

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DG/18/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان:

دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية

- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر -

من إعداد:

بودراع أمنية

تاريخ المناقشة: 2020/12/08

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	رئيسا
برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	مشرقا ومقررا
زاوش رضا	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	ممتحنا
لعلوي عمر	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	ممتحنا
شتوح عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة زيان عاشور-الجلقة-	ممتحنا
بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى كافة أفراد العائلة؛

إلى زوجي الذي شجعني خلال مراحل إعداد هذه الأطروحة؛

إلى أولادي نور حياتي، نصيفة، نيسان

إلى كل طالب علم، يبتغي وجه الله وخدمة الوطن

حاملة رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

الطالبة:

بودراح أمينة

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأبداً لله وحده لا شريك له؛

... ثم للأستاذ الدكتور الفاضل "برحومة عبد الحميد" الذي تفضل بالإشراف على هذه
المذكرة، وعلى دعمه وتوجيهه القيم والمثري، وحرصه الدائم على أن يتم إنجاز هذا
العمل بأفضل شكل؛

... ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على

تقدمهم لمناقشة هذه الأطروحة، وإثرائها بالملاحظات والأفكار القيمة؛

... ولكل من بذل معي جهداً ووفراً لي وقتاً، ونصح لي قولاً، أسأل الله أن يجزيهم عني

خير جزاء

الطالبة:

بودراع أمنية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول والأشكال
-	قائمة الملاحق
-	الملخص
أ-ل	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال الأطر والمفاهيم
15	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعادها
23	المطلب الثاني: التطور التاريخي لبروز أخلاقيات الأعمال
27	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال
33	المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها
36	المطلب الخامس: نظريات ومدخل ممارسة أخلاقيات الأعمال
38	المطلب السادس: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال
47	المبحث الثاني: التوجه الأخلاقي للمؤسسات
47	المطلب الأول: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال
48	المطلب الثاني: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية
51	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي
53	المطلب الرابع: إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسة
55	المطلب الخامس: إدارة السلوك الأخلاقي
56	المطلب السادس: المؤسسة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال
57	المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة
57	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق
60	المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية والمحاسبة

62	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية
64	المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المؤسسة
68	المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية
71	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات الفكرية وأساليب تطويرها	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
74	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
81	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وركائزها
83	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية ومصادرها
90	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
93	المطلب الخامس: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية
104	المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية
104	المطلب الأول: مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة
113	المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
117	المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية
121	المبحث الثالث: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة
121	المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة
123	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة
125	المطلب الثالث: أساليب تطوير الميزة التنافسية
137	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة
140	المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر
141	المطلب الثاني: مبررات اختيار قطاع الدراسة

142	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
144	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
144	المطلب الأول: المنهج المستخدم
146	المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية
148	المطلب الثالث: الدراسة الاستكشافية
153	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
153	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
154	المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية
159	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور أخلاقيات الأعمال
168	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية
181	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة
181	المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة
185	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى والثانية
189	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة، الرابعة والخامسة
195	خلاصة الفصل
197	الخاتمة
203	قائمة المراجع
219	الملاحق

فهرس الجداول والاشكال

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	01
39	مزايا النظريات وعيوبها	02
49	أنواع مدونات الأخلاق: الطموح مقابل التوجيهي	03
93	الاستراتيجيات التنافسية	04
99	أبعاد الميزة التنافسية	05
128	أسباب المقارنة المرجعية	06
129	قبل وبعد المقارنة المرجعية	07
143	قائمة بأسماء المؤسسات محل الدراسة	08
153	تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع الجنس	09
153	تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع المؤهل العلمي	10
154	تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع السن	11
154	تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع الخبرة	12
155	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول	13
156	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني	14
156	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول مع المحور الثاني	15
157	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	16
158	يبين قيمة معامل Alpha s'Cronbach للاستبيان	17
158	قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (-Smirnov) Kolmogorov	18
159	ليكرت الخماسي	19
160	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات والمتعلق ببعدها الاستقلالية والموضوعية	20
162	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات والمتعلق ببعدها الأمانة والاستقامة	21
165	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعدها النزاهة والشفافية	22
168	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعدها الثقة والمصادقية	23
171	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعدها الجودة	24

173	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد الإبداع والابتكار	25
175	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد التكلفة	26
178	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد المرونة	27
180	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد التسليم	28
182	مصفوفة الارتباط أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية	29
184	ملخص النماذج	30
184	تحليل التباين ANOVA ^b	31
184	المعاملات	32
185	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجودة وأبعاد أخلاقيات الأعمال	33
186	تحليل التباين ANOVA ^c	34
186	المعاملات	35
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال	36
188	تحليل التباين ANOVA ^e	37
188	المعاملات	38
189	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التحكم في التكلفة وأبعاد أخلاقيات الأعمال	39
190	تحليل التباين ANOVA ^e	40
190	المعاملات	41
191	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المرونة وأبعاد أخلاقيات الأعمال	42
192	تحليل التباين ANOVA ^e	43
192	المعاملات	44
193	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التسليم وأبعاد أخلاقيات الأعمال	45
194	تحليل التباين ANOVA ^e	46
194	المعاملات	47

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	01
26	معمارية تطور أخلاقيات الأعمال	02
28	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	03
32	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	04
41	مستويات أخلاقيات الأعمال	05
43	العوامل المؤثرة في تكوين السلوك	06
44	نموذج القرار الأخلاقي	07
44	نموذج الحكم الأخلاقي	08
45	نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع	09
46	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	10
46	نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي	11
54	ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	12
66	ثقافة المنظمة محددة لأخلاقيات العمل	13
66	أخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة	14

67	تفاعل ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما	15
69	التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال	16
93	الاستراتيجيات التنافسية	17
105	نموذج القوى الخمسة ل (porter)	18
110	نموذج سلسلة القيمة	19
124	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	20
88	مراحل تحسين الأداء	20
94	أنواع القيم والسلوك الإداري الذي يتشكل منها	21

قائمة الملاحق

	الاستبيان	01
	قائمة المحكمين	02
	قائمة المؤسسات محل الدراسة	03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

	الاستبيان	01
	قائمة المحكمين	02
	قائمة المؤسسات محل الدراسة	03
	اختبار طبيعة البواقي والفرضيات	04

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الثقة والمصداقية)، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع والابتكار، التكلفة، المرونة، التسليم). تم إجراء دراسة حالة لدراسة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج وسطيف والمتمثلة في عشر مؤسسات، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة وهذا خلال الدراسة الاستكشافية والتي تمت مع مديري ومسؤولي خمس مؤسسات صناعية كهرومنزلية، وهذا لتشخيص واقع أخلاقيات الأعمال فيها، كما تم الاعتماد على الاستبانة (76 استبانة) كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن لأخلاقيات الأعمال دور ومساهمة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية الأخلاقية.

Abstract

The study aimed to analyze business ethics with its dimensions (independence and objectivity, honesty, integrity and transparency, trust and credibility), and its role in enhancing competitive advantage in its dimensions (quality, creativity and innovation, cost, flexibility, delivery).

A case study was conducted to study the role of business ethics in enhancing the competitive advantage over a group of Algerian electrical industrial enterprises in the states of Bordj Bou Arreridj and Setif, represented by ten enterprises. The study was based on both the interview and the observation and this is during the exploratory study that was conducted with the managers and officials of five of them to diagnose the reality of business ethics. Moreover the study relied on a survey of 76 questionnaires as a tool in collecting information and enabling to answer the problematic and hypotheses.

The study found a number of results, the most prominent of which was that business ethics has a role and a direct contribution to enhancing the competitive advantage of the industrial electrical housing enterprises under study. In addition, it showed the existence of a statistically significant effect of business ethics in its dimensions on the competitive advantage in its dimensions.

Key words: business ethics, competitive advantage, ethical competitive advantage.

Résumé

L'étude visait à analyser l'éthique des affaires avec ses dimensions (indépendance et objectivité, honnêteté, intégrité et transparence, confiance et crédibilité), et son rôle dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel dans ses dimensions (qualité, créativité et innovation, coût, flexibilité, livraison).

Une étude de cas a été menée pour étudier le rôle de l'éthique des affaires dans le renforcement de l'avantage concurrentiel sur un groupe d'entreprises industrielles électroménagers Algériennes dans les wilayas de Bordj Bou Arreridj et Sétif, représentés par dix entreprises. L'étude s'est appuyée à la fois sur l'entretien et sur l'observation, et c'est lors de l'étude exploratoire qui a été menée auprès des dirigeants et responsables de cinq d'entre eux pour diagnostiquer la réalité de l'éthique des affaires. De plus, l'étude s'est appuyée sur une enquête de 76 questionnaires comme outil de collecte d'informations et permettant de répondre à la problématique et aux hypothèses.

L'étude a trouvé un certain nombre de résultats, dont le plus important était que l'éthique des affaires a un rôle et une contribution directe à l'amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises industrielles de logement électrique à l'étude. De plus, il a montré l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'éthique des affaires dans ses dimensions sur l'avantage concurrentiel dans ses dimensions.

Mots clés: éthique des affaires, avantage concurrentiel, avantage concurrentiel éthique.

مقدمه

مقدمة:

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، من تشابك وتسارع في الأحداث وتزايد الاتجاه نحو العولمة والخصخصة، وظهور المؤسسات الافتراضية، وبروز التنافسية وغيرها من ملامح العصر الجديد، جعل المؤسسات غير قادرة على أن تكون منعزلة عن البيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، وبخاصة المرتبطة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، بل أصبحت المفاهيم الفلسفية المعاصرة والمتجددة، أساس وموقف إستراتيجي تخطه المؤسسة لإثبات وتقوية موقعها في السوق. وبالتالي فإن فلسفة التنافسية الأخلاقية وانتهاجها من قبل المؤسسة كمسار لعملها وفي تفاعلها مع البيئة هو تعبير حقيقي عن انتمائها إلى المجتمع وسعيها لأن تكون جزء منه، وفاعلة من أجله. لذلك تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح فهي تعكس ثقة المؤسسة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سيؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية بالإضافة لاكتساب رضا العملاء، كما أن هذا الالتزام يعمل على الحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المؤسسة في النمو والبقاء والاستمرار.

وما يلاحظ أنه لازال الاهتمام بالجانب الغير الملموس وضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المؤسسات لأنشطتها والابتعاد نوعاً ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية؛ يشوبه القصور قياساً بالاهتمام بالجانب الملموس والمعبر عنه برأس المال الاقتصادي، كل تلك الأمور أثارت الاهتمام بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعياً للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي، مما دفعها إلى التفكير بضرورة عولمة برامجها الأخلاقية وتعظيم الأسس الأخلاقية القريبة من أعمالها سعياً للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال، كتسليم الزبائن حاجاتهم التي يستحقونها وتزويدهم بمنتجات مأمونة، ومعلومات وفيرة وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي وبما يجعل الزبائن مطمئنين ومقتنعين من أن هذه المؤسسة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معياراً يميزها في ميدان تنافسي شديد وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها.

الإشكالية:

بعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل للمؤسسات، أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية عظمى، فأصبحت التنافسية الأخلاقية من أهم انشغالات المؤسسات الاقتصادية، خاصة في واقع الأسواق المحلية

والعالمية التي تسعى فيها المؤسسات إلى البقاء من خلال اكتساب مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي اتجاه مختلف أصحاب المصالح، مما قادها على أن تكون أكثر إدراكا واهتماما حتى تكون قراراتها أخلاقية وتندرج ضمن إستراتيجيتها التنافسية، فأصبحت المؤسسات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التي تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يتأثر بعد الجودة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟
2. إلى أي مدى يتأثر بعد الإبداع والابتكار بأبعاد أخلاقيات الأعمال المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟
3. إلى أي مدى يتأثر بعد التحكم في التكلفة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟
4. إلى أي مدى يتأثر بعد المرونة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟
5. إلى أي مدى يتأثر بعد التسليم بأبعاد أخلاقيات العمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؟

الفرضيات:

تعبر الفرضية عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لأسئلة الدراسة، والتي تفضل صحته وصلاحيته موضع اختبار، واعتمادا على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

هناك دور لأخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الجودة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداع والابتكار بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحكم في التكلفة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التسليم بأبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

أهمية الدراسة:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث يمكن أن يبرز ذلك في النقاط التالية:

- يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديمه عرضاً لأخلاقيات الأعمال، ولما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن للمؤسسات هذا اليوم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، حيث يعد من الموضوعات المهمة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد إثر تزايد الفوضى الأخلاقية وتراجع النظم القيمية؛

- تعزيز الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية الأخلاقية في المؤسسات الصناعية؛

- هناك حاجة ماسة لدراسة الموضوع بسبب تردي المستوى الأخلاقي، وتفشي صور الفساد الإداري في معظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها؛

- تعميق فهم أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وأثره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحقيق رضاه وولائه والمحافظة عليه؛

- ضعف اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية أخلاقيات الأعمال كمكون إستراتيجي لضمان استمراريتها واستدامتها.

أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقاً للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وقيمتها الجوهرية والداعمة، وكذا توعية إدارة المؤسسات بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية؛

- توضيح التأثير الذي يمكن أن تخلقه عملية تبني أخلاقيات الأعمال بشكلها الحقيقي في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة في مسار إستراتيجيتها الموضوعة مسبقا وما ينعكس لاحقا على تحسينها واستدامتها؛
- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بها؛
- اختبار مدى إدراك مديري ومسؤولي المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة لمفاهيم أخلاقيات الأعمال، وانعكاس ذلك على تعزيز ميزتها التنافسية؛
- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية بين أخلاقيات الأعمال وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، والتي نأمل أنها لم تدرس من قبل الأبحاث والدراسات السابقة على هذا النحو؛
- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود أثر لأخلاقيات الأعمال (المتغير المستقل) في تعزيز الميزة التنافسية (المتغير التابع)؛
- يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية ترسيخ أخلاقيات الأعمال، والتي ينبغي وضعها في المقام الأول، وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي تنصب جميعها نحو تحقيق الأداء المتميز.

أسباب اختيار الموضوع:

انطلاقا من تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة يمكن أن تظهر مبررات اختيار الموضوع من خلال دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

فالأسباب الذاتية تتمثل في ما يلي:

- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لأخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية؛
- الفضول الذي دفعنا لمحاولة معرفة أسرار أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية.

أما الأسباب الموضوعية تشمل:

- تحسيس المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية في سياستها المتبعة؛
- هذا الموضوع يندرج في صلب التخصص ويتعلق أساسا بطرق التسيير الحديث للموارد البشرية،
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- بالإضافة إلى ما سبق هذه الدراسة وبمحدود الإطلاع تعتبر من الدراسات القليلة والحديثة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بجمل أخلاقيات الأعمال، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وذلك دون التعمق في تحليل عناصر الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة التحضير لشهادة الدكتوراه على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، باعتبارها المعنية بتطبيق أخلاقيات الأعمال ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية حيث قمنا بدراسة استكشافية لخمس مؤسسات صناعية كهرومنزلية جزائرية بولاية سطيف و برج بوعريج خلال شهري مارس وأفريل 2019، أما الاستبيان فقد وزع على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من شهر ماي 2019 إلى غاية شهر سبتمبر 2019.

منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة؛ حيث قمنا في الجانب النظري بوصف أخلاقيات الأعمال وكذا الميزة التنافسية، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. **المقابلة:** تم الاستعانة بالمقابلة من أجل إجراء الدراسة الاستكشافية لمعرفة مدى تبني المؤسسات لأخلاقيات الأعمال، من خلال إجراء 20 مقابلة مع مدراء ومسؤولي المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية.
2. **الاستبيان:** تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية حيث وجه الاستبيان لمجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية.

الدراسات السابقة:

سواء بالنسبة للدراسات السابقة نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير أخلاقيات الأعمال أو من ناحية متغير الميزة التنافسية، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلا عرضها وتحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج.

1. دراسة جاسم رحيم عذاري

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان "أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي- دراسة ميدانية في عينة من الشركات الإنتاجية العامة-"، وذلك في جامعة البصرة، العراق، سنة 2004. حيث حاولت الدراسة إثارة الاهتمام حول موضوع أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بنتائج القرار الاستراتيجي، ومحاولة تشخيص مدى التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- أهمية التوازن الأخلاقي في فاعلية القرار الاستراتيجي مما يتطلب مراعاة الاعتبارات الأخلاقية من قبل متخذي القرار؛

- أهمية المعايير الأخلاقية في وصف المدير الاستراتيجي.

2. دراسة ليث سعد الله حسين

جاءت الدراسة بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل-دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل-"، وذلك في بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 أبريل 2009، حاولت هذه الدراسة وصف وتحليل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل ضمن إطار نظري تجسد مفاهيم أساسية لبعدي البحث وإطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته. اعتمد هذا الجانب على أداة بحثية رئيسية هي الاستبيان الذي وزع على عينة من منتسبي عدد من مستشفيات مدينة الموصل لجمع البيانات، وقد أخضعت نتائج الاستبيان لعدد من التحليلات الإحصائية بهدف التوصل إلى عدد من الاستنتاجات ثم صياغة عدد من المقترحات والتوصيات، وقد جاءت عدة تساؤلات في البحث متمثلة في: "هل أن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين هي ضمن البعد الأخلاقي للعمل في المؤسسات المبحوثة؟"، هل هناك تباين في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من وجهة نظر الأطباء والفنيين والإداريين في المؤسسات المبحوثة؟، هل هناك اهتمام لأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد أخلاقيات العمل من قبل أفراد عينة البحث؟

وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي أن هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة التي تعمل في ظل المنافسة

وتحديات البيئة ومن أهمها العولمة؛ كما أظهرت نتائج تحليل ووصف متغيرات البحث أن أغلب فئات عينة البحث من الأطباء والفنيين والإداريين متفقون على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المستشفيات وضرورة توفيرها.

3. دراسة أسار فخري عبد اللطيف

جاءت الدراسة بعنوان: "أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية"، وذلك في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، العراق، سنة 2006، كان البحث ذو مهمة نظرية أساساً لذلك اعتمد على مسح لما تيسر من دراسات خاضت في أخلاقيات الإدارة بصفة عامة، والدراسات التي تطرقت إلى مداخل التكوين بخاصته، إذ أن التركيز على موضوع أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري جاء أساساً من كون البحث يكتسب أهمية كبيرة في هذا العصر.

وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي إن التحديات التي تواجه أخلاقيات الأعمال في التطبيق ناتجة عن مؤثرات داخلية وأخرى خارجية إذا لا تشكل التحديات الخارجية خطراً كبيراً على الأفراد كالذي تشكله التحديات التابعة من المؤسسة نفسها؛ لم تلق أخلاقيات الأعمال الاهتمام الكافي في أغلب المؤسسات العربية كما يظهر في ضعف برنامج التدريب على الأخلاق وتردد هذه المؤسسات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال أخلاقيات الأعمال.

4. دراسة حنان بنت حسين بوق

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: "أخلاقيات العمل الإداري"، وذلك في جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، سنة 1997. حيث تناولت الدراسة العوامل الإدارية الداخلية للمؤسسة الأكثر تأثيراً على السلوك الأخلاقي للموظف، وقد عاجلت الباحثة ذلك من خلال جانبين: جانب نظري، وجانب ميداني، يركز الجانب النظري على توضيح ما يجب أن يكون عليه الموظف العام من خلال عرض موضوع الأخلاقيات من زاوية إسلامية، وأهمية التمسك بواجبات الوظيفة كالالتزام أخلاقي، وكذلك تم توضيح العوامل المؤثرة في سلوك الموظف بصفة عامة، والتركيز بصفة خاصة على العوامل الإدارية الداخلية للمؤسسة والتي تعتبر متغيرات هذه الدراسة وذلك في أدبيات البحث.

أما الجانب الميداني فاستهدف التعرف على أهم العوامل الإدارية الداخلية للمؤسسة تأثيراً على السلوك الأخلاقي للموظف، وجرى تصميم استمارة استقصاء لجمع المعلومات المطلوبة، وتم توزيعها على موظفي الإدارات

الوسطى لبعض المؤسسات الصحية والتعليمية كعينة، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول: "أن السلوك الأخلاقي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية للإدارة".

كما انتهت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية، وللحد من الآثار السلبية المترتبة عن الانحراف الوظيفي للموظف، ولمساعدة الموظف العام على نهج السلوك الأخلاقي السوي.

5. دراسة Ingrid Noude

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: "Factors Impacting on Ethical Behaviour in Organizations" (العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المؤسسات)، وذلك في جامعة Pretoria، سنة 2004. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التصرفات الأخلاقية في المؤسسات، وتوصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك عدة عوامل تؤثر على التصرف الأخلاقي في المؤسسات تتضمن الجماعات المرجعية، المدير، الجوائز والمكافآت، ثقافة المؤسسة، المستوى الأخلاقي للأفراد.

6. الدراسة السادسة: خليفة محمد بلكبير

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: "تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية"، وذلك في جامعة الجزائر 03، سنة 2013. حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر اتجاهات المسيرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، حيث اختارت الباحثة مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

وكانت أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أنه كلما اتجهت مسيري المؤسسات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا والعكس صحيح، لذا ينبغي على مسيري المؤسسات التوجه أكثر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وإنجازاتها وإخفاقاتها وتشجيعهم على التفكير المستقل وحرية المبادرة، وتكريس روح الجماعة والتعاون وبعث عامل الثقة المتبادلة بين أرجاء المؤسسة.

7. دراسة محمد كنوش

وهي أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس مؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-"، وذلك في جامعة سطيف،

الجزائر، سنة 2017. حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة وذلك في مؤسسات اتصالات الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو.

وانتهى الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لنظام الذكاء الاستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسستين مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما توصل إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها إستراتيجية التركيز، في حين أن مؤسسة أوريدو تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية بإتباع إستراتيجية التمييز.

8. دراسة Dorothy Mghoi Mnjala

وهي دراسة بعنوان: "The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya"، مجلة الإدارة والأعمال، المجلد 16، العدد 04، سنة 2014. حيث هدفت الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية تمكنها من أن تكون في المقدمة بالسوق الذي تنشط فيه، كما هدفت إلى إعطاء نظرة دقيقة حول كيفية مساهمة الموارد الملموسة في خلق ميزة تنافسية والتي تترجم إلى أداء متفوق، من خلال التركيز على المؤسسات المصرفية في كينيا توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتمام متزايد من طرف هذه المؤسسات في النظر إلى استدامة الميزة التنافسية التي تستجيب للتحديات الإستراتيجية الأساسية، وخلصت هذه الدراسة إلى أهمية حاجة هذه المؤسسات إلى التغيير وأن تكون قادرة على استكشاف فرص جديدة في السوق الذي تنشط به.

9. دراسة Yoshifumi Harada

جاءت الدراسة بعنوان: "The Impact of Business Ethics in the Competitive advantage (in the Cellular Communication Companies operating in Jordan)" "تأثير أخلاقيات الأعمال في الميزة التنافسية - مؤسسة الاتصالات العامة الأردنية)، وذلك في مجلة European Scientific Journal، المجلد 10، العدد 10، سنة 2014. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أخلاقيات الأعمال في ميزة تنافسية مؤسسات الاتصال العامة في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لمتغير أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الصدق والنزاهة، الإنصاف والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الابتكار، التجديد)، في مؤسسة الاتصالات الخلوية العامة في الأردن.

10. دراسة Wilfred I. Ukpere

جاءت الدراسة بعنوان: " **Business Ethics as a Tool for Competitive Advantage**

in the Banking Industry in Nigeria " (أخلاقيات الأعمال أداة تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية في نيجيريا)، وذلك في مجلة Kamla-Raj، نيجيريا، سنة 2013. هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الممارسات الغير أخلاقية المرتكبة في الصناعة المصرفية النيجيرية في الآونة الأخيرة والعواقب الناجمة عنها بعد موجة من الفساد مست هذا القطاع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الممارسات الغير أخلاقية في قطاع المصارف النيجيرية، كما خلصت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك التزام أكبر من قبل مختلف أصحاب المصلحة لضمان نشر الممارسات الأخلاقية ضمن هذا القطاع، هذا لن يضمن فقط تنفيذ المعاملات بطريقة صحيحة بل يضمن أيضا الاحتفاظ بالعملاء نتيجة تحقيقها لميزة تنافسية أخلاقية.

11. دراسة Rania Ahmed Azmi

جاءت الدراسة بعنوان: " **Business Ethics as Competitive Advantage for**

In the Globalization Era Companies " (أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية للمؤسسات في عصر العولمة)، هدفت هذه الدراسة على إبراز أهمية أخلاقيات الأعمال وتوصلت إلى أنها أصول لا تقدر بثمن، وأن لأخلاقيات الأعمال أثر في تعزيز تنافسية المؤسسة، وكذا أن الأخلاقيات هي الطريق الصحيح لممارسة الأعمال التجارية وهذه السياسة ما يميزها أنها خالية من المخاطر فالغرض من الأخلاقيات هو تعزيز حياتنا وعلاقاتنا داخل المؤسسة وخارجها.

