الاستراتيجية. أية ذلك معنوية النموذج العام بدلالة (t. F) إذ أن (٧٢%) من التباين في اتجاهات المنظمة الاستراتيجية يُعزى إلى السلطة الأخلاقية. وكانت الاتجاهات الغالبة في الشركات المبحوثة متحيزة نحو تعظيم الأهداف الاقتصادية على حساب تبني الأهداف الاجتماعية. لهذا كان تركيزها على متغيرات داخلية مرتبطة بالأداء الاقتصادي دافعها في ذلك النمو والتوسع أكثر من تركيزها على متغيرات خارجية ذات صلة بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية.

References

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Alsayah, abed, Organizational influence systems as a function for strategy building: An applied study in Jordanian economic sectors, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.19), Problems and Perspectives in Management.
- Baves. Cene. (2012). "Social Responsibility and Professional Ethics in Management". *Managing Global Transactions*, 10 (4): 361 – 377.
- Bennett, A., (1997). "The measurement of privatization and related issues", edited in Anthony Bennett, London.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Forcade, J.W., & Others, (2006), " The Ethical Enterprise: Doing the Right Things in the Right Ways Today and Tomorrow " The American Management Association, U.S.A.

Fossen, A.V., (1995), "Corporate Power in The Pacific Islands", CS, Vol. 43, No. 1, September.

Fourcade, M. (2006). The construction of a global profession: The transnationalization of economics (*Annual Review / Journal*), Published in *American Journal of Sociology* 1 July 2006, DOI:10.1086/502693.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Scientific Research Publishing, Pitman, Boston.

Humble, J., Thomson, A., & Jackson, D., (1994), "The Strategic Power of Corporate Values", LRP, Vol. 27, No. 6, December.

Jones R. Gareth & Hill W.L Charles ,(2008), " Strategic Management : An Integrated Approach ", Houghton Mifflin , U.S.A.

Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (2008). *Strategic management: An integrated approach* (Xth ed.). Cengage / South-Western.

Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (2012). *Strategic management: An integrated approach* (Xth ed.). Cengage Learning / South-Western. ISBN 111182584X, 9781111825843

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan,S.R.& Norten,P.D.,(2007), "Alignment : Using the Balanced Score Card to Create Corporate Synergies" , Harvard Business School Press, U.S.A.

Kay, J. A., & Thompson, D. J. (1986). Privatization: A policy in search of a rationale. *The Economic Journal*, 96(381), 18–32.

Kay, J. Thompson, D. (1986). "Privatization: a policy in search of a rational", the economic journal, No. 96, March.

Kumar, N., (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", HBR, November – December.

leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.

Marcel Mauss, Durkheim's nephew. Text reproduced in *Émile Durkheim, Textes*. 2. Religion, Morality, Anomie (pp. 313 to 331). Paris: Les Éditions de Minuit, 1975, 508 pages. Collection: Le sens commun

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Mintzberg, H., (1983), "Power in and Around Organization", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Mintzberg, H., "Who Should Control The Corporation", In, Mintzberg, H., & Quinn, J.B., (1996), "The Process Strategy : Concepts, Contexts, Cases", U.S.A., Prentice-Hall International Inc.

Noland. James & Robert. Philips. (2010). "Stakeholders Engagement: Discourse Ethics and Strategic Management". *International Journal of Management Reviews*.12(1): 39-49, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.

Scott, W.R., (1992), “Organizations : Rational, Natural and Open Systems”, U.S.A., Prentice-Hall Inc.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.

Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E., (1989), “Management”, 4th ed., Prentice-Hall Inc., U.S.A.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th ed.). Wiley.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Eds.). Free Press.

Zook & Allen, (2001), " Profit From the Core : Growth Strategy in an Era of Turbulence ", Harvard Business School Press, U.S.A.

Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence*. Harvard Business School Press.

الطائي، سهام. سوادى. (٢٠٢٢). المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة العلوم القانونية، مجلد ٣٧ عدد ٢ ،

<https://doi.org/10.35246/jols.v37i2.54> :

زيد، جمال. درهم. (سنة). أخلاقيات منظمات الأعمال: ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة . دار

النشر/جامعة العلوم والتكنولوجيا، (٢٠١٦).