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة محطة مهمة يستند عليها الباحث في إعداد دراسته، حيث تعتبر كمعالم توضح له مختلف جوانب الموضوع، ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها متقاربة إلى حد ما من حيث الأسس النظرية، إلا أنها متباينة من حيث أهدافها، ومحتوياتها، المناهج المستخدمة، نماذج الدراسات، ميادين التطبيق، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل واختبار الفرضيات، وكذا من حيث النتائج، حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات في العديد من الجوانب كالأصول النظرية فضلا عن اختيار الأدوات وأساليب التحليل التي تتماشى مع طبيعة الموضوع. وقد تبين لنا من خلال ما سبق:

- تعتبر جميع الأبحاث السابقة الواردة دراسات مرجعية، ولكن وجه القصور في ذلك يكمن في أنها تناولت أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية بشكل منفصل في الدراسات العربية، أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على دراسة جانب أو بعد واحد من أبعاد أخلاقيات الأعمال مقابل أقل عدد من الأبعاد في الميزة التنافسية؛

الفصل الأول: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال

تمهيد

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال الأطر والمفاهيم

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعادها

المطلب الثاني: التطور التاريخي لبروز أخلاقيات الأعمال

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها

المطلب الخامس: نظريات ومدخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

المطلب السادس: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

المطلب الأول: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال

المطلب الثاني: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي

المطلب الرابع: إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسة

المطلب الخامس: إدارة السلوك الأخلاقي

المطلب السادس: المؤسسة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية والمحاسبية

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المؤسسة

المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل

تمهيد

بات من المتفق عليه أن منظمات الأعمال ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أعلى معدلات للربحية، من هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور مقبولة أخلاقياً وقانونياً، وقد بدأت المؤسسات البحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيراً ليس فقط على العوامة، ولكن من حيث تأثير النمو الاقتصادي على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها، فالمؤسسات تعمل أكثر ولساعات أطول وتسعى إلى الاستفادة من التقدم الاقتصادي لتحسين نوعية حياة العمل فيها، وذلك من خلال إعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والمعايير الأخلاقية في العمل إذ تهم أخلاقيات الأعمال بالاعتبار الأساسي لمعنى وهدف الوجود الإنساني.

و مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات الموجهة للمؤسسات، خاصة منها المؤسسات الاقتصادية بسبب اهتمامها بمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها البيئية والاجتماعية، إلى درجة أنه لم يعد بالإمكان الصمت إزاء ذلك وهذا ما استغله ووظفه الاقتصاد الجديد في ظل التنمية المستدامة، برؤية أخرى وهي الرؤية القائمة على أخلاقيات المؤسسة والتي لا تقل أهمية على المعايير الربحية والمادية، حيث تشغل مسألة الأخلاق حيزاً كبيراً في جدول أعمال الكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي. ولهذا خصص هذا الفصل لتوسيع الفهم وتعميق التصورات الصحيحة حول مفاهيم أخلاقيات الأعمال من خلال التطرق للعناصر التالية:

- **أخلاقيات الأعمال الأطر والمفاهيم:** يعنى هذا المبحث بتوضيح المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، وتطورها التاريخي قبل التحدث عن مستوياتها ونماذجها.

- **التوجه الأخلاقي للمؤسسات:** خصص هذا المبحث لضبط المفاهيم المتعلقة بالمدونة الأخلاقية ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية، توجه المؤسسات نحو السلوك الأخلاقي، إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسة، وأخيراً لمحة عن المؤسسة الأخلاقية.

- **أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة:** يتم فيه توضيح أهم قيم أخلاقيات العمل في كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال الأطر والمفاهيم

"إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح يصيبك"، تنطبق هذه الحكمة على جميع شعوب الأرض، فهي قيمة عالمية ينبغي أن تتبناها مؤسسات الأعمال حيثما حلت، ومن أي فج عميق جاءت. فليس ممكن أبدا استبدال الأخلاق بالتشريعات أو القوانين، القانون مطلوب وهو نقطة الصفر، أما الأخلاق فهي عنوان الرحلة، بطولها وعرضها. بمعنى بناء مؤسسات أخلاقية المسار يتطلب ما هو أكثر من الكلام عن الأخلاق، فهو يتطلب التعلق والتخلق بالأخلاق. ومنه سنقوم في مبحثنا هذا بتوضيح معنى الأخلاقيات بصفة عامة، حيث سنقدم مختلف التعاريف التي تم إعطاؤها للأخلاقيات من طرف مختلف المفكرين والرواد والفرق بينها وبين الأخلاق، وفي المطلب الثاني سنتعرف على نشأة وتطور الأخلاقيات في مجال الإدارة أما في المطلب الثالث سنقدم أهم المداخل التي فسرت سلوك الأخلاقيات، وفي المطلب الرابع سنعرض النظريات الخاصة بالأخلاقيات.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعادها

من خلال هذا المطلب سنتطرق ونركز على المفاهيم الأساسية التي من خلالها سنكتشف مفهوم أخلاقيات الأعمال. لكن قبل الحديث عن أخلاقيات الأعمال يجدر بنا أن نعرج عن بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الاصطلاحية عساها أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنعرف الأخلاق ثم الأخلاقيات وذلك تمهيدا للحديث عن أخلاقيات الأعمال.

1. مفهوم الأخلاق (Moral) والأخلاقيات (Ethics):

بدءا تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق في اللغة عادة ما يشير إلى السجية، الطبع، المروءة والدين.¹ أما الخلق اصطلاحا فلا يبتعد كثيرا عن المعنى اللغوي فهو قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر.² والخلق عموما صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.³ فالسلوك ليس هو الخلق بل هو أثره وشكله الظاهر.

وقد عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها لذلك سنورد البعض منها على سبيل

الذكر وليس الحصر:

¹ الشامي أحمد، الفساد الإداري بوحدة الخدمة العامة، بحث منشور ضمن المؤتمر السابع تحت عنوان قادة الإداريين، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، اليمن، 28-26 نوفمبر 2007، ص 3.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 133.

³ نفس المرجع، ص 134.

تعريف "Robbins and Decenzo": إذ أن الأخلاق لديهم هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ.¹ صحيح أن هذا التعريف بسيط وواضح، ولكن الحياة العملية قد لا تسهل الاستفادة منه كثيراً، وذلك لأن التصرف الصحيح والتصرف الخطأ قد يتداخلان.

كما رأى "Turban" أن الأخلاق رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح وخاطئ.

وقدم "J.Dewey" الأخلاق بأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرديلة) وبالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية Ideal Ethics التي تتجسد في مقولة "Dewey" الشهيرة: (إذا سرق جاري فإنني سارق أيضاً).²

ومنهم من عرفها على جزأين:³

الأول: الأخلاق الحسنة، وتشير إلى السلوكيات الخيرة والمعروفة في الحياة؛

الثاني: الأخلاق السيئة، وهي أنماط السلوكيات المرتبطة بكل ما هو شر أو قبيح أو منكر.

وبناء على ما سبق نقدم تعريفنا للأخلاق:

"الأخلاق هي مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".

أما فيما يخص مفهوم الأخلاقيات (Ethics):

إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية هي "Ethics" وهي مأخوذة من كلمة "Ethos" اليونانية والتي تعني "دراسة العادات".⁴

تعرف الأخلاقيات بأنها معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ.⁵

وتتضمن الأخلاقيات كل ما هو متعارف عليه على أنه صحيح أو خاطئ وعلى أن هناك لكل فعل رد فعل أحدهما صائب والآخر خاطئ، وهي عبارة عن مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها، فقد قام عدد من

¹ Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999, P153.

² أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص432.

³ حمدان علي خميس، خفايا الفساد، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء، اليمن، 2006، ص22.

⁴ سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص15.

⁵ Barry Norman, **Business Ethics**, West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999, p13.

الفلاسفة بكتابة قوانين لأخلاقيات السلوك البشري أمثال سكورتيس وبلاتو...، وكذلك كان الأنبياء والرسل أمثلة يحتذى بهم حيث سنوا الكثير من الأدبيات والأخلاقيات في جميع نطاقات الحياة أتت بها من أحكم الحاكمين خالقنا عز وجل.

فالأخلاقيات تشير بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكّل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة، ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتحددة المرنة، وأخيرا المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها.¹

وهذا ما أشار إليه Griffin في تعريفه للأخلاقيات فقال فيها أنها المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة.² ويتفق هذا التعريف للأخلاقيات مع ما أشار إليه Gaiden فهي من وجهة نظره تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين.

كما وعرفها "Rue et Byars" الأخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.³ ولم يخرج "Purtilo" عن هذا الإطار فقد ربط في وصف الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن طرح التعريف التالي للأخلاقيات:

"الأخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها".

إن نظرة فاحصة على هذه التعاريف السابقة المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين فالأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب لإعطاء قيمة للخبر، فردية واجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، أما الأخلاق فهي التي تعبر عن القيم والمبادئ التي يعدها أفراد الجماعة مهمة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 134.

² زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 286.

³ فحري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006، ص 2.

ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاق	الأخلاقيات
- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس.	- قيم ومعايير خاصة وفردية.
- معايير الأخلاق إجبارية على الجميع.	- وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة.
- يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد.	- يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما.
- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية.	- الجيد هو كل ما يعتبر جيدا.
- البحث عن الكمال والأمثلية.	- البحث والعثور على السعادة.

المصدر: خديرة نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص13.

ولتجنب الخلط بين المفاهيم ننبه القارئ والباحث في هذا الموضوع أنه قد يجد في المراجع مفهوم آخر وهو أخلاقيات المهنة ولعل من الجدير بالأهمية التمييز بينها وبين الأخلاقيات، فأخلاقيات المهنة محكومة بالقانون وقواعد القانون ناجمة عن مجموعة من اللوائح القانونية المشرعة تصف الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الأفراد، بحيث يكون هذا التصرف مقبولا من المجتمع ويمكن المحاسبة عليها من قبل الجهات القضائية. أما الأخلاقيات تنطبق في جزئها الأكبر على سلوك غير محكوم بالقانون كما أن أخلاقيات المهنة تغطي السلوكيات التي لم تغط بمعايير الأخلاقيات.

إذاً هناك فرق بين السلوك الذي يحكمه القانون ومعايير الأخلاقيات. فالقواعد التي تنشأ من القوانين التي تصف كيف يجب أن يتصرف الأفراد بشكل مقبول في المجتمع، وهي ملزمة من خلال المحاكم. لكن هذا لا ينفي وجود العلاقة بينهما، حيث أن الأخلاقيات تطبق على الأغلب جزءا من السلوك الذي لا يغطي من قبل القانون، والسلوكيات التي لا يغطيها القانون ليس بالضرورة أن تغطي معايير الأخلاقيات وتعكس القوانين الحالية مجموعة من أحكام الأخلاقيات لكن ليست كلها منظمة ومثبتة في القانون.¹

¹ أحمد علي صالح وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 253، 254.

كما أن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات الأعمال استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة. وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهة الناس والبيئة. بحيث أخلاقيات الإدارة تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين. وأخيراً، فإن أخلاقيات الأعمال قد تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل.

2. تعريف أخلاقيات الأعمال:

يحمل مفهوم الأخلاقيات في عالم الأعمال معاني ومضامين كثيرة، تدور معظمها حول قواعد السلوك الإنساني، من حيث ما هو مقبول وغير مقبول لدى الآخرين، ويتفق المختصين والباحثين في تعريف أخلاقيات الأعمال من حيث المضمون والجوهر، وإن اختلفوا من حيث الشكل والأسلوب، فهي تمثل المسائل الأخلاقية حول ماذا يجب أن يكون، وما لا يجب أن يكون في إنجاز أنواع مختلفة من الأعمال. كما يجدر الإشارة بالذكر أن هناك اقتصاديون لم يتعرضوا للموضوع، واقتصاديون ربطوا بين الاقتصاد والأخلاق، واقتصاديون جعلوا الأخلاق فوق الاقتصاد، وآخرون جعلوا للأخلاق موضعاً من الاقتصاد، واقتصاديون فصلوا الاقتصاد عن الأخلاق، وسعوا إلى أن يجعلوا من الاقتصاد علماً موضوعياً، قريباً من العلوم الطبيعية.

واليوم صارت تطرق أسماعنا الكثير من المصطلحات المستجدة في عالم الإدارة الحديث؛ نحو: "أخلاقيات الأعمال"، "أخلاقيات الإدارة"، "أخلاقيات الوظيفة"، وأصبحت كبرى المؤسسات تتسارع في إصدار مدونات أخلاقية لها، وصار المنحنى الأخلاقي في إدارة الأعمال محط أنظار المهتمين بإنجاح المؤسسات، حتى أنه قد يعتمد في بعض تلك المؤسسات إلى إعادة صياغة الأهداف والسياسات بشكل يبرز المسؤولية الأخلاقية لها، فما الذي أدى إلى هذا التحول، وما الذي أحدث ذلك التطور في المفهوم؟ لعل الإجابة عن ذلك تكمن في عوامل عديدة، يأتي في مقدمتها:¹

- توصل المؤسسات إلى قناعة بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفراد المؤسسة، واكتساب التزامهم، وحسن انتمائهم إلا من خلال ممارسة قيم أخلاقية محددة تتبناها؛

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة مالك الفهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 01.

- تزايد الفضاخ الأخلاقية والنقد الموجه لبعض المؤسسات؛ من حيث المعايير التي تعتمدھا تلك المؤسسات بعيدا عن الإطار الأخلاقي الواضح والشفاف؛

- مواجهة المؤسسات لحالات معقدة يصعب فيها الحكم بدقة على ما يتماشى مع البعد الأخلاقي في القرارات، وما ليس كذلك كما هو الحال عند تحديد السعر المناسب؛ فهذه الحالات لم تكن تراعى في سياسة المؤسسات سابقا؛

- اشتداد المنافسة في قطاع الأعمال في ظل قاعدة "Business is Business"، ما جعل من تصرفات المؤسسات وصفقاتها أقل أخلاقية لاهتمامها بتحقيق المزيد من الأرباح الأمر الذي قد يؤثر على سمعتها، وحصتها السوقية في المدى الطويل فتجد نفسها في مأزق لا يمكن التخلص منه إلا بالرجوع إلى القواعد الأخلاقية، والالتزامات الأخلاقية.

ومع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال، فإن العديد من المختصين والباحثين حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسية، فقد عرف "Pride" أخلاقيات الأعمال على أنها ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.¹ هذا إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا وتعريفًا بسيطًا لأخلاقيات الأعمال حيث يتضمن هذا التعريف إشارة إلى أن المعايير الأخلاقية في مجال الأعمال ترتبط بما لدى الفرد من معايير أخلاقية، إلا أنه لم يوضح ما هي تلك المعايير وما هي مصادرها وخصائصها.

غير أن البعض يرى بأن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ أو الأسباب، والتي يجب أن تغطي تصرف المؤسسات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.² هذا التعريف يؤكد على أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مبادئ أو أسس تحكم سلوك أو تصرف المؤسسات والتي يجب عليها مراعاتها عندما تتخذ القرارات أو التصرفات وهي تمارس عملها. وفي نفس المفهوم أشار "Fleix" لأخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته.³ فيما يرى "Schermmerhorn" بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المؤسسة.⁴ بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ. كما

¹ Pride wiliam & al, **Business**, 8th edition, Houghton Mifflinn Co, Boston,USA, 2005, P37.

² وليام ه شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

³ Fleix Nigro & al, **Modem public Administration**, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984, P18.

⁴Schermmerhorn John, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996, P48.

أن هناك تعريف مقدم من "Van Vilok" يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً آخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعة وللمؤسسة.¹ حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه حاول إعطاء بعداً علمياً للموضوع.

وأعطى "المعاضيدي" بعداً شاملاً لأخلاقيات الأعمال إذ يرى بأنها هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المؤسسة والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.²

كما عبر عنها "Woller" أن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة والثقة، والصدق) في العمل.³ حيث نلاحظ هنا أن الأخلاقيات بالنسبة له مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية هي القيام بالأعمال الهادفة، عدم إلحاق الضرر بالآخرين، عدم الخداع في التعاملات وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الأخذ بأخلاقيات هذا النشاط.

كما عرفها "بلال خلف السكارنه" بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.⁴ ومخالفتها أو عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبد من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه بعض الأحيان.

وأخيراً، أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب العمل ليؤدي عمله على الوجه الأمثل.⁵

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لأخلاقيات الأعمال نرى أن معظمها يركز أو يتفق على مجموعة من النقاط هي:

- أنها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المؤسسة؛
- أنها سلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة؛

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 18.

² المعاضيدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 6.

³ Woller, *Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos*, Journal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, 1996, p315.

⁴ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

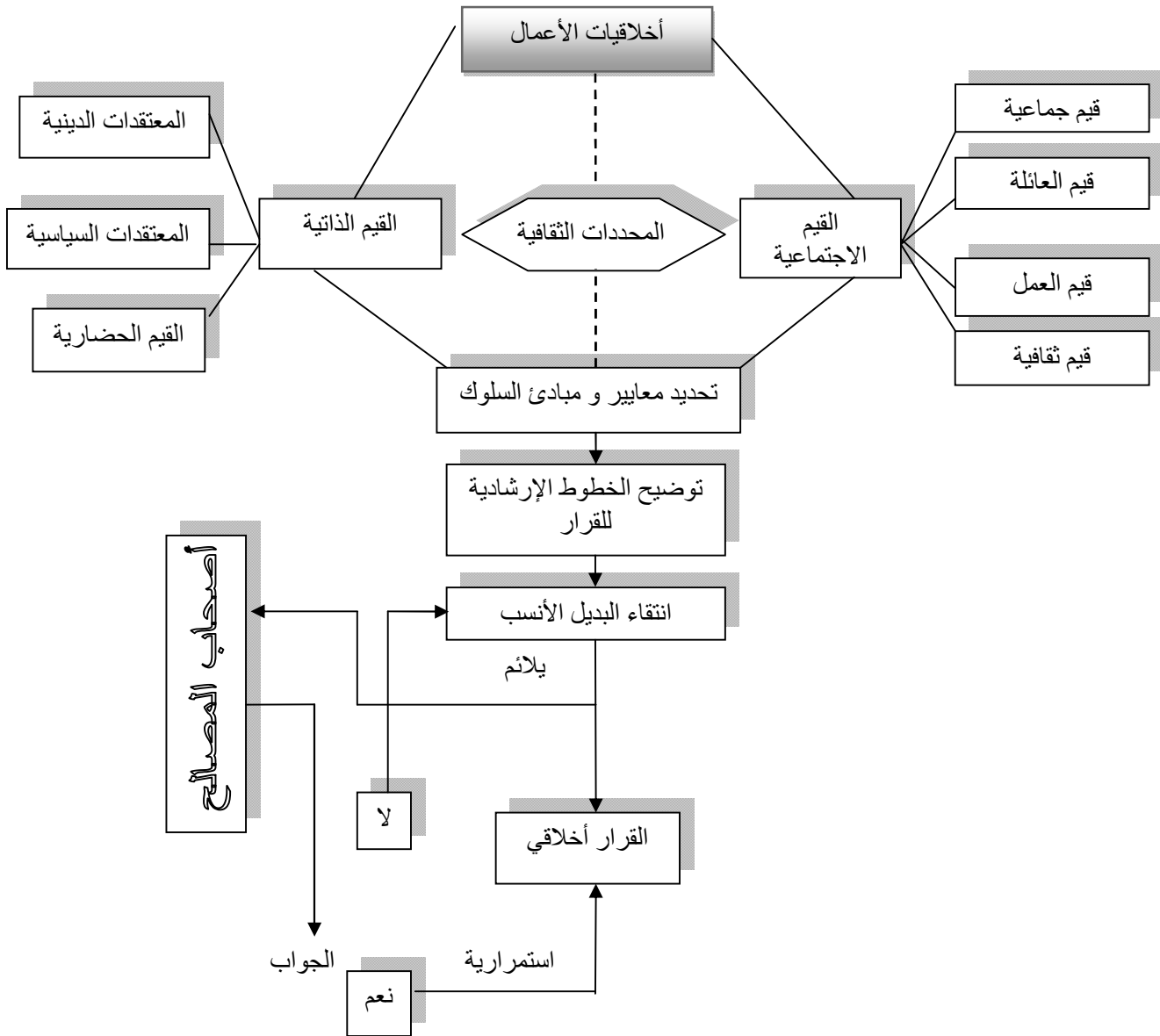
⁵ سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصصلحة شرعية)، سلسلة دعوه الحق، العدد 242، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010،

- هي إطار شامل يشكل السلوكيات والأفعال الأخلاقية وغير الأخلاقية، تسهم عوامل عدة في تكوينه مثل: ثقافة المؤسسة، القيم الشخصية لأفراد المؤسسة، أنظمة المؤسسة، وأصحاب المصالح.

وفقا لما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي لأخلاقيات الأعمال: فأخلاقيات الأعمال هي مجموعة القواعد والسلوكيات والمدونات التي يفرضها القائمون على المؤسسة من خلال الأنظمة واللوائح الإدارية، ومن الضروري أن يتبنى أفراد المؤسسة تلك الأخلاقيات، ويجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء تجاه المؤسسة أو اتجاه الأطراف المتعاملة معها.

ويجسد الشكل التالي المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم (01): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010، ص435.

ومن خلال الشكل نلاحظ أن أخلاقيات الأعمال تمثل:

- منظومة قيم اجتماعية ذاتية؛
- مجموعة المعايير والمبادئ التي ترشد السلوك؛
- خطوط توجيهية في صناعة القرار وانتقاء البديل؛
- القرار الصحيح الجيد الذي يرضى أصحاب المصالح كافة.

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال نظرة في التاريخ

إن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه. إن نظرة إلى المستقبل في موضوع مثل أخلاقيات الأعمال لا يساويها بالأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي.¹

كان ميثاق "حمورابي" الذي وضع عام 1780 قبل الميلاد، بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، ولقد أصبح هذا الميثاق أساس مملكة "بابيلون"، بما يحتوي عليه من 282 توجيهها اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء والعقوبات المرتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح، وقد قال جون سارتون G. Sarton عن الميثاق: "إن قانون حمورابي أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري".² وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو لنا وفقا لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية، مثل تلك الأحكام الخاصة بالرق، إلا أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة. وقامت حضارات قديمة بوضع موثيق أو مبادئ خاصة بها، مثل "إنجيل كونفوشيوس" في عام 500 قبل الميلاد، هذا إلى جانب الموثيق الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان لاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الأخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا عن أنه مطلب.³

بالانتقال من الدين إلى الفلسفة فإن هناك جذورا عميقة تشير إلى الاهتمام بموضوع الأخلاق في شؤون الإنسان العامة ومنها العمل. ففي الفلسفة اليونانية القديمة التي تعد منابع للفلسفة الحديثة كانت الأخلاق موضوع اهتمام كل من أفلاطون وأرسطو...، أما فلاسفة العصر الحديث فقد كانت لهم رؤى مختلفة اتجاه موضوع الأخلاق ف Mills Bentham and John وهما من فلاسفة القرن التاسع عشر أن الأخلاق هي تحقيق أكبر قدر من المنفعة لأكثر عدد من الناس.⁴

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² نفس المرجع، ص 46.

³ جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحكومة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي 2006، ص 7.

⁴ Wary-Bliss, Taylor, **Classical Ethical philosophy**, School of AFM, 2007, [http:// www.courses.essex.ac.uk.consulté](http://www.courses.essex.ac.uk.consulté) le: 30/06/2014, 20:15.

وخلال عصر الإصلاح في القرون الوسطى، برزت شخصيات إصلاحية أمثال John و Martin Luther و Calvin التي ناقشت التجارة والأعمال وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات الأعمال البروتستانتية من خلال اعتقادهم أن الناس يمكن أن تخدم الله من خلال العمل، ويعد عصر الإصلاح نقطة البداية التي انطلقت منها أوروبا لبناء نهضة الأعمال، وفي هذه الفترة بالذات كان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي.

وفي القرن السادس عشر أصبحت المواقف الإيجابية تجاه العمل جزءاً من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا بطريقة تفكير في العمل قياساً بالعصور الوسطى والكلاسيكية. حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني Max Weber هذه المواقف عند إصداره لكتابه بعنوان: "الأخلاقيات البروتستانتية وروح الرأسمالية" عام 1904، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد وأوضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الاجتهاد، الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأجيل الرغبات.¹

وفي القرن الثامن عشر نجد Adam Smith الذي عرف بأنه أبو الاقتصاد الحديث في بحثه "طبيعة وأسباب ثروة الأمم"، أكد أن للعمل قيمة عليا ودعا إلى حرية الأعمال، والتأكيد على فكرة اليد الخفية، التي تؤدي بالأعمال من خلال سعيها لتعظيم الربحية ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع.² ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعو إلى إطلاق حرية الأعمال وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وفي العصر الحالي انتقد Drucker الذي يعد من رواد الإدارة فكرة اليد الخفية وأكد على مدراء المؤسسة أن يختاروا أهدافاً مسؤولة اجتماعياً وقال أن "اليد الخفية تحول الرذائل الخاصة إلى فضائل عامة" وأنه لا يؤمن أبداً بإمكانية أن تحل المنافسة بشكل تلقائي المشاكل الاجتماعية، أو أنها تعزز من الالتزامات لمدراء المؤسسات.³ وخلال نفس هذا القرن وبرز فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة حيث سعت المؤسسات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية. أدى ذلك إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال آنذاك ومنها حركة الإدارة العلمية لتيلور، التي أكدت فيها على أهمية الحوافز المادية كعامل أساسي لحث الأفراد على العمل من أجل تحقيق الربحية، متناسياً العلاقات الإنسانية المؤثرة في ذلك. لم تسلم هذه النظرية من

¹ Hill Roger, **Historical Context of the Ethics**, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>, PP 6, 7.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ Waring Stephen, **Peter Druker, MOB, and the corporatist critique of scientific Management**, P 221

الانتقادات التي وجهت إليها وعلى إثرها ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي دعا مفكروها للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ركيزة كل مؤسسة.¹

بالانتقال إلى المجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن الماضي، ويؤرخ الباحث Norman Bowie تاريخ ولادة أخلاقيات الأعمال في حقل المؤسسات عام 1974، حيث عقد المؤتمر الأول لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المؤسسات، إذ تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخص أخلاقيات الأعمال.²

بالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي فيما بين البلدان، والعالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الاتصال المتقدمة فقد أصبحت الأخلاقيات في الأعمال تمثل تحدياً حقيقياً يواجه المؤسسات، ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة.³

وإزداد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال أكثر بظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية التي ساعدت على زيادة البحث في هذا الموضوع الحيوي، انطلاقاً من حقيقة مفادها أن العلاقة بين المسؤولية والأخلاقيات تعد علاقة تبادلية وثيقة جداً لا يمكن تحصيلها إذ لا مسؤولية بدون أخلاقيات ولا أخلاقيات بدون مسؤولية.⁴

والشكل التالي يوضح معمارية تطور أخلاقيات الأعمال ابتداءً من القرن الثامن عشر:

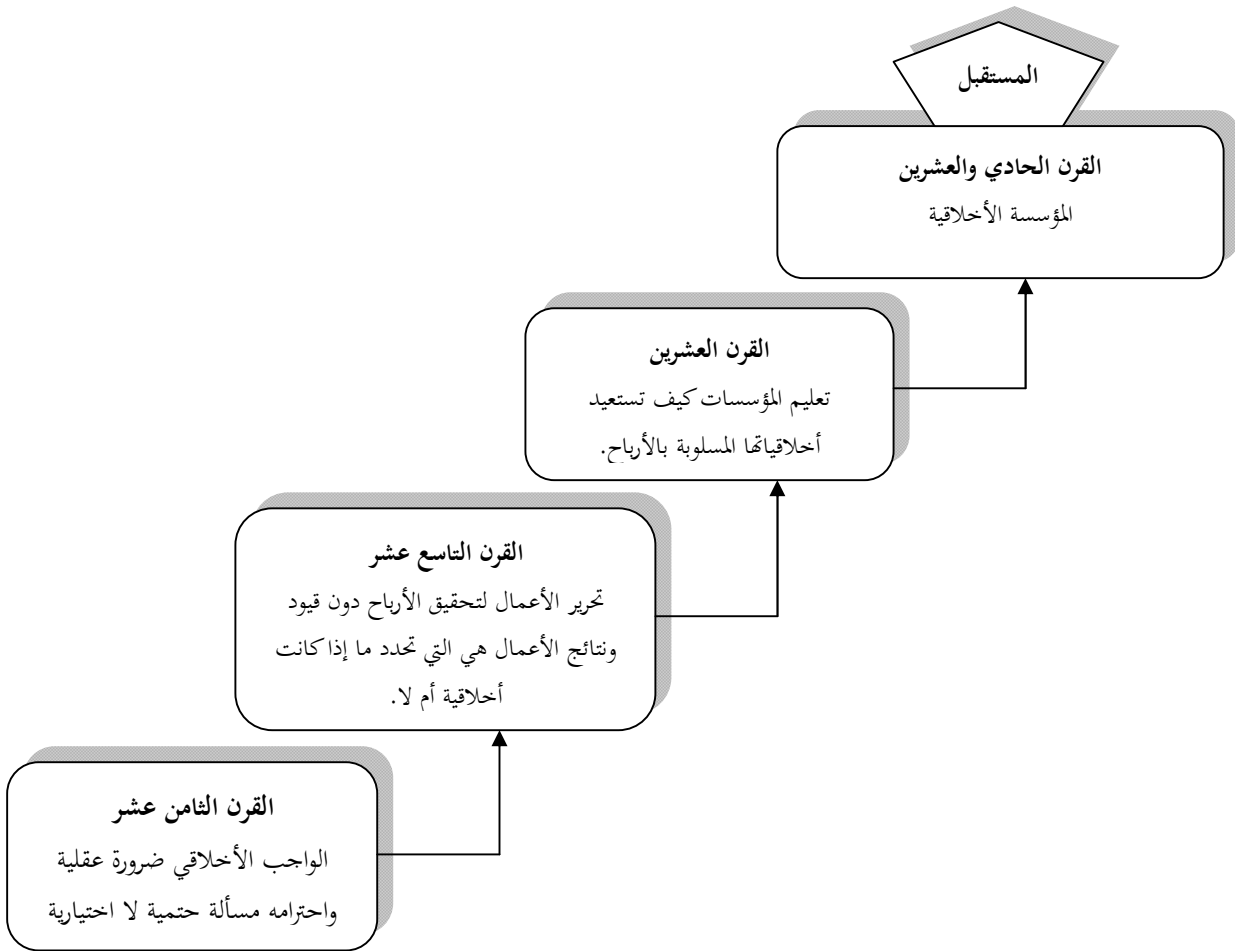
¹ الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1991، ص ص 32-35.

² George Richard, **A History of Business Ethics**, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>, le: 01/07/2012, 19:38.

³ Hill, Roger, op,cit, P 12.

⁴ زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 396.

الشكل رقم (02): معمارية تطور أخلاقيات الأعمال



المصدر: أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 259.

كما أن هناك مراحل لتطور أخلاقيات الأعمال أكثر وضوحاً حيث نجد أنه تم تقسيمها إلى¹:

1. المرحلة قبل التقليدية: يعمل الموظفون أو العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر والتزام القواعد لتجنب العقاب والحصول على العوائد وفق طاعة عمياء للسلطة من أجل مصلحتهم الخاصة، والتوجه الأساسي لدى هذه المؤسسات أخذ ما يمكن أخذه Taking what could be taken. أما الإدارة فتتجه لاستخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة. في هذه المرحلة لم يهتم الأفراد بالمصلحة العامة للمؤسسة والحفاظ عليها وكذلك لم تهتم المؤسسة إلا بالربح وتحقيق فوائد اقتصادية لها. فالفرد يقوم بإطاعة الأوامر فقط لتجنب

¹ عرفات جابر، داود صنوبر، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011، ص 109.

<https://alhadidi.files.wordpress.com/2013/03/d8a7d984d8a3d8aed984d8a7d982d98ad8a7d8aa-d8a7d984d8a5d8afd8a7d8b1d98ad8a9-d988d8a3d8abd8b1d987d8a7-d981d98a-d8a7d984d8a3d8afd8a7d8a1.pdf>

العقاب، ولذلك نجد هناك تدني في الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تشجيعهم على الابتكار واتخاذ القرار مما ينعكس سلبا على أدائهم في المؤسسة مما يرسم صورة سلبية عن المؤسسة تؤثر على أداءها ككل.

2. المرحلة التقليدية: في هذه المرحلة يتعرف الفرد على السلوك الجيد، فيتبع الأعراف والعادات وكذلك

القيم في ثقافة المؤسسة مثل عدم السرقة والغش...، حيث يؤيد الأشخاص في هذه المرحلة القانون ويلتزمون به. في هذه المرحلة تم الانتقال من الاعتماد بالمطلق على طاعة الأوامر إلى الاهتمام بالتقاليد والأعراف في المجتمع للتصرف بشكل أخلاقي وقد ازداد الالتزام بالقوانين وهي بذلك أعطت دفعة للعاملين للعمل بشكل أفضل وأعطت انطبعا حسنا على المؤسسة لانسجام تصرفاتها مع ثقافة المجتمع وعاداته وزادت فرص المؤسسة للنجاح وتحسين أدائها حيث أصبحت عضوا في المجتمع.

3. المرحلة الحديثة: يتم العمل في هذه المرحلة على مبادئ أخلاقية علامية (عدالة، مساواة...) حيث

يعمل الشخص قائد أو مرؤوس بالالتزام بهذه المبادئ الأخلاقية كدليل ومرشد لعمله. يلاحظ في هذه المرحلة أن هناك نقلة كبيرة في انتقال المسؤولية والسلطة من القادة إلى المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من مستوى رضاهم، وزيادة الولاء للمؤسسة التي ينتمي لها. وكذلك اهتمام المؤسسة بالمصلحة العامة للمجتمع أو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية حسن كثيرا من صورة المؤسسة في السوق وعزز فرصها بالنجاح والتقدم، وكسب مزايا تميزها عن الآخرين.

إن الأخلاقيات في العمل لا تزال حتى يومنا هذا موضع نقاش وجدل بين الباحثين ورجال الأعمال، بعد أن وجهت العديد من الانتقادات للشركات المتعددة الجنسيات التي تستخدم الأطفال في العمالة، أو تدفع أجورا أقل للعاملين في بلدان أخرى، وبعد سلسلة الفضائح الأخلاقية للشركات العالمية.

إن الغاية من هذا العرض التاريخي لأخلاقيات الأعمال وتطورها عبر الدين والفلسفة فضلا عن آراء بعض الباحثين فيها وربط الماضي بالحاضر في سياق الحديث عنها يكمن في أن التاريخ يضع الخطوط العريضة للحاضر والمستقبل معا، فما بين عتبة الحاضر والمستقبل يكمن الماضي الذي من خلاله تصحح المسارات وتصحح الأفكار.

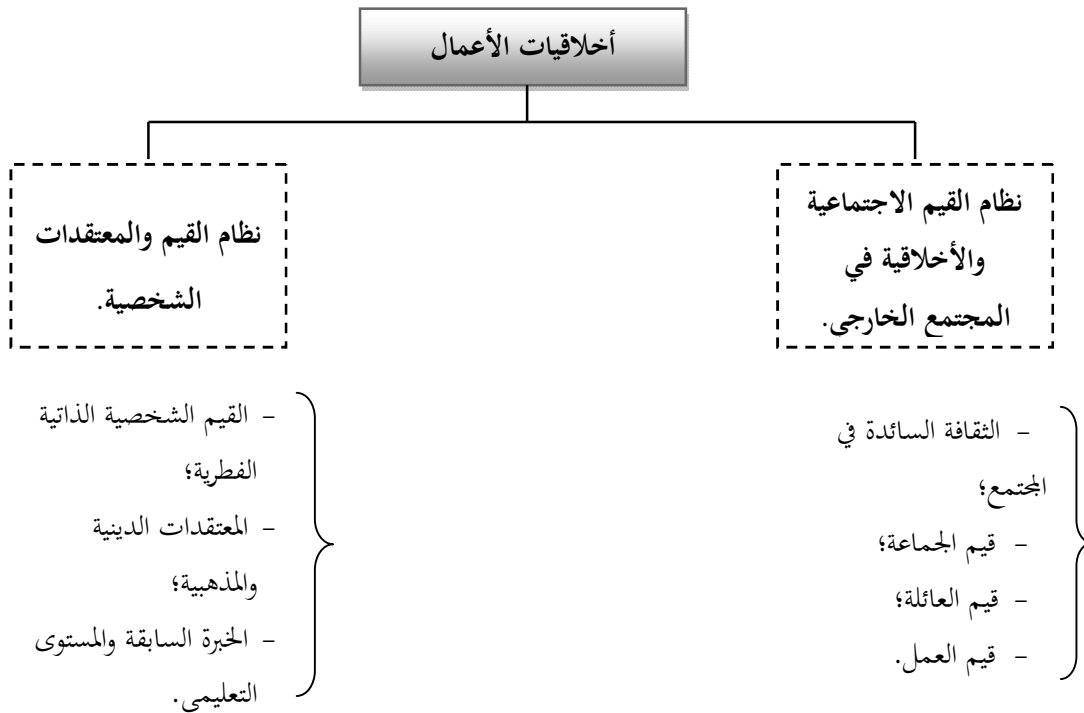
المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية.

حيث تتعدد المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات كما أن أهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر ومن فترة إلى أخرى، فالدين والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع تعتبر كلها مصادر تساهم في تشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات.

إضافة إلى أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 139.

من خلال الشكل نلاحظ أن أخلاقيات الأعمال تستند إلى ركنين أساسيين وهما:¹

- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛
- نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 106.

وهناك من يقسم المصادر التي تم ذكرها أعلاه إلى:

1. **الفرد (الأخلاق الشخصية):** إن الفرد كمدير أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى ومن بين هذه العوامل نذكر:

أ. **الدين:** تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله. فالدين قدم للإنسانية جمعا مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضها. فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها، حيث تعرض للعدل والاستقامة، والطاعة، ومعاملات الناس في البيع والشراء والعقود وإبرام المعاهدات، وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما حث على النزاهة في التعامل مع الآخرين، وكذا أمر بتجنب الغش وتحريم الرشوة...¹ هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية.² وكثيرا ما تدرس الأخلاق باسم الدين ويدافع الدين عن نفسه باسم الأخلاق، ويكاد مدلول إحدى الكلمتين يتطابق مع مدلول الكلمة الأخرى في بعض المواقف.³

إن القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى والتي تعد المنبع الأول لكل القيم الأخلاقية التي يسترشد بها الإنسان الواعي، فضلا عن السنة النبوية لسيد المرسلين النبي محمد صلى الله عليه وسلم،⁴ هي أساس الأخلاق، فنجد أن هناك عدة أحاديث تحث على إتقان العمل ومنها قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد منها قوله صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

ب. **العائلة:** تعد العائلة (الأسرة) أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها.⁵ حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام، يظل أبنائها متمسكين بهذه المبادئ. وأما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم والمبادئ، والتشكيك

¹ مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص ص 436-439.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ محمد عبد الله دراز، الدين بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1991، ص 58.

⁴ سوسسي عبد الوهاب، تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 66.

⁵ إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 128.

فيهما فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذي سوف يعملون فيه. وعلى العموم فتصرفات موظف المستقبل هي تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم، فالمبادئ التربوية تؤثر على الدور الاجتماعي للطفل وهو ما يؤثر بدوره بالطبع على مستوى أخلاقه وبالتالي على أخلاقياته في المؤسسة.¹

ج. المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة: تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المؤسسة والانتماء والإخلاص.² يكون للخبرات السابقة (المكتسبة) تأثيرات في تشكيل أخلاقيات الأفراد، ولذلك تكون أخلاقيات الأفراد الذين اكتسبوا من الحياة خبرات مختلفة تماما عن أخلاقيات الذين تنقصهم الخبرة في التعاطي مع الأفراد والمشكلات، ولا يقف الأمر عند هذا الحد إنما تكون للخبرات المكتسبة تأثيرات واضحة في أهداف الأفراد والأساليب التي يستخدمونها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.³

2. المؤسسة: إن مؤسسة الأعمال هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه المديرون والعاملون فيها. فهي تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ أخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل بمجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمحمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال ومن السياسات المتبعة من قبل المؤسسة نجد:

أ. الثقافة التنظيمية: والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة. ويعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة، وإن أهم فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.⁴

ب. المدونات الأخلاقية: وثيقة تصدرها المؤسسة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المؤسسة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى.

¹ سيد أحمد غريب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص229.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص227.

⁴ Deal Kennedy, Corporate Culture, the Rites and Rituals of Corporate life, Addison Wesley publishing, Boston, U.S.A , P4.

ج. سلوك المديرين والمشرفين والزملاء: يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجاً يحتذى به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد أن الزملاء يؤثرون إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل"، وقد قيل قديماً "لا تسئل عن المرء بل سل عن قرينه".¹

3. البيئة الخارجية: إن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيداً، فنجد أنه يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه ومن ضمنها نجد:

أ. التشريعات والقوانين الحكومية: إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المؤسسات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين. والمقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلاً، والتقييد بقواعد الجدارة والاستحقاق، وأتباع كافة الإجراءات القانونية...²

من بين القوانين التي تنص على ذلك نجد القانون الأساسي العام للعامل في مادته 23 والذي جاء فيه: "يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، وألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر بحوزتهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم وأن لا يمكنوا غيرهم من الإطلاع عليه ما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة".³ وتضمن المرسوم التنفيذي رقم 54/93، في مادته الثانية: "يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة، لاسيما في علاقاتهم مع الجمهور".⁴

ب. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر أخلاقيات الأعمال المؤثرة في السلوك، وتلعب دوراً مهماً لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.

¹ غانم فنجان موسى، فاطمة فالج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، الطبعة الأولى، دار الكتاب القانوني، القاهرة، مصر، 2008، ص 27.

³ المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق لـ 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، ص 724.

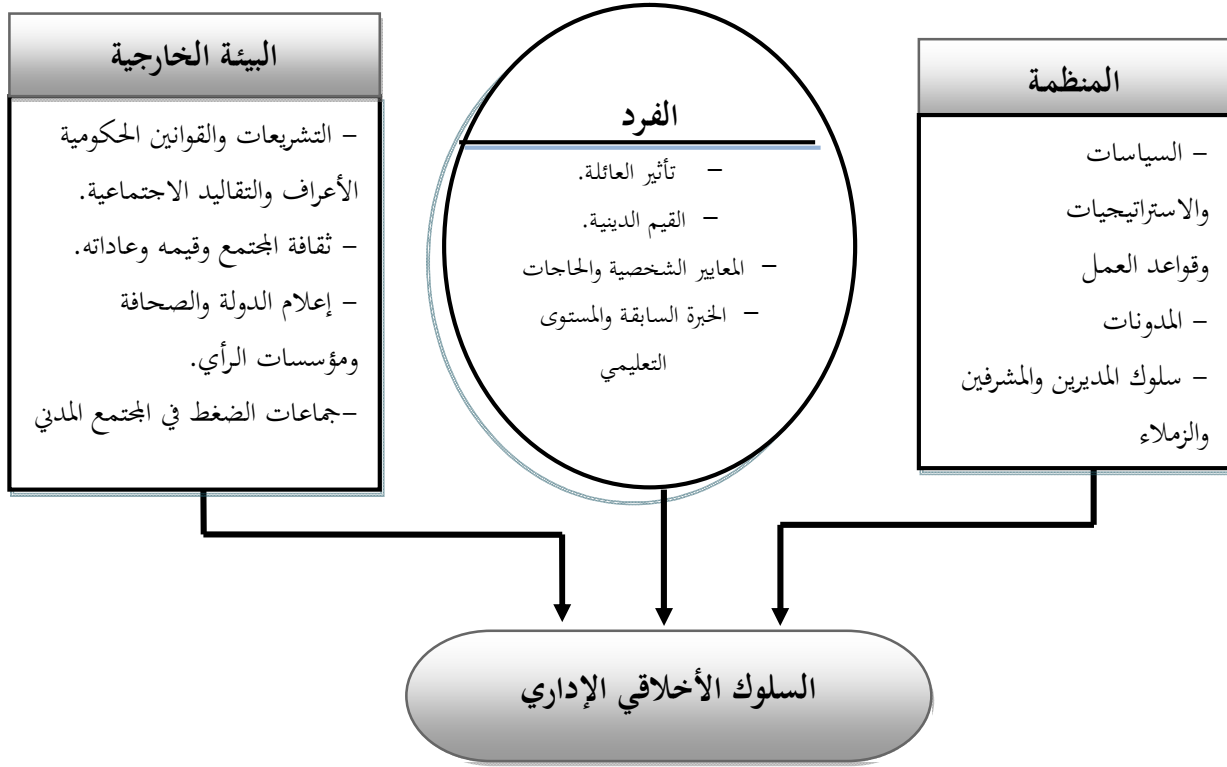
⁴ المرسوم 54/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق لـ 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان، (الجريدة الرسمية)، العدد 11، ص 5.

ج. جماعات الضغط في المجتمع المدني: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسات. وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة نسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها، ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط هي نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر.¹

وبعد هذا الاستعراض لمصادر السلوك الأخلاقي، يمكن أن نعرض في الشكل التالي المؤثرات الأساسية في

السلوك الأخلاقي للأعمال:

الشكل رقم (04): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، 2009، ص 106.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010،

المطلب الرابع: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها

لقد أثبتت التجارب الكثيرة أنه عندما يترك العاملون على وقف رغباتهم وأمزجتهم فإن مفسدات كثيرة ستتراكم وسوف تحصل منها الخسارة والإفلاس، وتراكم الأعمال، وتنافر العاملين، ونفور العملاء والمراجعين وإتاحة المجال للمفسدات الإدارية كالإهمال والرشوة والمحسوبية، ومع طول المدى يصبح انتهاك أخلاقيات العمل أمراً عادياً. وقد أكدت الأبحاث الإدارية أن الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة وأي مجتمع، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والنهضة والإتقان والإنجاز. وأصحاب المهن والأعمال الذين تقتصر مفاهيم العمل عندهم على الحضور والغياب، ويقتصر الدعم لديهم على المادي المشبع للبطون دون الأذهان سوف يوفرون فرص عمل مزيفة، ويوجدون كتلاً بشرية متشعبة بالانتكالية وراسخة في التراخي والإهمال.

حيث نجد هنا أن الحاجة للأخلاق في العمل تكمن نتيجة للأسباب التالية:

أ. شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها، مما ولد الإحساس المتزايد بأن المؤسسات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة إلى الأخلاقيات في المؤسسات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي؛

ب. تعقد وتداخل المصالح في المؤسسات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

ج. ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن المؤسسات تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح، مما أدى إلى إضافة قدسية واضحة على الربح والربحية في هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية؛

د. وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى العضلات، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها هناك أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية.¹

فالأخلاق تعد بمثابة الدفة التي تقود المؤسسات والأفراد نحو الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الجماعات المختلفة، وتظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في جانبين: الأول أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال التزام

¹ نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 382، 383.

المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية. والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المؤسسة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المؤسسات.

إن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال أدى فعله باتجاهين هما:

- جعل الإدارة أكثر تحسناً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال؛
- ساعد في التأكد من بذل الجهود المضيئة لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية، فضلاً عن سعي البرامج الأخلاقية إلى إنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية نذكر منها:

أ. في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحاً على المدى الطويل؛

ب. قد تتكلف المؤسسات كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية خاصة إذا ما تمدت المؤسسة وأخذت تركز كثيراً على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيداً عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي؛

ج. تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة؛

د. إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالالتزام

المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة؛¹

هـ. تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير

الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المؤسسة؛

و. تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد

الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه؛²

ز. تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنوع، والتي تعدّ جميعاً من

الحاجات التي تتطلب اهتماماً واسعاً في المؤسسات لأنها تقود إلى ما يميز المؤسسة عن غيرها في ميدان النشاط التي

تمارسه؛

ح. كما أن التطبيق الصحيح لبرامج أخلاقيات الأعمال يقود لتحقيق العديد من المنافع من وجهة نظر أخرى

منها:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 137:138.

²Jones, *Organizational Theory: Text et Cases*, 2nd ed, New York, Addison Wesley Publishing, 1999, P196.

- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة المنظمة؛
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المؤسسة؛
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات؛
- التمسك بأثر قيم المؤسسة ورسالتها في المجتمع.

ليس من الصعب الإدراك الذهني للآثار الإيجابية لأخلاق العمل، فكل ذي عقل سوي إذا قيل له ما أثر الصدق والأمانة على العمل أجاب فوراً بأن لهما أبعاد الآثار، بعكس الكذب والخيانة، وهذا الأمر البديهي ذهنياً ونظرياً لا يكفي في تسيير الأعمال على درب السلامة الأخلاقية، ولا يكفي في تجنب الممارسات غير الأخلاقية إذ العبرة بالتطبيق وليس بالشعارات وحدها.

كما أن الكثير من الدراسات والإحصائيات التي قامت بها كل من جامعة هارفرد وستانفورد أثبتت أن نجاح الموظف في عمله يعتمد بنسبة 85% على مهاراته الشخصية ومهارات تعامله مع الآخرين وأن 15% فقط يعتمد على مهاراته في أداء هذا العمل.

كما حصلت دراسة على 1500 شركة خاصة مساهمة في سوق المال الأمريكية، على نتائج بأن الشركات المهتمة بأخلاقيات العمل والتعامل حققت أرباحاً أكثر من المبيعات السنوية ونسبة أقل في تكاليف التشغيل. وبذلك تتأثر حقيقة مفادها أن التزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته.

بصفة عامة إن الدور الجوهرية والأساسية للأخلاقيات بصفة عامة ولأخلاقيات الأعمال بصفة خاصة هو أنها وسيلة للنهوض بالأمة ذلك أن التاريخ يخبرنا أن سقوط الكثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق.

وفي هذا نجد أنه قد سئل أحد وزراء اليابان: "ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟" فقال: "السر يرجع إلى تربيتنا الأخلاقية".¹

المطلب الخامس: نظريات ومدخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه النظريات وهي:

¹ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

1. **نظرية المنفعة:** هو رأي أوجده الفيلسوف John Stuart Mill في القرن التاسع عشر. ووفقا له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية،¹ وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعا ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكبر عدد من الأفراد. ويشير كل من Wheelen and Hunger إلى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة عنها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع.² المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة إدراك كل المنافع والكلف لأي قرار أو تصرف.

2. **النظرية الفردية:** وفقا لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياسا لجودة القرار.³ نجد أن هذه النظرية تقوم على الإفراط في حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأطراف الأخرى.

3. **نظرية الحقوق الأخلاقية:** انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي John Locke والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي...، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية، بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرار الصائبة أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.⁴ ويرى نجم عبود نجم أن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.⁵

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار وهي:⁶

أ. **الحق في حرية القبول:** يجب أن لا يعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعاملون بها؛

ب. **حق الخصوصية:** للأفراد الحرية في الخصوصية، ولهم الحق في مراقبة المعلومات التي تخص حياتهم الشخصية؛

ج. **حق الحرية في الالتزام:** قد يتمتع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية أو الأخلاقية؛

¹ Chandan, **ManagementM cocept and strategics**, Vikas Publishing House pvt Ltd, New Delhi, 1998, P104.

² Wheelen Thimas, Hunger David, **Strategic Management**, 6th ed, Wesley Longman, New York, USA, 1998, P49.

³ Daft Richard, **Management**, 5th ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA, 2000, P137.

⁴ Ibid, P138.

⁵ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁶ Daft Richard, **Management**, op.cit, P138.

د. الحق في إبداء الرأي: يعطى للإفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛

هـ. حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية؛

و. حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم للمخاطر أو انتهاك لصحتهم وسلامتهم.

وقد يؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو المؤسسات قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم مبررين ذلك بالحرية أو الحقوق.

4. نظرية العدالة: وفقا لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا

تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تمييز وفقا لقواعد قانونية.¹

وهناك ثلاثة أشكال للعدالة هي:²

أ. العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذا تساوت الكفاءات والمهارات. وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

ب. العدالة الإجرائية: وتعني مستوى ودرجة ووضوح صياغة سياسات وقواعد العمل في المؤسسة واستقرار وحيادية ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة.

ج. العدالة التعويضية: وبموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها، وأن لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها.

من الناحية النظرية البحتة، فإن كل نظرية تقدم طريقة مختلفة عن الطرق التي تحددها النظريات الأخرى، كما أن الطريقة التي تقدمها كل نظرية تكفي لتحديد ما إذا كان القرار أو السلوك الأخلاقي أخلاقيا أم لا. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاطلاع على هذه النظريات الفلسفية يساعدنا كثيرا في استنباط ووضع مفاهيم أساسية لمبادئ وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمؤسسات.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها R.M.Fulmer وهي:³

1. النظرية التجريبية: وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير

أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولا وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 68.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 108.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

2. النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سييء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.
3. نظرية الحدس: وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطيء. وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.
4. نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.
- والجدول التالي يعرض مزايا النظريات السابقة وعميوبها:

الجدول رقم (02): مزايا نظريات أخلاقيات الأعمال وعيوبها

العيوب	المزايا	النظرية	
- يصعب جعلها مقياسا كميا؛ - إن تحقيق المنفعة يجب أن يتم حتى ولو كان ذلك انتهاكا للمعايير والقيم الأخلاقية.	- تتناغم مع تعظيم الربحية؛ - تحقيق أقصى قدر من المنفعة لأكثر عدد من الأشخاص.	المنفعة	1
- يشوب هذه النظرية الكثير من الأنانية في تفضيل الذات وتحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين	- تعزيز مصالح الأفراد على المدى البعيد	الفردية	2
- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد؛ - قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.	- احترام حقوق الآخرين وحماتهم؛ - تحمي الفرد من الضرر والخطر؛ - تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.	الحقوق الأخلاقية	3
- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية؛ - قد تتسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.	- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد؛ - تحقيق العدالة والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد والكلف عند اتخاذ القرارات.	العدالة	4
- إخضاع الأخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعدا ماديا بحتا بعيدا عن طابعها الروحي؛ - إخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.	- إن التجارب الإنسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي.	التجريبية	5
- إن العقل المستقيم فقط هو الذي يحدد ما هو صائب وما هو خاطئ، وقد يتاح المجال لأن يتصرف الفرد وفقا لما يراه مناسبا له في كل الحالات بحجة العقل والمنطق.	- إن العقل وحده هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.	العقلانية	6
- لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقا في جميع الحالات.	- يمتلك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ	الحدس	7
- قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية.	- إن السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وإن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد للإنسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح.	الوحي	8

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما ورد سابقا.

المطلب السادس: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال

نجد عدة مستويات ونماذج لأخلاقيات الأعمال نبدأ أولاً بالمستويات والمتمثلة في:

أولاً: مستويات أخلاقيات الأعمال

بدأ تنقسم أخلاقيات الأعمال إلى قسمين:¹

- أخلاقيات تتعلق بالإدارة وسير العمل: وهي تصب في تسهيل سير العمل وتعزيز الإنتاجية لدى الأفراد ويتميز في تطبيق هذا الفرع المؤسسات اليابانية بلا منازع؛

- أخلاقيات تتعلق بأخلاق الموظفين وسلوكياتهم بين بعضهم البعض: وهي تصب في الارتقاء بأخلاقيات الموظفين وكسر الحواجز الناشئة عن اختلاف ثقافتهم.

إذا تؤثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، وتؤثر أيضاً بالأفراد في داخل المؤسسة، فضلاً عن زبائنها، لذا فإن المؤسسات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي:²

1. **على المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدرائهم وزملائهم فضلاً عن زبائن المؤسسة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المؤسسة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

2. **على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المؤسسات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المؤسسات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المؤسسات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المؤسسة فإن لها كيان معنوي أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المؤسسة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلاً عن الأخلاقية في قراراتها.

¹ المهندس السبيعي، مقدمة في أخلاقيات العمل، 2008، ص 3،

<https://www.scribd.com/doc/4110443/%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84>

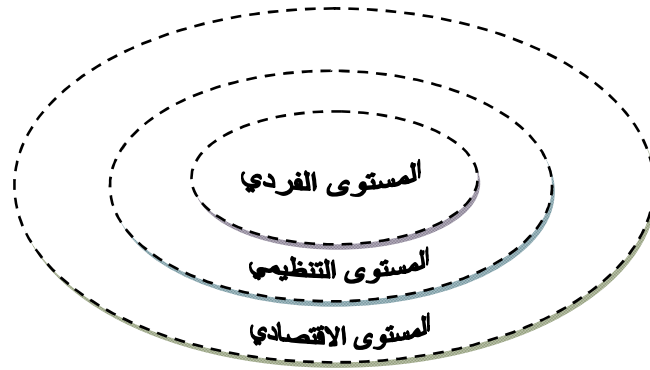
² Belak Jernj, **MER Model of Integral Management: Family Business Ethics**, Published in proceeding of 2nd International conference on management, Enterprise and Benchmarking, 2004, http://www.mer-evrocenter.si/f/docs/mer-ov-model-integralnega-managements/meb_2004_jb.pdf.

3. **على المستوى الاقتصادي:** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المؤسسات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المؤسسات.

عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي: أيصنع الأفراد المؤسسة؟ أم المؤسسة هي التي تصنع الأفراد؟. ومغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال؟ وهذا ما حاول الباحثان Tshuridu and Perryer الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المؤسسة ففي هذه الحالة على المؤسسة أن توظف أفراداً أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المؤسسة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى تكوين المناخ والثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

والشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة لأخلاقيات الأعمال:

شكل رقم (05): مستويات أخلاقيات الأعمال



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على ما سبق.

ومن الشكل يتضح أن المستويات الثلاثة تتداخل فيما بينها، إذ أن كل مستوى يؤثر على المستوى الآخر، وداخل هذه المستويات نجد أربعة عناصر أساسية هي: الوعي الأخلاقي - التفكير الأخلاقي - التصرف الأخلاقي - والقيادة الأخلاقية. لو اختفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المؤسسة سيضعف:¹

1. **الوعي الأخلاقي:** أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. حيث أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملون أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر

¹ سليمان الفارس، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي (ضمن وظيفة الموارد البشرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 123.

المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين.

2. **التفكير والتصرف الأخلاقي:** إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل اللاأخلاقية. ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي. إن الأهداف المحددة للمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي. فأن المؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم. بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب.

3. **القيادة الأخلاقية:** التنفيذيون لا يجب إن يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصا ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطلب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسؤولية الأخلاقية كقيادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي.

ثانيا: نماذج أخلاقيات الأعمال

من أجل فهم السلوك الأخلاقي وتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات المؤسسات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين نستعرض بعضها منها حسب تسلسلها الزمني:

1. نموذج Jay and Griffin (1992):

هناك وفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:¹

أ. **التأثير القانوني:** القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن.

ب. **العوامل التنظيمية:** يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد.

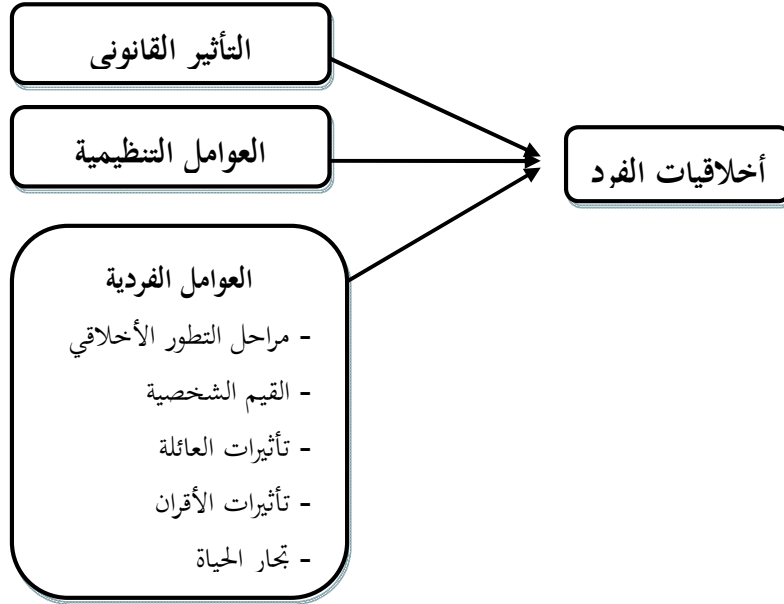
ج. **العوامل الفردية:** يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين معهم حزمة من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق،

وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات.

¹ Beekun Rafik Aissa, **Islamic Business Ethics**, University of Nevada and Islamic Training Foundation, USA, 1996 , P 8.

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تكوين السلوك



Source: Beekun Rafik Aissa, Islamic Business Ethics, University of Nevada and Islamic Training Foundation, USA, 1996, P 8.

2. نموذج Ferrell (2001):

قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:¹

أ. **العوامل الفردية:** هي قيم الفرد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح وخاطئ.

ب. **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية، ويمكن التعبير عنها رسمياً من خلال عادات العمل، اللباس، القصص...، إذ تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها.

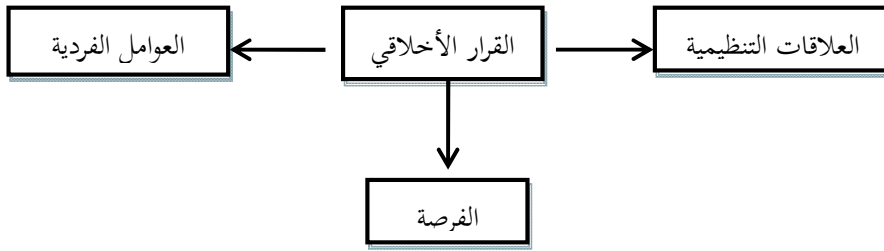
ج. **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة، على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينجم عنه زيادة في المبيعات وتم مكافأة القائم بهذا العمل فإن هذا سيكون حافزاً لتكراره. وتخضع الفرصة للبيئة الأخلاقية السائدة في المؤسسة، فإذا كان السلوك الأخلاقي عالياً فإنها لا توافق على السلوك اللا أخلاقي حتى وإن كان مربحاً.

ووفقاً لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من

الفرصة. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

¹ Laima Abromaitytė-Sereikienė, *The Levels of Marketing Ethics*, Vilnius University, 2005, PP 6, 7.

الشكل رقم (07): نموذج القرار الأخلاقي



Source :Laima Abromaitytė-Sereikienė, The Levels of Marketing Ethics, Vilnius Univeirsty, 2005, P 7.

3. نموذج Schlegelmich (2001):

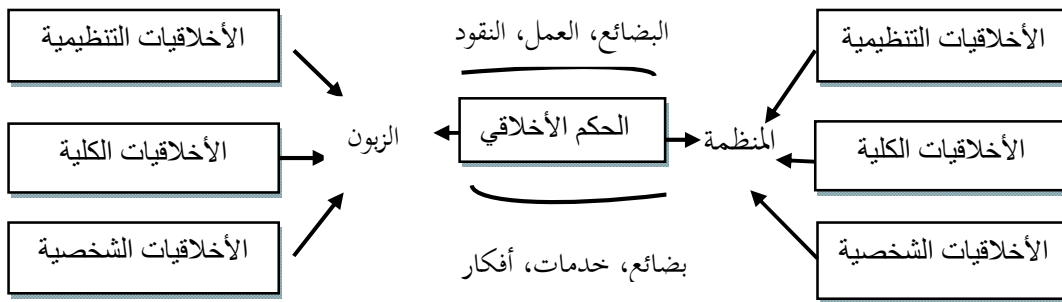
أشار Schlegelmich إلى نموذج عرف بنموذج الحكم الأخلاقي وهي عملية الحكم بين المؤسسة والزيون، وتخضع هذه العملية لثلاثة عوامل أخلاقية هي¹:

أ. الأخلاقيات التنظيمية: وهي القيم الأخلاقية التي تتحكم في عمل المؤسسة والمتمثلة في ثقافتها التنظيمية ومدوناتها الأخلاقية.

ب. الأخلاقيات الكلية: وهي الأخلاقيات الاجتماعية التي تحكم السلوك الأخلاقي للأفراد من خلال انتمائهم لمجتمع ما.

ج. الأخلاقيات الشخصية: وهي أخلاقيات الفرد التي تساهم في تكوينها الدين والبيئة... والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (08): نموذج الحكم الأخلاقي



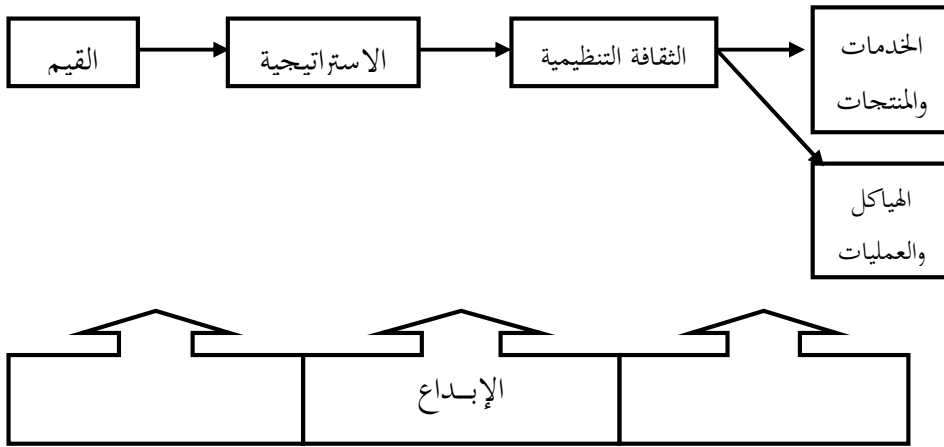
Source :Laima Abromaitytė-Sereikienė, The Levels of Marketing Ethics, Vilnius University, 2005, P 7

¹ Laima Abromaitytė-Sereikienė, op.cit , 2005, P 7.

4. نموذج Desotelle and Kaufman (2002):

في هذا النموذج ربط الباحثان بين القيم الأخلاقية والإبداع، وبين أن المشاكل في المؤسسات تتطلب فهم الأخلاقيات، وركزا على أنه يجب دمج الأخلاقيات في استراتيجيات المؤسسة ورؤيتها وأن تكون جزءا من ثقافتها التنظيمية. وتأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها متأثرة بإطار القيم الأخلاقية التي يحيط بها.¹ والشكل التالي يوضح نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع:

الشكل رقم (9): نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع



Source: Michael Kaufman, Vic Desotelle , The Link Between Ethics and Innovation, 2002 , P7.

4. نموذج Daft (2004):

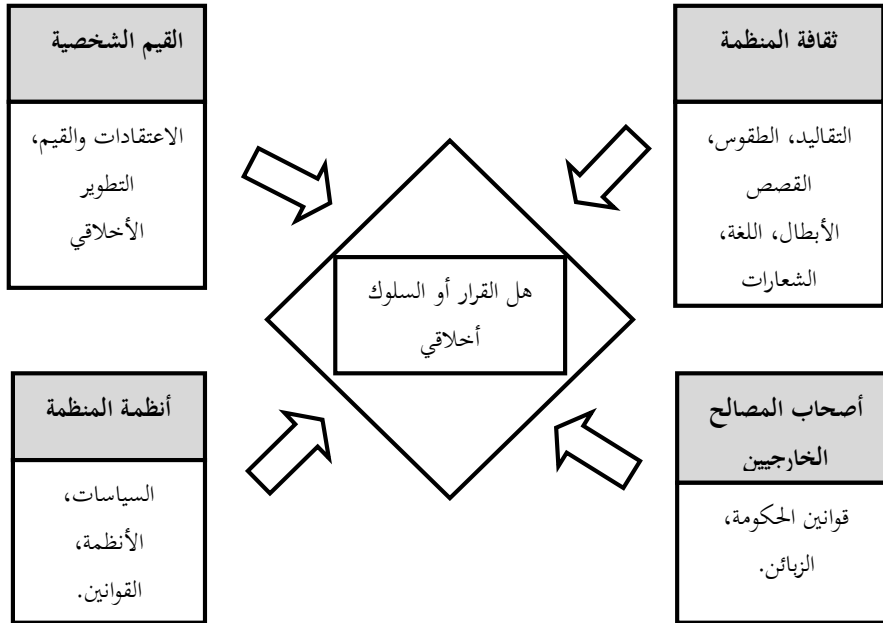
أشار إلى أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:²

- أ. القيم الشخصية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد.
 - ب. ثقافة المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها أفراد المؤسسة.
 - ج. أنظمة المؤسسة: وهي الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في إدارة شؤونها مثل المدونات الأخلاقية.
 - د. أصحاب المصالح: وهم مجموعة الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة مثل الزبائن، البيئة... الخ.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹Michael Kaufman, Vic Desotelle, The Link Between Ethics and Innovation, 2002, P7.

² Daft Richard, op.cit, PP 376-378.

الشكل رقم (10): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



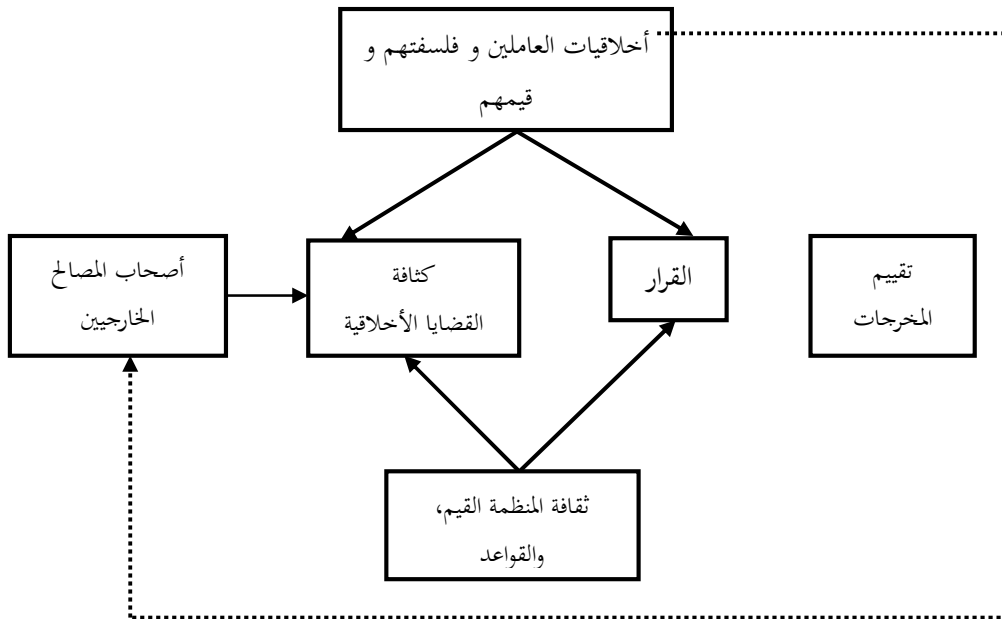
Source: Daft Richard, Organization Theory and Design, South Western, USA, 2004, P 376.

5. نموذج Ferrell (2005):

يوضح هذا النموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المؤسسة وكذا العوامل التي تتداخل في صناعة هذا

القرار، والأطراف المتأثرة بهذه القرارات.¹

الشكل رقم (11): نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي



Source: Ferrell C, Ferrell Linda, Managing The Risks of Business Ethics and Compliance, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79, 18/06/2012, 19:35.

¹Ferrell C, Ferrell Linda, Managing The Risks of Business Ethics and Compliance, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79, 18/06/2012, 19:35.

لم تختلف معظم النماذج المعروضة في مضامينها إذ اتفقت بشكل عام على أن العوامل التي تساهم في تكوين السلوك الأخلاقي هي: قيم الأفراد- ثقافة المؤسسة- العلاقات التنظيمية.

المبحث الثاني: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

أصبحت أخلاقيات الأعمال على صعيد المفاهيم العلمية والممارسة العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية والخبرة المؤسسة، لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجه المؤسسات والتي تتسم بتعارض المصالح. ومن الواضح أن الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة، والآثار الإيجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقية جعل المؤسسات أكثر اهتماماً بالأداء الأخلاقي أو أخلاقيات الأعمال واستعداداً لتحمل نفقات من أجل ترسيخها. لذا سنحاول التعرف على الأداء الأخلاقي في المؤسسة من خلال التطرق إلى مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال وكذا إلى المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية.

المطلب الأول: تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال

إن التطور في مفهوم أخلاقيات الأعمال لا يعني أن المؤسسات قد عاجلت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية،¹ حيث أن التزايد في المآزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الأعمال على جميع الأصعدة، فكثيراً ما تظهر المشكلات الأخلاقية لأسباب عديدة منها الفوائد أو المصالح الشخصية، قيم المديرين واتجاهاتهم باعتبار أن المديرين هم مفتاح المؤسسة...، ويمكن إجمال هذه المشكلات والصعوبات فيما يلي:

1. **تضارب المصالح:** أي تضارب المصلحة العامة بالمصلحة الشخصية، وذلك عندما يرجح بعض الأفراد العاملين في المؤسسة مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة للمؤسسة التي يعمل بها. وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية، وتعد مسألة تعارض المصالح من أكثر الأمور تعقيداً في مجال الأخلاقيات، وذلك لعلاقتها بالمكتسبات المالية وتنوع أشكالها.
2. **العدالة والنزاهة:** تشير العدالة إلى الإنصاف وعدم التحيز، بينما النزاهة فهي تعني المصداقية، والاستقامة والأهلية للثقة. ويجب على أصحاب الأعمال والمسؤولين في المؤسسات احترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة. ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعاملين والمنافسين من خلال المخادعة والتحريف وإعطاء أفكار خاطئة وممارسة القسر والإجبار.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

3. المعلومات المضللة والكاذبة: حيث تسلك بعض المؤسسات سلوكا لا أخلاقيا في عملية اتصالها بالجمهور، من خلال نشر إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة عن سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها. ويعد الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في إطار المؤسسات.¹
4. العلاقات المنظمة: وتعلق بسلوك الأفراد في المؤسسة تجاه بعضهم، ومرؤوسيهم وتجاه الزبائن.
5. المعارض ما بين الثقافات: إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في المؤسسات التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية. حيث أن بعض معايير السلوك الأخلاقي قد يختلف من ثقافة لأخرى.²

تمثل المشكلات الأخلاقية مواقف يصعب التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ، ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف، ولذلك فإن حل تلك المشكلات الأخلاقية صعب جدا، ولكن من المهم التأكيد على القيم الأخلاقية وذلك بتأصيل الجانب الأخلاقي والقيمي في كافة جوانب العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية

يختزن الأفراد الملتحقين بالمؤسسة معاني وإدراك مختلف لما هو أخلاقي وغير أخلاقي وصواب وخطأ. والتباين في إدراك الناس لما هو أخلاقي وغير أخلاقي هو انعكاس لعوامل تشمل: القيم والاهتمامات الشخصية، والمعتقدات الدينية والثقافية، والأسرة والأصدقاء في العمل وخارج العمل، والخلفية التعليمية، والتعاليم الدينية ودرجة الالتزام بها، والخبرة العملية. وبهدف توجيه العاملين في المؤسسة نحو قيم وسلوكيات مشتركة تصب في اتجاه تحقيق أهداف مرغوبة في المدى القريب والبعيد، تسعى إدارة المؤسسات إلى إيجاد وتدوين أدلة وإرشادات أخلاقية ملزمة التطبيق في أوساط أعضائها وهذا ما يعرف بالمدونة الأخلاقية.

1. تعريف المدونة الأخلاقية: تعرف على أنها وثيقة تصدرها الشركة - أو أية مؤسسة أخرى - تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المؤسسة.³ كما تعرف بأنها بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المؤسسة.⁴ ويرى Okpara أن لمدونة الأخلاق تأثيرا على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشمل على الجوانب والمعايير

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال والمسؤولية البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 384.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ Griffin Ricky, **Management**, 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A, P 108.

القانونية التي تمنع السلوك اللاأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المؤسسة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد.¹

تعتبر الأخلاقيات المدونة أولى الخطوات الإرشادية، والتي يحدد فيها السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة وكيفية التعامل معه في حالة عدم الالتزام بها. والعبرة ليست في تدوين الأخلاقيات بل في فاعلية تطبيقها، والتي تتطلب شروط أساسية تشمل عدالة الحوافز، ودعم القيادات العليا في المؤسسة وتشكيلها نموذج يحتذى به، وملائمة البيئة الداخلية.

وتؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عناصر أساسية في الأخلاقيات المدونة منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة ومعروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدفع المعلومات في المؤسسة، وتدريب أعضاء المؤسسة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية، وخبير أو مستشاراً أخلاقياً ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية، وبيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي، وتطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية.²

وتنحصر مدونات الأخلاق في نوعين رئيسيين، يتم التمييز بينهما طبقاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل نوع من النوعين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أنواع مدونات الأخلاق

الميثاق التوجيهي	الميثاق الطموح	
<ul style="list-style-type: none"> - توجيهات محددة؛ - سهل التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - وثيقة وجيزة؛ - حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المؤسسة. 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - مستندات معقدة؛ - صعوبة التذكر؛ - ضيق مجالات التقدير والتصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجيهات غير محددة بدقة؛ - قابل للتفسير بعدة طرق. 	نقاط الضعف

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص 30.

¹ Okpara Johno, Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy, 2003.P18.

² Trevino Linda, Brown Michael, Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, Academic of management Executive, vol 18, No 2, 2004, P 69-81.

بصفة عامة فإن عملية وضع وتطبيق مدونة أخلاقيات الأعمال يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات يمكن

تلخيصها فيما يلي:¹

أ. **الهدف:** ما هي الأهداف التي ستخدمها المدونة؟ وإلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال تقوم المؤسسة عادة لإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة للمؤسسة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.

ب. **الصيغة:** هل ستكون المدونة توجيهية أم طموحة، أم خليطاً بينهما.

ج. **الصياغة:** بمجرد تحديد الهدف والصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة المدونة. حيث أن هناك بعض النقاط يجب مراعاتها عند صياغة مدونة الأخلاق هي: الوضوح- الحيادية (الموضوعي)- التجدد- مراعاة الثقافة السائدة- الإلزام- المظهر الأنيق- القوانين- الدعم- الشعار- الحقوق- العقوبات- الإصدار- التذكير.

د. **المحتوى:** التعبير كتابة عن القيم والمعايير والمحظورات والعقوبات وجميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

هـ. **النبرة:** أي الأسلوب الذي يكتب بيه الميثاق، وكذا طريقة توصيله، حيث يلعب دوراً هاماً في مدى تأثيره وتتراوح النبرة من تحذيرية إلى إجبارية.

و. **التطبيق:** ضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها.

2. **أهمية المدونة الأخلاقية:** لقد أصبحت مدونات الأخلاق هي القاعدة وليست الاستثناء في معظم

المؤسسات، ويرجع ذلك لأهمية هذه الأداة والتي تتمثل في:²

أ. تنامي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية؛

ب. تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية؛

ج. تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساهم في حماية سمعة المؤسسة ومكانتها؛

د. تحدد من الصراع التنظيمي من خلال خلق نوع من الانسجام والملائمة بين قيم وأهداف الأفراد وقيم وأهداف

المؤسسة؛

¹ جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص30.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 76، 77.

هـ. تمثل المؤسسة عامل وقائي ضد الفساد الإداري في المؤسسات من خلال اشتغالها على الآتي:¹

- تعزيز الشفافية أي وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة؛

- اختيار وتعيين الأفراد على أساس الجدارة وليس المحسوبية؛

- توفر معيارا للأفراد للشعور بالمسؤولية؛

و. يتم من خلال المدونات الأخلاقية نقل رؤيا ورسالة المؤسسة وأهدافها إلى المستويات التنظيمية كافة.

إن المدونات الأخلاقية ضرورية للمنظمات كافة سواء كانت هذه المؤسسات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، ذلك لأنها ترسخ انطبعا في أذهان العاملين عن أهمية ما يقومون به من أعمال هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها تمثل مصدرا من مصادر حفظ حقوقهم.

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال والقياس الأخلاقي

لا شك أن القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهر ذاتية صعبة القياس إلا أن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وإن كان ذلك بشكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة، كالاختبارات بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية. وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقي في مجال أخلاقيات الأعمال.

تكمن صعوبة قياس الأخلاق ليس فقط لأن المقارنات بين صواب و صواب مثلا تخضع للتفضيل الذاتي والأخلاقيات النسبية، وإنما لأن ما يسمى بالأرقام السوداء على الفصائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها المؤسسات تجعل الحكم بأفضلية هذه المؤسسة أو تلك أمرا صعبا وغير دقيق. هذا إلى جانب ظلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الأعمال والمتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معيارا في مواجهة الأخلاقيات. لذلك نورد بعض المقاييس الممكنة، ويمكن للمدير أن يستخدم واحدا أو أكثر أو مزيجا منها من أجل القياس الفعال حسب ظروف المؤسسة، منتجاتها، خدماتها، أسواقها، الجمهور العام، الأفراد العاملين بها:²

1. الحدس الأخلاقي: هو إحساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفة، والبعض يطلق عليه أحيانا اختبار النوم. إن الحدس الأخلاقي يحمل عادة قدرا من اليقين الشخصي لهذا فإنه يعتبر معيارا جيدا للمدير، والواقع إن المشكلة الأساسية لهذا المقياس الحدسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد بحدسه وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة في مقابل الحدس الأخلاقي، واعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى أخلاقيات الأعمال يعتمد على المناخ

¹ Gilman Stuart, *Ethics Codes and Codes of Conduct As Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service : Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter, 2005.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 91، 92.

الأخلاقي السائد فيها. فكلما كان هذا المناخ حافلا وغنيا بالقيم والمبادئ والمواقف الأخلاقية كلما كان الحدس دال دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح. لتظل مشكلة القياس صعبة في شيوع الحالة الرمادية التي يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى للقياس.

2. المقارنة الأخلاقية: إن المقارنة الأخلاقية يمكن أن تتم على أساس تاريخي أو على أساس المقارنة القطاعية، أو حسب المقارنة المرجعية. وفي هذه المقارنة فإن كل مؤسسة يمكن أن تتخذ قاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساسا جيدا وفعالا من أجل القياس والتقييم السنوي للمستوى الأخلاقي في المؤسسة. وما نلاحظه على هذا المعيار أن المناخ الأخلاقي الذي يسود المؤسسة لا يمكن أن يظهر في السجلات والقواعد البيانات إلا بطريقة غير مباشرة من خلال ما يرتكب من هذه المخالفات والانتهاكات.

ومن الممكن أيضا في حالة توفر مؤشرات أخلاقية على مستوى القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، أن تتم المقارنة ما بين المؤشرات الفعلية للمؤسسة ومؤشرات القطاع المذكور، وبهذا فإن المؤسسة يمكن أن تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي.

3. المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها: كما أشرنا سابقا فإن المدونة هي دليل مرشد لقرارات وتصرفات الأفراد في المؤسسة في جميع القضايا والمشكلات التي تواجههم وخاصة في القضايا الشائكة والغامضة. إن هذا المقياس عملي ويتسم بالمرونة العالية، ويمكن أن يكون فعال في ظروف أي مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال عملها.

4. الاختبار الأخلاقي: تعتبر من أكثر الأدوات أهمية، وأكثرها تطورا في دراسة الخصائص البشرية والفروق الفردية، ومع ذلك فإنها يمكن وبسهولة أن تكون عرضة لإساءة الاستخدام في الإعداد أو في التحليل والاستنتاج. ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بأنه طريقة منهجية مؤسسة لدراسة، قياس، وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد.

5. طريقة دراسة حالة: وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لاتخاذ الموقف الأخلاقي والأخلاقي والعوامل الأساسية المؤثرة فيه من أجل اتخاذ القرار الملائم، تقوم هذه الطريقة على أساس الكثير من الحالات التي يتعرض لها صانع القرار من المواقف التي يمكن دراستها في ضوء الأسباب والدوافع، والدوافع المضادة، وبناء على ذلك يتم التوصل إلى القرار الأفضل من الناحية الأخلاقية من خلال تقييم كيلا المجموعتين من الأسباب والدوافع.¹

¹ نفس المرجع ، ص92.

المطلب الرابع: إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسة

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءً على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.¹ وذلك عن طريق:²

1. تبني رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المؤسسات وبعد الفضيحة المدوية للشركات، أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المؤسسة كمعيار أخلاقي لسلوك المؤسسات؛
2. تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المؤسسة، مما يجعل الأخلاقيات جزءاً من الهياكل وخطط وأنشطة المؤسسة الأساسية؛ وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي... الخ؛
3. القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عليه تحت تأثير الفضيحة الأخلاقية للمنظمات، وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية؛
4. تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال؛
5. إصدار المؤسسات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المؤسسة.

بعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال:³

1. وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المؤسسة، ويلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات العمل في المؤسسة ويحاول تطبيقها على نفسه؛
2. وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر؛
3. عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوري أنفسهم أخلاقياً؛
4. وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المؤسسة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية؛
5. محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة؛

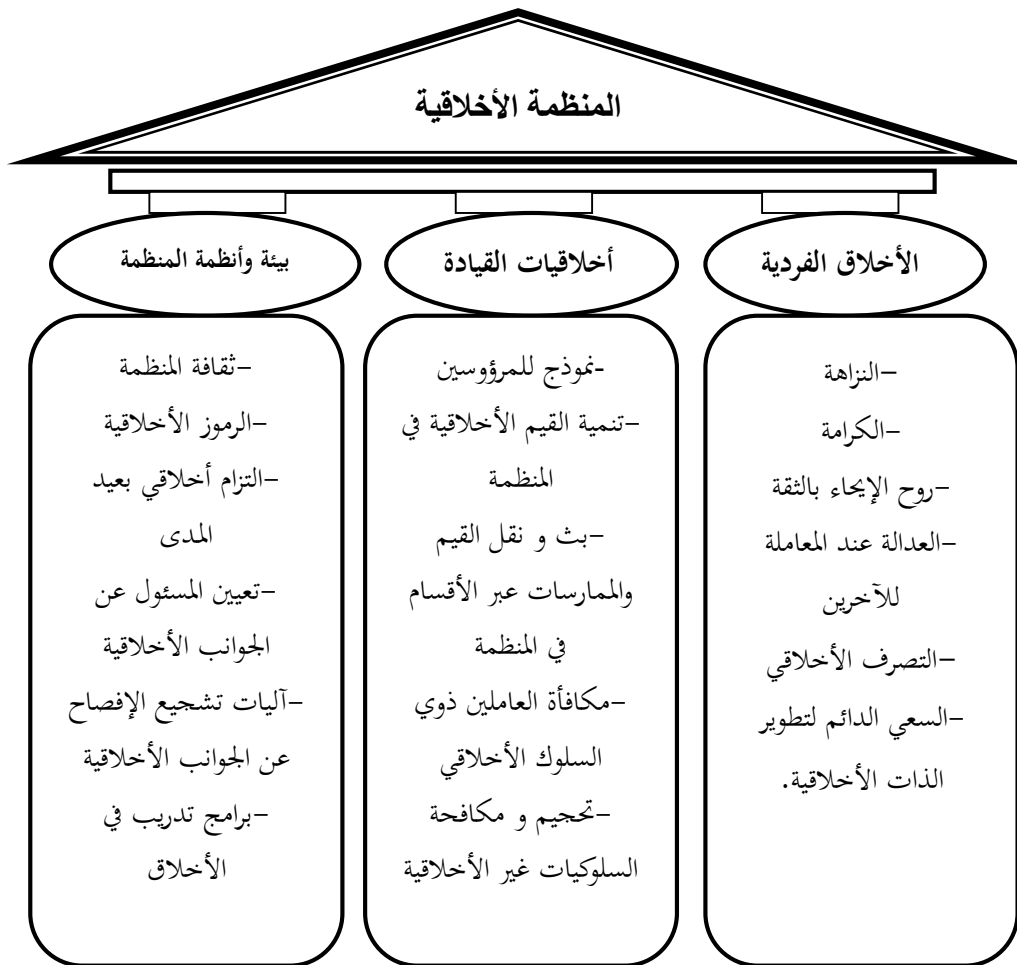
¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة "دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الأردنية"، مجلة علمية، العدد1، 2010، ص175.

³ دليل الممارسات الأخلاقية للإداريين، بحث منشور ضمن فعاليات مشروع CIQAP، 2010، ص 6،7. <http://www.agri.zu.edu.eg>.

6. اهتمام المؤسسة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا على العامل أخلاقيا والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة؛
7. الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكاوهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية؛
8. التقييم المستمر للعاملين؛
9. وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عمالهم بكل أمانة وإخلاص.
- إن المؤسسات إذا ما أرادت تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية فإن عليها أن تدعم ركائز السلوك الأخلاقي ويتم بناء وتقوية هذه الركائز المتمثلة بالأفراد، القيادة، وبنية المؤسسة وأنظمتها المختلفة. والشكل التالي يعرض هذه الجوانب:

الشكل رقم (12): ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

يتضح من الشكل أعلاه أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المؤسسات الأخلاقية، وكما يأتي:

1. **الأخلاق الفردية:** فالمدراء هم الأساس الأول من أسس المؤسسة الأخلاقية، ويجب الإشارة إلى أهمية اتصاف هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المؤسسة وإيجاد البيئة التي تشجع السلوك الأخلاقي لكل العاملين؛
2. **أخلاقيات القيادة:** إن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً في الاستدلال على اثر الأخلاقيات في مؤسسة الأعمال، وإن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في مؤسسات الأعمال؛
- الأنظمة والهياكل التنظيمية:** وتشكل هذه المجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمؤسسة لتصبح مؤسسة أخلاقية، كالثقافة التنظيمية، الرموز الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، آليات الإبلاغ.¹
- المطلب الخامس: إدارة السلوك الأخلاقي**

إن أي جهد لتعزيز التصرف الأخلاقي يجب أن يبدأ من الإدارة العليا إذ أن كبار المدراء هم الذين يشكلون هيكل المؤسسة ويحددون ما سيكون مقبولاً أو ما هو غير مقبول من التصرفات.

إن المدراء بشكل عام يكافحون من أجل التشجيع على ممارسات أخلاقية ليس ليكونوا على حق من الناحية الأخلاقية فقط ولكن من أجل الحصول على فائدة من الأعمال جراء ارسائهم رموزاً أخلاقية يسترشد بها الموظفون لذا فإن التطوير المستمر لمجموعة مبادئ أخلاقية هي خطوة مألوفة يمكن أن يتخذها المدراء أو رؤساء الأقسام من أجل انشاء مكان عمل أخلاقي، أما الخطوة الأخرى فهي إقامة مكتب خاص أو قسم يكون مسؤولاً عن التأكد أن الممارسات في المؤسسة هي أخلاقية. لذا فإن مطالبة المدراء بإدارة السلوك الأخلاقي في المؤسسة يجبرهم على إيجاد طرائق إدارية من أجل التصرف الأخلاقي فمسألة الأخلاق هي قضية نسبية، إذ ما نراه أخلاقياً من وجهة نظرنا قد يراه آخرون غير أخلاقي، وإن السلوك في موقف معين قد يختلف من موقف الى موقف آخر لمعالجة الحالة نفسها، لذا تكون مهمة المدراء أو رؤساء الأقسام مهمة شاقة. حيث أن التصرف الأخلاقي يحدث لأن الشخص يعتقد وجرية بأنه الطريق الصحيح للتصرف وأن القادة الإداريين لا يستطيعون فرض التصرف الأخلاقي بالقوة بقدر ما يستطيعون تطوير تراث يستطيع مساندة التصرف الأخلاقي، وأن القرار بشأن التصرف بشكل أخلاقي ما يزال باقياً بيد الافراد.²

¹ عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009، ص

² Criffin, **Management**, boston Houghton Mifflin, USA, 1999, p 443

وعليه يجب التمييز بين نوعين من الأخلاقيات هي:

1. **أخلاقيات المبدأ:** تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسيط ولا مساومة ولا مبادلة فيها بي الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أم على حساب المجتمع؛

2. **أخلاقيات الواجب:** تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين ويتعلق بما تحددّه لوائح أنظمة المؤسسات من واجب.

ونجد هنا أن من خصائص الإدارة الأخلاقية الفعالة:¹

- فهم الثقافة الأخلاقية الحالية: التي تؤكد على الماضي قدمًا في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
- معرفة أهمية المعايير الأخلاقية: التي ترى أنه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المؤسسة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل.
- ترويج أخلاقيات القيادة العليا: وذلك من خلال الأمانة والصدق والتفاني في إنجاز العمل ودعم القيادة للإنجاز مدعماً بالتمسك بالمعايير الأخلاقية.

المطلب السادس: المؤسسة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال

المؤسسة الأخلاقية هي المؤسسة التي تناضل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والمثاليات، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المؤسسة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها؟"²

وتوجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المؤسسة الأخلاقية عن غيرها من المؤسسات، فلقد أشار البعض

إلى أن المؤسسة الأخلاقية هي المؤسسة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تملك خصائص متميزة منها:

- الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
- تحديد أنظمة المكافأة في المؤسسة طبقاً لرؤية الاستقامة فيها؛

¹ فوزية عباس يوسف بو عباس، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 24.

² Jean marie mira, **mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux**, éd Seli Arslan, 2007, p 143.

- تسود المؤسسة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتضمنة أبعاداً أخلاقية.

إن المؤسسة التي تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر وسلوكاً أخلاقياً مرتكزاً على ما هو أبعد مما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية، فهي بذلك تجسد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية ولا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات وقراراتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوي ومن بين الوظائف التي حظيت بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها.

إن مؤسسات الأعمال إذا أرادت أن تكون مؤسسات أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناءها وتقويتها وهي الأفراد، القيادة، الأنظمة والهياكل التنظيمية.

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة

أردنا من خلال هذا المبحث أن نوضح بأن التزام المؤسسات بأخلاقيات وقيم الأعمال يقتضي أن تمارس المؤسسة كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر أخلاقية؛ كون أن السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها، حيث أنه يمكن البحث عن هذه الأطر من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها، والتفاعل الإيجابي لمختلف أنشطة ووظائف المؤسسة (والمتمثلة بالإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة) لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المؤسسة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلباً على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها المؤسسة.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفتي الإنتاج والتسويق

إن سبب وجود أي مؤسسة من المؤسسات ومهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة وتسويقها للمستهلك، ومن خلال هذه السلع والخدمات تستطيع المؤسسة بناء جسور من الثقة مع الزبائن ومع مختلف فئات المجتمع. فمع تطور أساليب الإنتاج والتسويق أصبح تجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها ضرورياً. وإذا ما أردنا أن نبين المرتكزات الأخلاقية لهذه الإدارتين والتي تستند عليها فإننا نجد أنها متجسدة في مجالات قرارات كثيرة ومتنوعة تحاكي مختلف أوجه العمل في هذه الإدارتين المهمتين كالآتي:

أولاً: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج

إن سبب وجود أي مؤسسة من المؤسسات ومهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة، تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته وتطلعاته. وكون إدارة الإنتاج ذات أهمية كبيرة للمؤسسات فقد حظيت هذه الإدارة بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها. وإذا ما أردنا أن نبين

المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها فإننا نجد أنها مجسدة في قرارات كثيرة ومتنوعة تحاكي مختلف أوجه العمل في هذه الإدارة وهي كالاتي:

1. في مجال تصميم المنتج أو الخدمة: يقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص والوظائف، والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة إلى تطوير المنتجات من الرغبات المتجددة للمستهلكين والرغبة في مواجهة المنافسة القائمة في السوق.¹ فيجب على المؤسسة وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج أن تراعي العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد، وصلاحياتها، وسلامة المستهلكين...²

2. تصميم مواقع الإنتاج: في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية، إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وهي:³

- توفر متطلبات الأمن والسلامة في التحرك داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات والأدوات والأجهزة؛

- توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبواقي والفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج، وما ينتج عنها من تلوث بيئي يهدد صحة وأمن العمال؛

- توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد.

3. تكنولوجيا العمليات المستخدمة: مهما يكن نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج فإن لها تأثيرات جانبية وسلبية على المؤسسة وعمالها، ومنها المخلفات الإنتاجية، الضوضاء، والانبعاث الحراري...، لذلك وجب على المؤسسة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية.

4. تصميم الوظائف: نقصد بها تحديد الوظائف اللازمة للعملية الإنتاجية، وتوصيف هذه الوظائف وشغلها وتوفير المقومات الأخلاقية والقيمية المرتبطة بها ومنها: مراعاة العبء الوظيفي عند تحديد الوظائف، وكذا توفير معدات السلامة.

5. تخطيط ورقابة كل من الإنتاج والجودة: ونقصد برقابة الإنتاج تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد الهدف من الإنتاج ووضع الأسس والضوابط الأخلاقية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، ومراقبة التزام المؤسسة أثناء تحقيقها لهذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة.

¹ محمد علي شبيب، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية، دار النهضة، عمان، الأردن، 2002، ص 120.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 232.

³ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 231.

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق

مع هيمنة التسويق على المؤسسات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المؤسسات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمؤسسة من جانب آخر.¹ حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة. فأخلاقيات التسويق هو مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية.

تتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في:²

1. مجال تطوير المنتجات:

- ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج؛
- بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقدته قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء؛
- بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛
- بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

3. مجال التوزيع:

- عدم التحكم في تجار التجزئة من اجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج؛
- عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.

4. مجال الترويج:

- تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج؛
- الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي؛
- الابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، بحث منشور ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعلماء الجامعي، الأردن، 2006، ص9.

5. مجال بحوث التسويق:

- الامتناع عن البيع أو تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق؛
- المحافظة على وحدة البحث وعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية؛
- المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث.

وهكذا يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله المؤسسات دورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي في المجتمع.

المطلب الثاني: أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية والمحاسبية

تعتبر إدارة الموارد البشرية والمحاسبية حقلين ذو أهمية كبيرة في الاقتصاديات المعاصرة، حيث أنها تتعامل مع الموارد المالية والبشرية وكذا كيفية توفيرها واستثمارها بطرق كفء وفعالة لغرض تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات. وهتئين الإدارتين في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية وهذا ما سنحاول توضيح ضمن هذا المطلب.

أولاً: أخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في المؤسسات مكانة رفيعة وتلعب دوراً فعالاً، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت وإنهاء الخدمة، وإنما اتسع دور العنصر البشرية ليصبح مجالاً للاستثمار. وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم. ويمكن للمؤسسة أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالاتي:¹

1. **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** يتم تحقيق المسؤولية الأخلاقية هنا عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيف. بالإضافة إلى الوثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة...

2. **المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف:** يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار قائمة ومراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وذلك من حيث صدقها في

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 260، 261.

قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصدقية والكفاءة لتنعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة.

3. **التدريب والتطوير:** إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق، اللون، الدين، القومية وغيرها، وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المؤسسة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية.

4. **الأجور ومكافآت العاملين:** الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت. ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في مؤسسة الأعمال سينعكس سلبيًا على مختلف أوجه العمل بالمؤسسة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

5. **تقييم أداء العاملين:** يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.

6. **المرأة العاملة:** نشير إلى بعض جوانب المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات تجاه المرأة العاملة وكالاتي:

- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل وخصوصاً الابتزاز الجنسي، فغالباً ما تتعرض النساء العاملات وفي مختلف المهن والوظائف إلى صور مختلفة من التحرش الجنسي ومحاولات التجاوز عليهن بالكلام غير اللائق أو بالفعل المنافي للأخلاق؛

- يجب أن تقوم المؤسسة بمراعاة الخصوصية الفسيولوجية للمرأة ومتطلباتها الخاصة، لذا فإنه من الضروري توفير أماكن مناسبة تشتمل على احتياجات النساء العاملات؛

- تكفل القوانين بحدود معقولة إجازات مدفوعة للمرأة أثناء الولادة والأمومة ويفترض بالمؤسسة احترام هذه القوانين كالالتزام اجتماعي مفروض كما أنها يجب أن تبادر طوعاً بتقديم ما يعزز هذه الجوانب؛

- فسح المجال أمام النساء العاملات للوصول إلى المناصب القيادية إذا توفرت لديهن المؤهلات الكافية وكذلك السماح لهن بنيل الترقية التي تتناسب وقدراتهن في العمل والأداء.

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في المحاسبة

هذه الإدارة في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، فالمحاسبة تمارس من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية الأخلاق لترشيد

السلوك المحاسبي¹. حيث تزداد أهمية الأخذ بأخلاقيات الأعمال في مجال المحاسبة مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث أن استخدام تقنيات المعلومات سوف يترتب عليه ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة خاصة من الأحكام والمعايير التي يجب التقيد بها.

ولابد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأخلاقية الأساسية الآتية:²

- الأمانة والاستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب أن يتجه نحو الأمانة والاستقامة في كل علاقاته التجارية والمهنية؛
- الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزاً أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالأخريين عند إصدار أحكام مهنية؛
- الكفاءة المهنية فلدَى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية؛
- السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشى أسرار ومعلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

إن المطلبين السابقين كرسا لغرض فحص واستعراض الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في كل وظيفة أو نشاط من أنشطة المؤسسة التي تمارسها لتحقيق أهدافها، وبما أن كل نشاط من الأنشطة المذكورة يرأسه مدير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل فإنهم يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة في أهميتها والتي لا تخلو من تأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المؤسسة وبالتالي يجب مراعاة البعد الأخلاقي لها، لذلك سيكرس هذا المطلب لمناقشة قضية أخلاقيات الأعمال في ظل الوظائف الإدارية المهمة.

1. أخلاقيات الأعمال في وظيفة التخطيط: مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في المؤسسات المعاصرة، تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلا عن أطر

¹ محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، بحث منشور ضمن ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص7.

² قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة، <http://elanin.purforum.com/t764-topic>، 2012/07/28، 23:50.

أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط، فمجالات التخطيط (تسويق، إنتاج، تمويل، شراء، موارد بشرية...) وكذلك مراحل التخطيط (أهداف، موارد، سياسات، برامج...) تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها. وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط.¹

2. أخلاقيات الأعمال في وظيفة التنظيم: التنظيم الإداري للمؤسسة، فيه العديد من المجالات الخصبة لأخلاقيات الأعمال، وعلى ضوء تركيبة وخصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهياً لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية. فعند التعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة ككيان مؤسسي من جانب وكوظيفة إدارية من جانب آخر تتزايد أهمية الأسس والمبادئ الأخلاقية في بناء هذا التنظيم، وتتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبة والوساطة. ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المؤسسة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

3. أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التوجيه: لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في المؤسسات حيث يمكن أن تعطى للمؤسسة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسات، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة. ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي.

أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمي نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز. وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقربان وتبادل المصالح.²

4. أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الرقابة: قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والعمليات الرقابية. لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 394، 395.

² خدير نسيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة. فيجب أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية وبهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر- مثل أن يتم الاهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، أو التركيز على رقابة جودة المدخلات دون جودة المخرجات دون...- وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون أخرى، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المؤسسة.¹

5. أخلاقيات الأعمال في إطار الإدارة الإستراتيجية: تتحدد في هذا المستوى المبادرات الأساسية الأخلاقية للمؤسسة اتجاه مجتمعها بشكل عام أو اتجاه فئات معينة بشكل خاص، فجوهر منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص واستثمارها. يجب أن تحمل المؤسسة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا. كما يجب أن تضع المؤسسة استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية والإنسانية. هذا التصور الأخلاقي لا يمكن أن يكون باستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترمه الجميع وكأنه دستور أخلاقي.²

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال وثقافة المؤسسة

اتسع نطاق الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع ثقافة المؤسسة، ومع تعدد الأهداف وتنوع المداخل التي تناولت هذا الموضوع إلا أن جميع الكتابات والاهتمامات تنفق على أن الثقافة التنظيمية هي من إحدى محددات شخصية أو هوية المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل المؤسسة. وتلك النقطة الأخيرة هي ما توضح مجال العلاقة أو نقطة التلاقي بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل بها.³ فقد ازداد الاهتمام بدراسة تأثير الثقافة على السلوك الأخلاقي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو العولمة. وعند تناول مفهوم ثقافة المؤسسة مع أخلاقيات الأعمال تظهر مجموعة من التساؤلات المحورية في هذا الشأن وهي: ما هو مفهوم ثقافة المؤسسة؟ وأين موقع هذا المفهوم من مفهوم أخلاقيات الأعمال؟ ما هي طبيعة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 465.

² نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 199:200.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

العلاقة بين ثقافة المؤسسة والسلوك بمستوياته الثلاث الوظيفي والإداري والتنظيمي؟ ما هي العلاقة بين المؤسسة ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال؟

يشير الباحثين إلى أن على المؤسسات أن تجعل الأخلاق جزءاً مكمل لثقافتها التنظيمية من أجل تعزيز السلوك الأخلاقي فيها، وبشكل عام تعرف الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.¹ ولأن تعزيز ثقافة المؤسسة بالأخلاق يرسخ الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويقلل الحاجة للرقابة، ويحفز الموظفين على التعاون دون الحاجة لرقيب أو حسيب، ومنه يجب على المؤسسات أن تتخطى الالتزام بالقوانين إلى الالتزام بالسلوك القويم.²

ولخلق ثقافة أخلاقية يقيس القادة رؤية مؤسساتهم على مقياس القيم المنبثقة من أهداف وأولويات تلك المؤسسات، فلا يسمحون لضغوط السوق والقوانين الناقصة بتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح، وما متزن وما منحرف.³

هذا يعني أن يرتكز القادة على مبادئ ثابتة وأصيلية، لا قوانين مفروضة ودخيلة، فلا يسقطون في دائرة ردود الأفعال والقرارات الهزيلة.

يتضح مما سبق أن ثقافة المؤسسة يمكن النظر إليها من أوجه عديدة منها:

ثقافة المؤسسة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات الأعمال، فقد وصفت ثقافة المؤسسة بأنها بمثابة الحمض النووي لكل المؤسسة،⁴ فبقدر جودة وقوة ثقافة المؤسسة بقدر جودة وقوة أخلاقيات الأعمال فلثقافة المؤسسة تأثيراً في السلوك الأخلاقي فهي التي تؤكد القيم الأخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الأخلاقي، والشكل التالي يوضح ذلك:

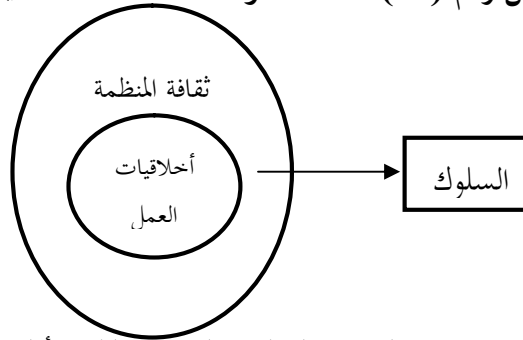
¹ جواد شوقي ناجي، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على الإدارة، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1992، ص 225.

² نسيم الصمادي، أخلاق العمل الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 11.

³ نفس المرجع، ص 12.

⁴ Richard Able, *The Importance of Leadership and Culture to M&A Success*, Human Capital Institute, 2007, P 3.

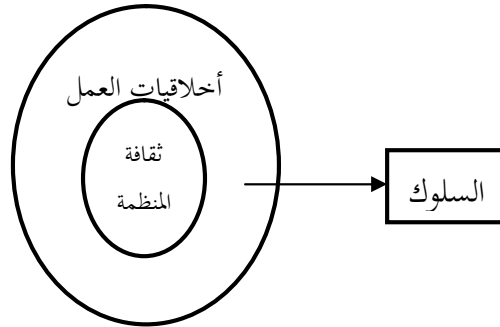
شكل رقم (13): ثقافة المؤسسة محددة لأخلاقيات العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

ثقافة المؤسسة هي نتاج أخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة، ويقدر جودة وقوة أخلاقيات الأعمال بقدر جودة وقوة ثقافة المؤسسة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي إطار تشكيل ثقافة المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

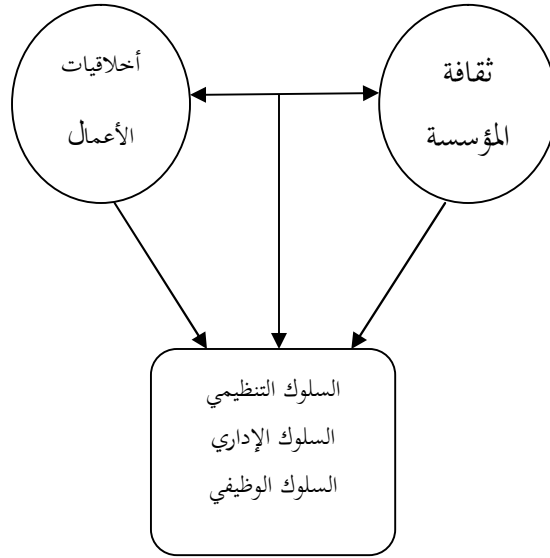
الشكل رقم (14): أخلاقيات العمل محددة لثقافة المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

ثقافة المؤسسة تتفاعل مع أخلاقيات الأعمال لتشكيل السلوك داخل المؤسسة، ويقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، ويقدر انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (15): تفاعل ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال مع بعضهما



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 154.

تم تلخيص ما سبق في الآتي:¹

- ثقافة المؤسسة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للمؤسسة من جانب آخر؛
- ثقافة المؤسسة هي إحدى مدخلات بناء أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة؛
- توفر ثقافة المؤسسة قدرا كبيرا من المرونة لدى المؤسسة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المؤسسة في إطار أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- رغم أن ثقافة المؤسسة ضمن محددات أخلاقيات وقيم العمل، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسة؛
- أخلاقيات الأعمال وثقافة المؤسسة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية؛
- تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المؤسسة، كما أن أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المؤسسة، والاثنان يتفاعلان لتشكيل أنواع وخصائص السلوك في المؤسسات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

نستخلص من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال، ومن غير المتوقع تناول إحداها دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر أم ناتجا عنه أم مكملا له. وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال.

المطلب الخامس: علاقة أخلاقيات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحداها يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى. حيث أشار Kirrane إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.¹

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى أن في المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف بيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً.²

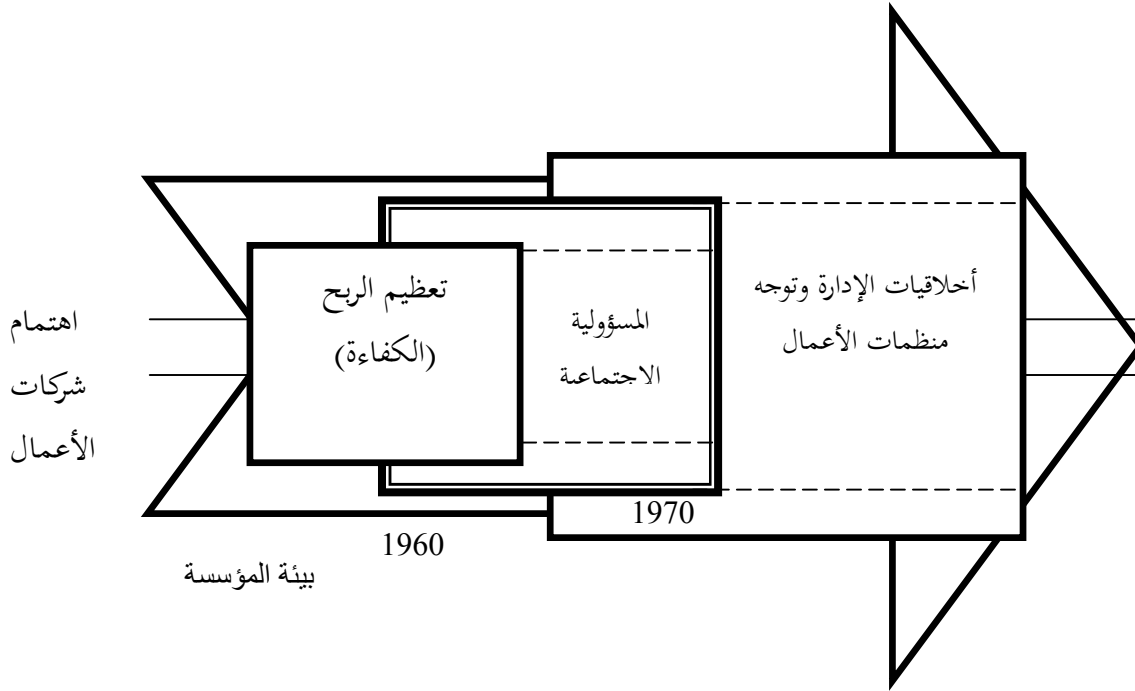
والشكل يوضح أبعاد هذا التداخل:

¹ Kirrane D.E, *Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics*, Training and Development Journal, November, 1990, P 53.

² ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، بحث منشور ضمن مؤتمر "إدارة منظمات

الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص10.

الشكل رقم (16): التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 147.

ومن هنا يمكن الإجابة على السؤال المطروح سلفا وهو أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية تتمثل في علاقة تكامل فلا يمكن أن تتحقق أحدهما دون تبني المفهوم الآخر.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأخلاقيات في السلوك العام للإفراد في المؤسسة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد. فالمسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل بعدد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

استنادا إلى ما تقدم يمكن اقتراح عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين في المؤسسة وفي إطار أخلاقيات العمل:¹

1. تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية؛
2. العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة؛
3. من مسؤولية المؤسسة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية؛

¹ عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، بحث منشور ضمن المؤتمر الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012.

4. تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل؛
5. إعداد وتنفيذ برامج توعية للإفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل؛
6. الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسريحهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل؛
7. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛
8. اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار؛
9. إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع؛
10. إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة.
11. محاولة المؤسسة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المؤسسة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية؛
12. اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...؛
13. التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.

خلاصة الفصل:

وبعد هذا كله يمكن الخلوص إلى أهمية أخلاقيات الأعمال، فإذا كانت في المجتمع والأمة همة فلا توقف دون الوصول إلى القمة، وأخلاقيات الأعمال إحدى المحركات الأساسية لذلك.

والكلمات والشعارات وحدها لا توصل إلى المطلوب، واللوائح والعقوبات لا تحقق المقصود، وأقصر إجابة عن أي سؤال هي (العمل)، وأخلاقيات الأعمال ليست مجرد مدونات ومناهج دراسية، وليست مجرد أحاديث وعظية، إنما مع كل ذلك وقبله تطبيقات عملية، نستطيع بها تحويل أخلاقيات الأعمال إلى حاجة داخلية لدى العاملين ونقل معايير أخلاق العمل من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، ومهما حاول قادة المجتمع والمدراء والمفكرون والمنظرون الحديث عن أخلاقيات الأعمال فإنها ستبقى محصورة في الدائرة النظرية ما لم يجد الناس في كبرائهم ومدرائهم ووجهائهم وعلمائهم وسائر النخب النماذج الحقيقية لتلك الأخلاق.

وكما أنه ليست هناك وصفة سحرية كاملة الأوصاف في عالم الإدارة والسلوك البشري، فالأمر كذلك فيما يتعلق بأخلاق الأعمال وبالأخلاق عموماً، وهذا يقتضي التجديد والتفاعل الدائم والطموح والابتكار والتحفيز لإخراج قضية أخلاقيات الأعمال من حيز اللامبالاة إلى حيز الاهتمام، ثم إلى حيز التطبيق والممارسة، وما يدعم ذلك. وهذا ما فعلته جميع البلدان الغنية والقوية، حيث تمكنت من خلال الثقافة والتعليم والإعلام والقيادات السياسية والاجتماعية والفكرية من تشكيل اتجاهات ومبادئ أخلاقية ذات أثر كبير في العمل (حبا واثقانا وإنجازاً) ومنها (تحمل المسؤولية) و(حفظ الأمانة) و(حب العمل) و(احترام حقوق الناس) و(تقدير قيمة الوقت) و(مراقبة المدراء والرؤساء ومحاسبتهم) و(العدل الحقيقي بين الجميع) و(احترام النظام).

إن دول العالم النامي وبلدان ما يعرف بالعالم الثالث، لديهم فقر في تلك المبادئ، وعوز شديد في تطبيقها، ولذلك - ولغيره من الأسباب - بقيت دولاً فقيرة، رغم أن من بينها دولاً غنية في مواردها الطبيعية أو في كثافتها السكانية، أو في مواقعها الجغرافية؛ إن من أسباب ضعف تلك الدول افتقارها إلى المبادئ التي تجعل من الدولة مؤسسة أخلاقية رفيعة المستوى، إذ الأخلاق هي أساس نظام الدولة والمؤسسة، وليس العكس لأن الأخلاق موضوعية وثابتة ومستمرة، وليست نسبية أو انطباعية في حين أن النظام يمكن تغييره أو إلغاؤه أو تعديله، أو إحلال نظام آخر مكانه، أما الأخلاق فلا بديل لها سوى الأخلاق ذاتها.

الفصل الثاني: المقاربات الفكرية وأساليب تطوير

الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية، ركائزها

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية ومصادرها

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

المطلب الخامس: استراتيجيات وأبعاد الميز التنافسية

المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

المطلب الأول: مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة

المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية

المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: أساليب تطوير الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد ظاهرة العولمة من أهم السمات التي تميز المؤسسات في العصر الحالي، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص والتحديات لتلك المؤسسات، وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي، الذي أدى إلى تطور ونمو المنافسة، وتنوع استراتيجياتها، ومدخلها، وأساليبها، وفي الوقت نفسه، أصبحت التحديات كبيرة، في إمكانية الحصول على الحصة السوقية المناسبة، التي تمكن من البقاء والاستمرار.

هذه التداخيات، جعلت المؤسسات، تفكر في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، التي تحدث عليها العمل الجاد والمستمر، للتميز في أدائها، وكذا مواصفات منتجاتها، واكتساب المبررات التنافسية، ولأجل تحسين وزيادة حصتها السوقية، وحتى مجرد المحافظة عليها، يجب عليها مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين، والمحتملين، في الأسواق المحلية والدولية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، لننتقل بعدها إلى شرح استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية، ثم نتطرق إلى المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية، ونصل أخيرا مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية هدف الكثير من المؤسسات لأن الحصول عليها وبصفة دائمة يعتبر بمثابة التفوق على باقي المنافسين في السوق. لذا يهدف هذا المبحث إلى توضيح الميزة التنافسية وخصائصها، ويبحث في أربع فقرات، خصصت الأولى لعرض مفهوم الميزة التنافسية، في حين تناولنا في الثانية خصائص الميزة التنافسية، أما الفقرة الثالثة فكرست لعرض أنواع الميزة التنافسية، أما رابعا فتناولنا أهمية الميزة التنافسية، أما خامسا وأخيرا فكان حول مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا لنظام أعمال المؤسسات، سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الوصول إلى مستويات تنافسية عالية تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية، ولذلك تم في هذا المطلب تحديد مفهوم وأنواع الميزة التنافسية.

ويعد مفهوم كل من المنافسة والتنافسية ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية، لذا سيتم التعرّيج على بعض ما طرح في الفكر الاستراتيجي من مفاهيم ذات علاقة بتبلور هذا المفهوم وهذا قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية:

1. مفهوم المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق، تنشأ مع الفرد وهي من السنن الفطرية الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال أيا كانت طبيعتها. غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بأنها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة. وللمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى لها الهدف نفسه، والعلاقة بين منتجين وتجار في صراعهم على العملاء. واتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أي كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأفضل، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.¹

¹ أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 07.

كما وتفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وفي هذا السياق تعرف المنافسة على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يجدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين الأعوان الاقتصاديون بشكل يؤثر في تحديد السعر".¹

كذلك يمكن تعريف المنافسة بأنها: "كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار".²

ويعرفها Joseph Schumpeter: "هي الوضع القائم على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات".³

من خلال التعاريف السابقة نلمس أن مفهوم المنافسة يتعلق بالصراع الذي ينتج من المزاومة التي تتم بين المنافسين في السوق، حيث نجد أن المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم الأفضل بهدف زيادة قدرتها التنافسية. وما ينبغي التأكيد عليه هنا، أن عملية المنافسة ليست غاية في حد ذاتها، ولا يمكنها في جميع الأحوال أن تضمن لوحدها التطور الاقتصادي المنشود.

2. مفهوم التنافسية:

التنافسية مفهوم ليس معرّفا جيدا، ويختلف الكتاب حتى في المجلد الواحد حول مضمونه، فعبارة التنافسية تشير جدلا كبيرا نظرا لعدم ضبط المفهوم إلى درجة أنه يصبح في كثير من الأحيان مظلة لطيف واسع من السياسات التجارية والصناعية. وينعكس هذا الاتساع في المؤشرات المستعملة التي تكاد تشمل كل نشاط الاقتصاد والمجتمع. وقد حصل تحول في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تمثل تقليديا في ما تمتلكه الدولة من موهوبات وموارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي التي كانت تسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تعني عدم حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق الدولية وذلك من خلال الاعتماد على أمور أخرى كالتيكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج، وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.⁴

التنافسية ليست معرفة بشكل واضح إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع. فهي مفهوم ديناميكي متغير من ناحية، ويتم التمييز في تعريفها حسب الجهة المسندة إليها، فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة من ناحية أخرى، فالتنافسية على صعيد المؤسسة التي تسعى إلى كسب حصة في السوق، تختلف عن التنافسية لقطاع ممثل بمجموعة من المؤسسات

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

² Ph.Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 12eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, p 32.

³ Curtis M, **Strategy as action: competitive dynamics and competitive advantage**, Oxford University Press, Ney York, USA, 2006, p 8.

⁴ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، الكويت، 2003، ص 6.

العامّة في صناعة معينة، وهاتان تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الأفراد. لذلك نجد وفق التحليل الاقتصادي أن لمصطلح التنافسية ثلاثة أبعاد رئيسية متباينة، يتمثل البعد الأول على التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي (المؤسسة)، والبعد الثاني يعكس الوضع والأداء الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الكلي، والبعد الثالث يعكس الأداء الاقتصادي للدولة على المستوى العالمي.

وتدفع الأبعاد الأساسية للتنافسية إلى الاهتمام بثلاث جوانب مهمة وهي:¹

- **مستوى التحليل:** اعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم؛

- **الشمول:** وهي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات؛

- **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلداناً أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيّتين ...

ومن خلال هذه الأبعاد يمكن أن نورد مجموعة من التعاريف الاقتصادية للتنافسية، فبحسب الهيكلة الاقتصادية تعرف التنافسية:

أ. **تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:** يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها قدرة هذه المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يحقق نجاحاً مستمراً للمؤسسة على الصعيد العالمي والمحلي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.

ب. **تعريف التنافسية على مستوى القطاع:** يمكن تعريفها على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الحكومة وهو ما يكسب هذه المؤسسات في ذلك القطاع قدرة تنافسية دولية.² ولأن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يداخل إلى حد كبير مع مفهوم تنافسية المؤسسة على اعتبار أن القطاع مشكل من مجموعة من المؤسسات، فإن العديد من الكتابات ترى أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يتشابه مع مفهوم تنافسية المؤسسة، وهو ما دفع بعضهم إلى القول أن

¹ سامر علي البوش، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية ودورها في التجارة الخارجية السورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2012، ص 16.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 16.

الصناعة التي تحتوي على القدرة التنافسية هي التي تحتوي عدة مؤسسات لديها القدرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية وبشكل تحقق أرباحا على أساس مضطرد.¹

ج. تعريف التنافسية على المستوى الدولي: هي قدرة المؤسسات، الصناعات والمناطق على توليد وبصورة مستمرة دخل ومستوى تشغيل عوامل الإنتاج ذوي مستوى عال نسبيا، مع التعرض للمنافسة الدولية.²

أما التعريف الذي يشمل معظم المزايا التي تعطي المفاهيم الشاملة للتنافسية فهو: أن التنافسية تعبر عن قدرة الدول والحكومات على توفير الظروف الملائمة التي تمكن المؤسسات العاملة فيها من الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق المحلية والخارجية، بما يزيد من مساهمتها في زيادة معدلات النمو لديها، وتضمن إعادة توزيع الدخل بأكثر عدالة.

إن العلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة، المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

3. مفهوم الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس بعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسة. وليس من السهل تحديد تاريخ ظهور الميزة التنافسية بشكل دقيق فهي موجودة منذ وجدت المؤسسات وإلى الآن وبأساليب متباينة ومختلفة عبر الوقت، ومن خلال الكتابات الأولى للمنافسة يمكن الوصول لنقطة الانطلاق لمفهوم الميزة التنافسية.

فمن خلال مراجعة الأدبيات، يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin سنة 1939 الذي وضع مفهوما لها، ثم جاء بعده Selznick سنة 1957 الذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة، وبعد ذلك جاء الكاتبين Schendel و Hofer سنة 1978 حيث وضعوا تعريفا للميزة التنافسية ينص على أنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين"، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984 ثم Porter سنة 1985 حيث اعتبرا الميزة التنافسية بأنها هدف الإستراتيجية وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل

¹ وصاف سعدي ومحمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، باتنة، الجزائر، 2003، ص

² CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT, **Liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement**, note thématique, Genève, 23.05.2002, p 03.

تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع) وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

ويعتبر Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، حيث عرف الميزة التنافسية على أنها قلب الأداء المؤسسي في الأسواق التنافسية،² فهو يكرس كتابه للبرهنة على كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق وتستفيد الميزة التنافسية في الصناعة من خلال ممارستها لإحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية، وبذلك فهو لا يقدم تعريفاً إجرائياً للميزة التنافسية، إنما يتحدث عن سبل الوصول إليها، فقد يكون مصدرها التكاليف المنخفضة، أو التمايز، أو التركيز. وهو يؤكد بأن الميزة التنافسية تنبع من القيمة التي يستطيع خلقها للعملاء وبطريقة تفوق تكاليف الإنتاج. حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "نشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"³. نرى من خلال هذا التعريف أنه ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. كما وعرفها أيضاً "بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع."⁴ يركز هذا التعريف على أن الإبداع يقود إلى الميزة التنافسية، وأن الحكم عليها يرتبط بالقيم التي يحصل عليها الزبون.

أما Fahay سنة 1989 عرف الميزة التنافسية على أنها: "أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها."⁵ وهذا يعني أن امتلاك المؤسسة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم تلك على شكل سمات فريدة ومتميزة في المنتج.

¹ Richard Reed, Robert J. Defillippi, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, The Academy of Management Review, Vol 15, Issue 01, 1990, P 90.

² وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (حالة دراسية لشركة جوال)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نابلس، فلسطين، 2011، ص 21.

<https://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files/%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9.pdf>

³ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ Michel Porter, **L'avantage concurrentiel des nation**, Paris, Inter éditions, 1993, P 48

⁵ الزغبى حسن علي عبد، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص 60.

يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يوليتها المستهلكون للمنتج، والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".¹ إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.

كما ونجد أن Macmillan et Tampoe عرفا الميزة التنافسية بأنها: "الأداة التي بها المؤسسة يمكن أن تتفوق في المنافسة على الآخرين".²

ويورد المفكر نجم عبود الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المؤسسة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت، التسليم، والابتكار).³ من جهته يعرف Day الميزة التنافسية بأنها: "التميز في الكفاءات والتي تعني التفوق النسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف".⁴

أما Kay فيعرفها على أنها: "عبارة عن تتابع الكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المؤسسة وتملكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المؤسسة".⁵

وينطلق Lei and Pitss من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية في نظرها هي: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".⁶

ويرى Sadler أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال امتلاك هذه الأخيرة لموارد وقدرات تعلوا على كل المنافسين، مع اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بكل فعالية.⁷

¹ Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010, P.17.

² Macmillan, Tampoe, **Strategic Management**, By Oxford University Press Inc, 2000, p89.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص18.

⁴ يحي عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 132.

⁵ معن عبد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، بحث منشور ضمن مؤتمر دولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18 أبريل 2007، ص 05.

⁶ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

⁷ Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, Jordan, 2012, p194.

ويرى الكاتبان إدريس والمرسي أن الميزة التنافسية هي: "بمجال تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹

وأما Barney فيرى "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".² إن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter إلا أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية، "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة".³

وقد عرفها Lambin " أنها مرجع الخصائص والصفات لمنتج أو علامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".⁴ لقد أعطى هذا التعريف مجالاً ضيقاً للميزة التنافسية بحيث اقتصرها على التميز في الصفات وخصائص منتج المؤسسة على منافسيها.

كما ونجد تعريف لها على أنها: " القيمة الاقتصادية الإضافية التي تقوم الشركة بخلقها بسبب كفاءتها التي تفوق كفاءة المنافسين في سوق المنتج".⁵

وباستقراء التعريفات السابقة التي وردت نصل إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على خلق قيمة ومنفعة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسين، بحيث ترسخ في أذهان العملاء الحاليين والمحتملين وتكسب ولاءهم لها. ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية وهو كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، من خلال أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لقوتها. وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول: أنه يمكن بناء الميزة التنافسية من خلال الأنظمة والممارسات الآتية:⁶

¹ تحاية عبد الهادي التلبياني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر، العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 02، مصر، 2012، ص 209.

² Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

³ Idem.

⁴ Jean Jaques. Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2ème édition, Mc Graw Hill, Paris, France , 1991, p 209.

⁵ Peteraf Margaret and Barney Jay, **Unraveling the Resource –Based Tangle**, Managerial and Decision Economics, N 24, 2003, p309.

⁶ طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية الغير حكومية، أطروحة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 56.

- التركيز على الزبون واحتياجاته؛
- التركيز على الجودة كما يدكها الزبون؛
- التركيز على الإنتاج وتطويره؛
- الإنتاج في أقل وقت؛
- تحقيق علاقات مشاركة بين الموردين والزبائن؛
- ترشيد التكاليف؛
- البحوث والتطوير؛
- استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة؛
- استخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة؛
- هياكل تنظيمية بسيطة ومرنة؛
- تشجيع الابتكار؛
- قيادة ملتزمة.

أي يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وركائزها

بعد التعرّيج على أهم التعاريف والمفاهيم التي أحاطت بالميزة التنافسية، سنتناول خصائص الميزة التنافسية وكذا ركائزها:

1. خصائص الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ومن بينة خصائص وصفات الميزة التنافسية:¹

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹ جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، بغداد، العراق، 2012، ص231.

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة متغيرات البيئة السوقية؛¹
- في المقابل قد تفقد المؤسسة ميزتها بسرعة وذلك بتقليد من المنافسين؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

نستنتج بأن الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة يجب أن تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال القيمة التي تقدمها لهم، كما يجب أن تعطى الأفضلية والتفوق على المنافسين باستمرار، وبإمكان المؤسسة أن توفر الأساليب اللازمة للدفاع عنها والحفاظة عليها لضمان استدامتها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالية يجب توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالآتي:²

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
 - الديمومة، معنى تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها؛
- وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف يمكن للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا. ومن هنا يمكن القول أن العامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها.

2. الركائز الأساسية للميزة التنافسية:

من الركائز التي يجب على المؤسسة توفيرها من أجل كسب ميزة تنافسية ما يلي:³

¹ Minyu Wu, *Managing Stakeholders, An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage*, Article published in School of Business, Curtin University Sarawak, Asian Social Science, Vol 8, No 10, Malaysia, 2012, p161.

² جبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص22.

³ محسن أحمد الحظيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 156-157.

أ. القدرة على التقليد: تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداماً في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسات المنافسة، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وطرحه في السوق بأسعار تنافسية، وهذا ما يعرف بالهندسة العكسية، أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ثم تفكيكه وتحليله وتعديله إن أمكن ذلك وبعد ذلك يبعه بسعر تنافسي.

ب. القدرة على التطوير: تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال الزبائن، ومن ثم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها:

- تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة، والإشباع الذي يحققه للزبائن؛

- إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة؛

- تطوير طرق التصنيع لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل، وإنتاج أكبر؛

- البحث عن طرق توزيع جديدة، لتجلب أكبر ربحية، والتركيز على أسواق معينة.

وكلما كان التطوير والتحسين ملموساً كلما نجحت المؤسسة في كسب مزايا تنافسية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها.

ج. القدرة على الابتكار: يعتبر هذا المفتاح أو الدعامة من أهم الاستراتيجيات التي على المؤسسة اكتسابها، للمنافع التي تمنحها هذه الأخيرة وهي:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقه؛

- تخاطب كافة الزبائن؛

- لا يستطيع احد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية ومصادرها

بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمؤسسة ومصادرها في:

1. أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، حيث تكمن أهميتها في كونها تمنح المؤسسات القدرة على الدفاع على مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة على تعزيز إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، كما تعتبر

مفتاحا لنجاحها واستمراريتها.¹ وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000 أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المؤسسات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني، ومن هنا بدأ مفهوم أخلاقيات الأعمال يندرج ضمن الخطط الإستراتيجية المؤسسة.² وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:³

- كسب ولاء الزبون: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر؛
- تسهيل تلبية حاجات الزبون: تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتوفر المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم، وينمي عندهم القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد؛
- رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن: بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيته؛
- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائنها: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن؛
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها استخدام الموارد؛
- زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة؛
- الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على

¹ Munizu, M, *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Pakistan, 2013, p p 184-197.

² عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بحث منشور ضمن المؤتمر الوطني حول المسؤولية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 21-22 نوفمبر، 2012، ص 413.

³ بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 146.

حصتها السوقية وتوسيعها، فاكتمالها يكسبها ولاء الزبائن الذي يتعلق بها ويساهم بدوره في جلب الزبائن الجدد للمؤسسة؛

- تساهم في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانات: فالميزة التنافسية تتطلب تخصيص الموارد في الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة بقدرات عالية ن وهذا يجعلها أكثر رشداً في استخدام تلك الموارد.

كما وأنها تعتبر ذات أهمية من حيث:¹

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية؛
 - خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فغن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

2. مصادر الميزة التنافسية:

تستدعي الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف وزيادة ربحية المؤسسة.

وتكون مصادر الميزة التنافسية كنتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها، وقد قام العديد من الباحثين بتحديد مصادر الميزة التنافسية ويمكن توضيح آراء بعضهم فيما يلي:

أولاً. الموارد الملموسة: تشمل الموارد الملموسة على الموارد المادية وغير المادية بحيث:²

1. الموارد المادية: تتمثل في مختلف المواد الأولية ومعدات الإنتاج.

أ. المواد الأولية: تتمثل أساساً في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها إلى مخرجات (منتج) وتظهر أهمية هذه المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد، لذلك فإنه كلما توفرت هذه الموارد بالشكل المطلوب كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.

¹ بن عودة مصطفى، أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا للجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 340.

2 حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 13.

ب. **معدات الإنتاج:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي تشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ويمكن تقسيمها إلى:

- **الآلات المتخصصة:** يطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، تضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

- **الآلات غير المتخصصة:** يطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة، تصمم لتأدية وظائف متعددة وعمامة نجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛ وعموما يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى تميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2. **الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لذلك في الوقت المناسب وبالكم المناسب، والذي يكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة، أو الاثنان معا. مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا. **الموارد غير الملموسة:** بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها الغير ملموسة، لكن ما يعرف أنها تشمل كلا من المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة بحيث:

1. **الجودة المتفوقة:** يعرفها C.Jambart "بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة."¹ وهناك نظرة حديثة للجودة، تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييره.

إن تحقيق المؤسسة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها وخدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون وليس فقط إغرائه، وبالتالي سيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.²

¹ علي رحال، إلمام بجياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2001، ص 43.

² الشيخ فؤاد، بدر فادي، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 03، الأردن، 2004، ص 76.

2. **المعلومات:** بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فإنها مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات وغيرها) كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي أي من عند المنافسين، الموردين، الزبائن وغيرها. إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات.¹ وبالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات، ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسياتها والحصول على الميزة التنافسية.

إن التطرق إلى الميزة التنافسية وتكيف المؤسسة مع بيئتها يؤدي إلى التطرق إلى المعلومة الإستراتيجية التي تعتبر بمثابة: "معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة المدى وتشمل الغموض وعدم التأكد البيئي ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، تنفيذها وتقييمها لتحقيق غاياتها، أو هي تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل مهمة تحديد الهدف واختيار بدائل العمل الممكنة كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، فالمعلومات الإستراتيجية تتعلق بجوانب إستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية"،² وبذلك تحقق المعلومات الإستراتيجية المساندة والدعم للإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

3. **التكنولوجيا:** تتمزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، وهي عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة بينما يتمثل العلم في معرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها للتكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكزا أساسيا للتكنولوجيا.³ حيث تعتبر من الموارد الغير ملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات تصنف التكنولوجيا حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة إلى أربعة أنواع هي:⁴

أ. **التكنولوجيا القاعدية:** هي التكنولوجيا المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع والتي لا تشكل أساسا للمنافسة لانتشارها الواسع.

ب. **التكنولوجيا الأساسية:** هي التكنولوجيا التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

¹ سيد محمد، جاد الرب، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 320.

² هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2015، ص 485.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 233.

⁴ نفس المرجع، ص 182.

ج. التكنولوجيا الناشئة: هذه التكنولوجيا تكون في مرحلة النمو بحيث تتدخل هامشيا في عملية الإنتاج لكنها تمثل طاقة كامنة معتبرة يمكنها أن تحدث ميزات تنافسية مستقبلية.

د. التكنولوجيا قيد التنفيذ: تكون هذه التكنولوجيا في مرحلة البحث والتطوير، وفي الوقت الحالي دون أي تأثير لكن مستقبلا إذا ثبت نجاحها يمكن أن تغير من الديناميكية التنافسية.

4. طريقة العمل: تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسات والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف مما يؤهلها لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية.¹

5. المعرفة: من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها، حيث يرى كل من T. Lolilier et A. Tellier "بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة."²

كما تعتبر هذه الأخيرة (إدارة المعرفة) بمثابة: "العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي."³

فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي مؤسسة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.⁴

وتقسم المعرفة وفقا للدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها إلى:⁵

- المعرفة الجوهرية: هي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة؛
- المعرفة المتقدمة: وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها المؤسسة على منافسيها وهو ما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا؛

1 حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2 T.Loiller. A. Tellier, *Gestion de l'innovation: décider- mettre en oeuvre- diffuser*, édition management société, Paris, 1999, p 189.

3 عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 33.

4 همشري عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 127.

5 نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، بحث منشور ضمن المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2013.

- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي، بما تتميز به من معرفة عم منافسيها داخل الصناعة، ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

ثالثا. الكفاءات: حيث تعرف بأنها: "تركيبه من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".¹

تقسم الكفاءة حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام هي:²

أ. الكفاءات الإضافية: هي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية لها وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه، كذلك التي تختص بمجال المحاسبة المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

ب. الكفاءات المحورية: لقد سبق وأشرنا إلى تعريف الكفاءات المحورية فهي الكفاءات التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الكفاءات لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

ج. الكفاءات الضرورية: ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة؛ رغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من الكفاءات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المشابهة.

على الرغم من أن الموارد والكفاءات التي تساهم في بناء الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة ونادرة وصعبة التقليد والإحلال حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كالتكنولوجيا الأساسية والمعرفة الابتكارية والكفاءات المحورية إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل أهمية بقية الموارد في قيام المؤسسة بأنشطتها، كما يمكن أن تمزج المؤسسة هذه الموارد بطريقة معقدة وغامضة يصعب على المنافسين فهمها وبالتالي تساعد على كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

1 Hocine Rahim, *Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes*, Revue économie et management, Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004, P P 236- 237.

2 محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 276.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار **Porter** إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر،¹ وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.²

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو الآتي:³

أ. **مراقبة الحجم:** يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

ب. **مراقبة التعلم:** التعلم هو ناتج الجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناتجة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج. **مراقبة الارتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلاسل الإنتاج، أي هناك حلقات مشتركة في هذه السلاسل لا بد للمؤسسة العمل على معرفتها والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

¹ نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 84.

² سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص 541.

³ نفس المرجع، ص 542.

د. مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

هـ. مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات غير الضرورية وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبا على الميزة.

و. مراقبة تموقع الأنشطة: يقصد بها محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا مثل تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع.

ز. مراقبة الرزنامة: يقصد بها محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكلفة.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرار المناسب.

2. **ميزة التميز:** يمكن أن تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها،¹ بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامات التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل. وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد على عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز.²

وللحصول على ميزة التميز يجب توفر مجموعة من العوامل وهي كما يلي:³

أ. **الإجراءات النقدية:** تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها.

ب. **الروابط:** تأخذ هذه الروابط الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها من أجل تلبية حاجيات الزبائن؛

¹ Porter ME, op cit, P 119.

² معموري صورية، الشيخ هجرية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور ضمن المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر، 2010، ص6.

³ Michael Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2011, PP 158- 161.

- الروابط بين الموردين حيث يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط تكوين الموزعين وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

ج. **الرزنامة:** إن وقت دخول وممارسة المؤسسة لنشاطها قد يكون عاملا مهما في تحقيق ميزة تميز المنتجات بالنسبة لها.

د. **الموقع:** بقرب المؤسسة من الزبائن يمكنها ذلك من تقديم المنتجات التي يحتاجونها بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

هـ. **التكامل:** بمعنى توجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو أماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع الخاصة) مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

و. **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل.

فمن خلال تطبيق إحدى هاتيه الإستراتيجيات (تكلفة أقل أو التمايز) أو كلاهما معا وهو ما يدعى بإستراتيجية التركيز التي تجمع إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التمايز، حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع سوقي معين وتقديم منتج مميز وبأقل التكاليف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية عن بقية كل المنافسين، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الأخرى على العوامل الآتية:¹

- جاذبية النشاط وريحية القطاع؛

- حدة المنافسة وطبيعتها؛

1 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 111.

- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛

- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛

- الفرص المستقبلية الممكنة.

المطلب الخامس: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية

تستخدم المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية للحصول على المزايا التنافسية، حيث نجد بأن هذه الأخيرة يتم الحصول عليها من خلال جملة من الاستراتيجيات التي أشار إليها Porter كما أن هذه الاستراتيجيات يتم دعمها من خلال ما تملكه المؤسسة من موارد سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة، وقبل الحديث عليها هناك مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها عند وضع الإستراتيجية التنافسية:¹

- تحديد القوى التنافسية الموجودة في السوق؛

- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛

- تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة وذلك في ضوء الإمكانيات والظروف المحيطة بالمؤسسة.

1. استراتيجيات الميزة التنافسية:

تمثل استراتيجيات الميزة التنافسية في استراتيجيات التنافس ل Porter حيث يعتبر أهم من تطرق لهذا الموضوع، فعلى الرغم من وجود العديد من الاستراتيجيات التنافسية إلا أن هناك استراتيجيات تبدو أنها قائمة على المستوى الأكثر اتساعا وهي تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز حيث يطلق على هذه الاستراتيجيات الثلاث في أنماطها الأكثر اتساعا الاستراتيجيات العامة للتنافس.

فقد جزأ Porter هذه الإستراتيجيات إلى:

الجدول رقم (04): الاستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية		ميزة التمييز	ميزة التكلفة الأقل
الهدف الاستراتيجي	كل أقسام السوق	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة
	قسم سوق خاص	إستراتيجية التركيز	

المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص264.

¹ الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، داو وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 141.

من الشكل نجد بأنه يتكون من بعدين يتمثل الأول في الميزة التنافسية التي تظهر في شكلين إما ميزة التميز أو ميزة التكلفة الأقل، أما البعد الثاني فيتمثل في الهدف الاستراتيجي الذي يتمثل في أقسام السوق التي يتم فيها استغلال التفوق التنافسي، فإما أن يكون على كل أقسام السوق أو من خلال عدد محدود من أقسامه، حيث أن التقاطع بين هذين البعدين يحدد الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تتمثل في:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة؛ الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين والتي يمكن تمريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر، لذلك تنتج هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى والذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية، وفي كثير من الحالات المؤسسات التي تحاول تنفيذ هذه الإستراتيجية تهدف إلى بيع المنتج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف، في معظم الأوقات هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن، ولا تُنتج طبقاً لأذواق ومواصفات الزبائن كل على حدا أو حتى طبقاً لحاجاتهم ورغباتهم.¹

ومن أجل تحقيق هذه الإستراتيجية ذكر Porter بعض المحددات الرئيسية للتكلفة نذكر أهمها:²

- استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بوقفها أو تغييرها؛
- غلة الحجم وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج، أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة؛
- العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية وهذا باشتراكها في بعض نشاطات البحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم؛
- التوقيت ومعناه دخول المؤسسة بالخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.

أ. مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الإستراتيجية عدد من المزايا للمؤسسات تتمثل في:³

- فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

1 عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 303.

2. عمر لعلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 102.

3 زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية-، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 49.

- فيما يتعلق بالزبائن فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- نستنتج بأن لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي توفر لها الحماية ضد كل الضغوط التنافسية التي قد تواجهها في بيئتها التنافسية، كما توفر للمؤسسة المقدرة على تحديد سعر الصناعة في القطاع الذي تنتمي إليه.
- ب. مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة: على الرغم من قدرة هذه الإستراتيجية على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلا أنها لا تخلو من بعض المخاطر من بينها:¹
- الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية التنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فمنها من لا يحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة؛
 - تبني إستراتيجية السيطرة على بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيحة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة؛
 - ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي اثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية؛
 - هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار؛
 - إهمالها لقطاع كبير من الزبائن الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

¹ Bernard Garrette et autres, op. cit, pp 74,76

2. إستراتيجية التمييز:

تعتبر إستراتيجية التمييز منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، حيث تبني على أساس تزويد الزبائن بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل سلعة أو خدمة المؤسسة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين؛ قد يتحقق التمييز بعدد من الطرق كاحتواء المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، الإنتاج باستخدام مواد أو عمليات ذات جودة متقدمة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكامل من المنتجات، سمعة جيدة وغيرها؛ الافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية هو أن يكون الزبائن على استعداد كبير لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهمون على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة، تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة والمتفوق تقنيا بطريقة ما يقدم خدمات متفوقة، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى؛ إن إستراتيجية التمييز تبني ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء -وأقل حساسية في اتجاه السعر- بالنسبة لمنتج معين من مؤسسة ما، يضاف إلى ذلك من المحتمل ألا يبحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم.

أ. مزايا إستراتيجية التمييز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمدها تتمثل في:¹

- تحقيق الريادة في البحوث العلمية؛

- اكتساب المؤسسة للمهارات العالية وفرق تطوير المنتجات؛

- سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

من حيث المحافظة على الميزة التنافسية تعد إستراتيجية التمييز التي تنشأ عنها ميزة التميز أساسا أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من إستراتيجية قيادة التكلفة التي تنشأ عنها ميزة التكلفة الأقل، حيث إن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز، ذلك أن مزايا التكلفة معرضة بدرجة كبيرة للتأثر بالتغيرات في أسعار الصرف و بروز منافسين من البلدان ذات العمالة منخفضة الأجر، كما أنه ومنذ الثمانينيات أصبحت المزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات معتمدة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة واقتصاديات الحجم أو تكنولوجيا العمليات المتفوقة وغيرها.²

ب. عيوب إستراتيجية التمييز: على الرغم من ذلك فإن Thompson & Strickland يشير إلى أن إستراتيجية التمييز تفضل عندما لا يقيم الزبون العلامة التجارية المتفردة بشكل كاف ليشتريها، كما أن التميز يصبح سمعة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمده المؤسسة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، كما ونجد بأن

1 Ying Chien and others, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Vol 06, No 05, 2011, P 102.

2 فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سبق ذكره، ص 291.

اعتماد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة يحملها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين، وبالتالي فإن هذه التكلفة العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المؤسسة، لا سيما إذا تم طرح بدائل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، أو في حالة استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بتكلفة أقل.¹

3. إستراتيجية التركيز:

تتمثل الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى التكلفة أم تلك التي تستهدف التميز، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج أو التركيز على سوق جغرافي محدود؛ يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية بشكل خاص على مدى تلاءم القطاع الذي تستهدف المؤسسة التنافس من خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في حصتها السوقية، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة للمؤسسة أكثر إذا توفرت الشروط التالية:²

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن تحقق من خلاله الربح؛
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

أ. مزايا إستراتيجية التركيز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمدها تتمثل في:³

- حماية المؤسسة من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم سلعة أو خدمة لا يستطيع منافسيها تقديمها؛
- القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحها وضعاً أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على الزبائن الذين لديهم ولاء للعلامة وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

1 محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 106.

2 المرجع نفسه، ص 107.

3 رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 327.

ب. عيوب إستراتيجية التركيز: المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجه زبائن ذلك القطاع نحو السوق الأوسع وخاصة أن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن.¹

يرى Porter بأن المؤسسة لا تكون لها إستراتيجية حقيقية إذا كانت تقوم بنفس النشاطات التي يقوم بها منافسيها، حتى ولو كانت أفضل بنسبة قليلة فقط، فإن ذلك قد يكون أكثر فعالية من الناحية التشغيلية ليس إلا، وهذا لا يعني أن تكون المؤسسة ممتازة من الناحية التشغيلية مثل أن تكون لديها إستراتيجية قوية، لأن التميز التشغيلي قد يساعد المؤسسة في أن تربح لفترة من الزمن، ولكن المؤسسات الأخرى قد تلحق بها أو تتجاوزها كما أن المؤسسات تكون لديها إستراتيجية قوية عندما تكون لديها نقاط اختلاف قوية تميزها عن استراتيجيات منافسيها.²

في هذا السياق نجد بأن الإستراتيجية التنافسية يجب أن تنطلق من التوفيق ما بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة وبذلك تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملائمته لتحقيق الأهداف، بحيث أن كل خيار استراتيجي يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة.³

هذا ما أشار إليه (نبيل محمد مرسي) في تعريفه للاستراتيجية التنافسية بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، كما أشار إلى أن هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:⁴

- **طريقة التنافس:** بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوعية الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

- **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

1 محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

2 فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، العربية السعودية، 2001، ص 14.

3 أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسويق، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005، ص 466.

4 نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- أساس التنافس: يشمل الموارد والكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة، والفكرة الأساسية تكون في اختيار المؤسسة لمثل هذه الموارد التي تعمل بمثابة حاجز أمام المنافسين حيث يصعب عليهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن.

2. أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها، والتي تنعكس أساساً في البعد التنافسي الذي تختاره المؤسسة الذي يمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها، حيث أن هذه الأبعاد أو ما يطلق عليه كذلك مصطلح الأسبقيات التنافسية قد تم تصنيفه إلى عدة مجموعات أساسية وهذا حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): أبعاد الميزة التنافسية

الباحثون	الأبعاد
Evans 1993	الجودة- التسليم- التكلفة- المرونة- الإبداع
Certo & Peter 1995	التكلفة- الجودة- المرونة- الاعتمادية
Mintzberg & Quinn 1996	الجودة- الإسناد- السمعة- السعر- التصميم
Krajewski & Ritzman 1996	التكلفة- الجودة- المرونة- الوقت
Best 1997	التكلفة- التميز- النمو- التحالفات- الإبداع
Slack et al 1998	التصميم- الجودة- المرونة- سهولة الاستعمال- الجمالية- الإبداع
Macmillan & Tampo 2000	التكلفة- التميز- المرونة- الوقت- التكنولوجيا

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم... العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 117.

من الجدول نجد بأن أغلب الدراسات السابقة عند حديثها عن الميزة التنافسية تم التركيز على التكلفة، النوعية والمرونة، في حين أضافت بعض الدراسات عناصر أخرى كالتميز والوقت والإبداع والتصميم والتكنولوجيا وسهولة الاستخدام، وعليه فإننا سننعمد على تصنيف الباحث Evans كونه يعتبر من أوائل النماذج وأكثرها شيوعاً في مجال تصنيف الأسبقيات التنافسية، وحسب هذا الباحث تتمثل هذه الأبعاد في: الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة والإبداع.

أولاً. الجودة: نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعدد احتياجاتهم، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء.

المؤسسات التي ترغب في البقاء بالمنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة؛ تتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:¹

- **المطابقة:** تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون التي يمكن قياسها؛

- **الاستجابة:** تعني إرضاء متطلبات الزبائن، وتطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛

- **الصلاحية:** يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

إن تحقيق رضا الزبون وولائه لسلع وخدمات أي مؤسسة في ظل سوق يتسم بشدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة التي ينظر إليها على أنها الجودة، فلن تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى ذو جودة لا بد لها أن تنافس على مستوى جودة عالية وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، ومن أجل توفير المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها وضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة يجعلها من اهتمامات الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على العملية، تبني مفهوم التحسين المستمر وضمان الأداء السليم بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية بحيث يمكنها اختيار الجودة كهدف وشعار لها.²

ثانياً. التسليم: يعكس هذا المصطلح الوقت الذي يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المركزة على عنصر الزمن، بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة الزبائن ويمكن التعبير عن الوقت كبعد استراتيجي من خلال عدة نقاط أهمها:³

1. **تخفيض زمن التسليم للزبون:** أي التقليص المستمرة للفترة ما بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

1 بعيطيش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2 حكيم بن حروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 179.

3 محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 286.

2. تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق: باختصار دورة حياة المنتج على تقديمه للأسواق والتحقيق على هذا المستوى.

3. تخفيض زمن تحويل العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

4. سرعة التطوير: هي الفترة المرتبطة باختكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية تنافسية للمؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

يتضح من ذلك أن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيتها، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وإدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم، كل ذلك يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الأنظمة والتطبيقات التسويقية.

ثالثاً. التكلفة: يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية؛ ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف.¹

كما تعتبر التكلفة المنخفضة من أهم أبعاد التنافس التي تعتمد عليها المؤسسات في حصولها على الميزة التنافسية، وهي عادة ما تستخدم سلسلة القيمة في تحليل التكلفة الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه.²

1 محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 142.

2 ماجد جودة جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

رابعاً. المرونة: تعرف المرونة على أنها: " قدرة المؤسسة على تنويع سلعتها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن بحاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزز ولائهم لها."¹

كما تعرف على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها بسرعة، من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية."²

وتقسم المرونة إلى نوعين هما:³

1. الايصائية: قدرة المؤسسة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة التغير، كما أن صفة الايصائية الواسعة تكون شائعة الاستعمال بين المؤسسات إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق الميزة التنافسية، انخفاض تكلفتها والإنتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المؤسسة فضلاً عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

2. مرونة الحجم: تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

أما Slack ميز بين أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن تتمثل هذه الأنواع في:⁴

أ. مرونة المُنتَج: تعني القابلية على إنتاج سلع وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل السلع والخدمات الحالية.

ب. مرونة المزيج: تعني القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

ج. مرونة الحجم: قدرة العمليات على التغير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

د. مرونة التسليم: تعني القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

من ناحية أخرى نجد أن المرونة نوعان من الأسبقيات هما: الاهتمام بالزبون بمعنى القابلية على الوفاء بالاحتياجات الفذة لكل زبون والتغيير في تصاميم المنتج أو الخدمة، كما أن الاهتمام بالزبون يعني أن النظام

1 وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.

2 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

3 المرجع نفسه، ص 159.

التشغيلي يجب أن يتسم بالمرونة في التعامل مع احتياجاته الخاصة وإجراء التغييرات في التصميم لكي تنسجم مع تطلعاته وطموحاته، أما الأسبقية الثانية فهي مرونة الحجم وهي القدرة على تسريع أو تأخير معدل الإنتاج لغرض التعامل مع التقلبات في الطلب.¹

خامسا. الإبداع:

من التعاريف التي سبق ذكرها في المبحث الأول والمتعلقة بالميزة التنافسية وجدنا بأن **Porter** قد اعتبر الإبداع بمثابة جوهر الحصول على الميزة التنافسية حين أشار إلى أن هذه الأخيرة تتحقق بمجرد حدوث الإبداع بمفهومه الواسع.

الإبداع هو بعد من الأبعاد التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الاستفادة للميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، بل وأيضا يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية.²

يتضح مما سبق أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة يكون من خلال اختيارها لتشكيلة تشمل جميع الأبعاد الخمسة السابقة حيث يكمل كل منها الآخر، كما أن تراكمها يعتبر سببا رئيسيا في الوصول والحفاظ على هذه الميزة، وبملاحظة كل بعد من هذه الأبعاد نجد أن أهمها هو الإبداع لأن تحقيق هذا الأخير من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأبعاد الأخرى، فهو مصدر للأفكار الجديدة والأعمال الخلاقة التي تنعكس في تحسين الجودة وضبط التكاليف واستجابة أسرع لمختلف التغييرات وتسليم أسرع لطلبات الزبائن، وعليه فإن تحقيق بعد الإبداع هو القاعدة الأساسية التي تبنى عليها بقية الأبعاد الأخرى.

يتطلب الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من المؤسسة العمل على بناء إستراتيجية تنافسية فريدة من نوعها قائمة على الفهم الدقيق لميدان التنافس وعلى مواردها وكفاءتها الداخلية بالإضافة إلى اختيارها للأبعاد التنافسية التي تمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها.

1 خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

2 بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، على الموقع http://www.ajdower.com/2017/07/blog-post_46.html، تاريخ الإطلاع 2018/09/12، ص 15.

المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

تنوعت مساهمة الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، كما ظهرت بعدها العديد من المقاربات التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وبالتحديد الميزة التنافسية المستدامة إلى الموارد الداخلية والكفاءات المحورية بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة.

المطلب الأول: مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة

تعتبر مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة من أهم الإسهامات التي قدمها Porter والتي لقيت رواجاً إلى غاية اليوم، وذلك لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من جهة والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى.

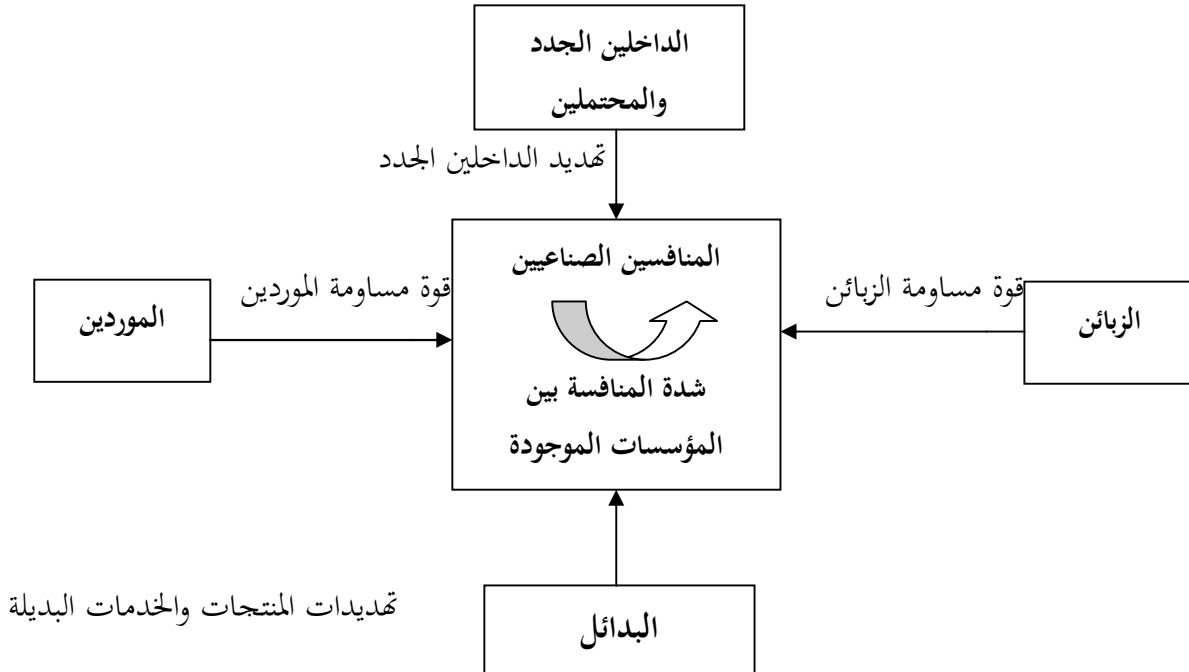
أولاً. مقارنة هيكل الصناعة:

قدم Porter ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ Porter، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع، واستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة.¹

حيث اهتم Porter من خلال نمودجه قوى المنافسة بعرض وتحليل مختلف القوى التي تتصدى لها المؤسسة أثناء نشاطها في قطاع معين حيث قسم هذه القوى إلى خمس مجموعات موضحة في الشكل التالي:

1 سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 33.

الشكل رقم (18): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



Source: Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, New York, United States of America, 1998, P 04.

تتمثل مكونات هذا النموذج في:

1. شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة أربعة عوامل رئيسية هي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيراً التمركز والتوازن بين المنافسين؛ فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع مع إمكانية تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.¹

تأخذ المنافسة بين المؤسسات الناشطة في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 70.

تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية لذلك، وللعمليات التي تعتمد على المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.¹

2. تهديدات الداخلين الجدد والمحتملين:

تزداد رغبات المؤسسات في دخول القطاع مع ارتفاع جاذبية هذا الأخير فكلما كانت جاذبيته مرتفعة كلما جذب القطاع المنافسين، وبالعكس كلما انخفضت جاذبيته كلما خرج منه المنافسين، ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية ولهذا تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من يدخل القطاع.²

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، بحيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وتتحدد درجة خطورتهم بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، حيث تتمثل هذه الحواجز في:³

أ. **اقتصاديات الحجم:** الاقتصاد الناجم عن انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة بسبب ارتفاع حجم الإنتاج وثبات التكلفة الثابتة، وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس الإنتاج بحجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم الإنتاج الصغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة.

ب. **تمييز المنتج:** يشكل التمييز حاجزا للدخول حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة، لكون المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك زبائن أوفياء، وذلك راجع لإشعار سابق وخدمات مقدمة للزبائن أو لأن هذه المؤسسات كانت السبابة إلى هذا القطاع.

ج. **الاحتياج إلى رأس المال:** تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، خاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما؛ وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزبائن وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل مخاطر لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازًا للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

1 زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

2 عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2012، ص 102.

3 زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 134 - 136.

د. تكاليف التحول: إذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر على مستوى المنتجات (الجودة، خدمات ما بعد البيع...) حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

هـ. الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم فهذا يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بسبب علاقاتها الطويلة معهم أو بسبب وجود علاقات خاصة جدا تربطهم، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع هذه القنوات بقبول تصريف منتجاتها فإذا استعصى عليها تحطى هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

و. السياسة الحكومية: للسياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

ي. منحى الخبرة: مفاد منحى الخبرة أن المؤسسة كلما زادت المدة الزمنية لإنتاجها لمنتج معين زادت خبرتها في ذلك المجال وتراكت، وبذلك تسمح هذه الخبرة بتخفيض التكاليف كون المؤسسة تصبح قادرة على تجاوز بعض الأخطاء والتقليل في الوحدات المنتجة التي لا تستوفي المعايير وبالتالي لا يمكن بيعها، وكذا في عملية التوزيع، كما أن الخبرة تسمح بتقليل المدة الزمنية للإنتاج وبالتالي ربح الوقت.¹

3. القوة التفاوضية للموردين (المجهزين):

إذ يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز، وبصورة خاصة تكلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل؛ يقدم Porter توصيف للعلاقة بين الموردين والمؤسسة من خلال العوامل التالية:²

- مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيدا عن آثار المنافسة الحرة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار؛

- القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري زبون غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛

1 محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 90.

2 محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 98، 99.

- القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها؛

- قوة المساهمة للمورد تتعاضد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي، بمعنى الشراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع جملة أو محلات البيع بالتجزئة؛

- تهديد المورد في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود أو السيطرة على مصادر التجهيز.

4. تهديدات المنتجات البديلة:

يعتبر تهديد المنتجات البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات الزبائن ذاتها أمر وارد في كل صناعة؛ يتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التحول للمنتجات البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها؛ ولذلك فإنه لتعزيز الميزة التنافسية يجب على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.¹

5. القوة التفاوضية للزبائن:

هي ما تواجهه المؤسسة عند التعامل مع زبائنها، بحيث تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكون عددهم قليلاً أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيراً جداً، وتكون قدرتهم على التفاوض كبيرة أيضاً عندما تكون لهم سمعة كبيرة، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع درجة معيارية المنتجات، فكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض لأنه بإمكانهم في هذه الحالة تغيير الموردين، ويدور عموماً تفاوض الزبائن حول الأسعار خاصة، كيفية التسديد، مهلة التسديد، الخصومات وخدمات ما بعد البيع ولكل هذه العناصر تأثير مباشر على أرباح المؤسسة، فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا التفاوض.²

إن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن تحليل هيكل الصناعة يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها Porter تتمثل في:³

أ. تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، وبدراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية

1 عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010، ص 203.

2 عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 101.

3 دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، هيئة التعليم التقني، العراق، 2007، ص 10.

للمؤسسة، وازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول؛

ب. إقرار الإستراتيجية التنافسية: ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء أكان من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تكتسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أم من خلال إستراتيجية التمييز التي يتم من خلالها اكتساب ميزة تنافسية نتيجة إبراز صفة مميزة في خدمة أو سلعة ذات قيمة في نظر الزبون؛

ج. تطبيق الإستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي.

مما تقدم نستنتج بأن Porter من خلال نموذج تحليل هيكل الصناعة يركز على البيئة الخارجية للمؤسسة ويؤكد على أن العامل الأساسي الذي يتحكم في عوائد المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية الصناعة نتيجة الأرباح التي تحققها، أما العامل الآخر فهو الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين في الصناعة نفسها، كما أن تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتورا إذا لم يتم ربطه بالاستراتيجيات التنافسية التي ترسم وتصاغ على أساس هذا التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية.

يعتبر نموذج تحليل هيكل الصناعة الذي قدمه Porter أحادي التوجه لكونه يفترض بأن سلوك المؤسسة يتمثل في تأقلمها مع البيئة التي تنشط بها ولا يعطي أهمية لقدرات المؤسسة الداخلية التي قد تمكنها من إعداد إستراتيجية لا تتوقف على ما جاء به المحيط، وهذا ما أدى بـ Porter إلى اقتراح نموذج يعتمد على تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية تمثل هذا النموذج في سلسلة القيمة.

ثانيا. سلسلة القيمة:

طور أسلوب سلسلة القيمة من طرف Porter الذي اعتبر من خلاله المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة.¹

1. مكونات سلسلة القيمة:

في إطار تقديم Porter لمفهوم سلسلة القيمة يرى بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة تخلق قيمة للزبون وتسمح للمؤسسة بفرض

1 Dorothy Mghoi Mnjala, *The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya*, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014, P 85.

سعر تنافسي جيد في السوق؛ وفق هذا النموذج تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في تسع فئات تضمها مجموعتين أساسيتين هما: الأنشطة الأولية أو الأساسية والأنشطة الداعمة (المساندة) ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): نموذج سلسلة القيمة



Source: Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 07th Edition, Pearson Education, England, 2005, P 137.

تتمثل مكونات هذا النموذج في: ¹

- أ. **الأنشطة الأساسية:** عبارة عن مجموعة من الأنشطة المباشرة التي تدخل في خلق أو أداء السلع أو الخدمات، تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:
- **الإمدادات الداخلية اللوجستية:** عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومبادلة المدخلات اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة؛
 - **العمليات:** تتمثل في مجموعة الأنشطة المتنوعة والمتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلعة نهائية أو خدمة؛
 - **الإمدادات الخارجية اللوجستية:** تتمثل في مجموعة الأنشطة المتعلقة بتخزين وتوزيع المنتجات إلى الزبون؛ فالمنتجات المادية تتطلب مستودعات، معدات الشحن، توزيع... الخ؛ أما في حالة الخدمات فهي تتم في موقع ثابت يتم فيه تقديم الخدمة إلى الزبون؛

¹ Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 07th Edition, Pearson Education, England, 2005, P P 137, 138.

- التسويق والمبيعات: تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج، بيع وغير ذلك؛

- الخدمة: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج من إصلاح، صيانة، استبدال قطع الغيار (خدمات ما بعد البيع).

ب. الأنشطة الداعمة (المساندة): مجموعة من الأنشطة التي تساعد وتحسن القيام بالأنشطة الأساسية بشكل دائم، حيث تمثل هذه الأنشطة في:

- التجهيزات: تشير هذه الأنشطة إلى العمليات المختلفة التي من خلالها يتم توفير المدخلات التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة؛

- التطور التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، تحسينه وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة؛

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين، التدريب، التحفيز وغيرها من الأنشطة.

- البنى الأساسية: تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة المساندة.

2. أهمية تحليل سلسلة القيمة:

إن نموذج سلسلة القيمة له علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها حيث تظهر أهمية هذه الأدوار في النقاط التالية:¹

- يمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي يمكن من ورائها خلق القيمة لسلعها وخدماتها؛
- يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- يحدد درجة التكامل والتنسيق بين الأنشطة؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة؛
- يوضح الروابط التي تؤدي إلى تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

1 عبد الله بلوناس، بوزيدي مجدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة ليورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010، ص 12.

يعتبر تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة بمثابة وسيلة لتحليل أنشطة المؤسسة بما يحقق الفهم الجيد للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة، وذلك من خلال:¹

- توزيع التكاليف الإجمالية على الأنشطة المختلفة مما يسمح بمعرفة تلك التي تشكل نسبة كبيرة ضمن هيكل التكلفة الإجمالية مع السماح بإجراء المقارنة بالمنافسين؛
- توضيح محددات التكلفة لكل نشاط؛
- تفسير الفروق الموجودة في التكلفة بين المؤسسة ومنافسيها؛
- التعرف على فرص ومجالات تخفيض التكاليف وترشيدها.

كما يعتبر أسلوب سلسلة القيمة من الأساليب المساعدة على الموازنة بين العرض والطلب على التمييز، حيث يعتمد نجاح ميزة التمييز على الموازنة بين فرص المؤسسة في زيادة وتدعيم وتكييف ما تقدمه من سلع وخدمات مع أفضليات الزبائن واحتياجاتهم، فمن إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وزبائنها يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعتي الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للزبون.²

3. مقارنة سلسلة القيمة:

من الضروري العمل على مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين، حيث أن التحديد الدقيق لمصادر المزايا التنافسية يقتضي إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة قيمة المؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين هذه المقارنة توضح حالتين:³

- سلاسل قيمة متشابهة في هذه الحالة فإن اكتساب المزايا التنافسية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينهما؛
- سلاسل القيمة المختلفة والتي تكون فيها حلقات القيمة للمؤسسة مختلفة عن المنافسين من خلال الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة، مما يؤدي إلى ارتباط عملية تحديد مصادر المزايا التنافسية بتقييم جوانب قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة.

1 بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 101.

2 فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

3 بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 103.

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التنافسية، حيث أن المزايا التنافسية القائمة على اختلاف سلسلة القيمة تكون أكثر قوة واستدامة من تلك القائمة على التقليد نتيجة تشابه سلاسل القيمة، فالمؤسسات ذات سلاسل القيمة المتشابهة يسهل عليها امتلاك وتطوير القدرات المرتبطة بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، على العكس في حالة الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة حيث يصعب على المنافسين تطوير ذات المخطط التنظيمي ثم تطوير القدرات المرتبطة بالأنشطة المتميزة وما تتطلبه العملية من وقت جد معتبر.¹

4. نظام القيمة:

ترتبط الميزة التنافسية لأي مؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي بسلسلة القيمة للموردين الذين يزودون المؤسسة بعناصر المدخلات بما يجعل المزايا التنافسية مرتبطة بجودة أنشطتهم، وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع بمعنى أن مخرجات المؤسسة تمر عبر قنوات التوزيع التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن والتي قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة لديهم، وعليه يكون مفهوم سلسلة القيمة أشمل من مفهوم القيمة المضافة لأنه يأخذ بالارتباطات الموجودة بين أنشطة المؤسسة من جهة وبين الأطراف الخارجية من جهة أخرى؛ حتى تتمكن المؤسسة من الحياة والحفاظ على الميزة التنافسية وجب عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة لديها فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب الذي تندمج به في النظام العام للقيمة.

تعتبر المقاربة المقترحة من طرف **Porter** إحدى الإضافات المهمة في مجال الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى؛ إن تمييز مقارنة هيكل الصناعة يدفعنا إلى تحليل مقارنة تركز بشكل رئيسي على الموارد الداخلية والكفاءات باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية حيث يتعلق الأمر بالمقارنة المبنية على الموارد الداخلية التي تم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

ظهرت مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كنتيجة لتغطية النقص الذي تركته مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، فالجمود الذي ميز مقارنة Porter في التحليل أسس لظهور مقارنة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة.

1 بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 103.

تشير هذه المقاربة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد المتميزة للمؤسسة، حيث ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الموارد المتخصصة التي تمكنها من خلق مكانة متميزة في السوق، وبالتالي هذه المقاربة تركز على الصلة بين الإستراتيجية والموارد الداخلية للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدلا من التركيز على الصناعة،¹ فالعوامل الاقتصادية في بيئة المؤسسة التنافسية بالإضافة إلى مواردها الداخلية وكفاءتها هي التي تدفع سلوك المؤسسة وتحدد نتائجها.²

أولا: فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

تتمثل فرضيات هذه المقاربة في:³

1. التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، ومنه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية وشهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

2. نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركية بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

ثانيا: مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات حسب هذه المقاربة

المصطلحات الأساسية التي اهتمت بها مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات بالتعريف تمثلت في الموارد والكفاءات المحورية بحيث يعرف كل مصطلح كما يلي:

1. الموارد:

تشير الموارد إلى: "كل الأصول والإجراءات والإمكانات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميز للمؤسسة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تضم الموارد المالية، المادية والبشرية المتمثلة في مهارات وقدرات الأفراد"⁴؛ وينبغي

1 Amin W. Muger, **Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Resources**, International Food and Agribusiness Management Review, Vol 15, Issue 04, 2012, P 30.

2 Christine Oliver, **Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views**, Strategic Management Journal, Vol 18, 1997, P 699.

3 قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 17.

4 سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الإشارة هنا إلى تعريف المهارات والتي تدل على: "العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها" في حين تعرف القدرات على أنها: "الجمع بين الموارد والمهارات" ¹ بمعنى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها للقيام بنشاط معين.

2. الكفاءات:

تعني الكفاءات: "مجموعة من المهارات العالية والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس، وتذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على حصولها على كفاءات محورية التي يتم خلقها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة أي رأس المال البشري لديها." ²

3. الكفاءات المحورية:

هي: "المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموعة أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها وانسجامها مرهون بها." ³

ثالثا: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

حسب هذه المقاربة تتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها المحورية والتي يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط تعتبر بمثابة قيود لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في: ⁴

1. القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد والكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنب التهديدات، وهذا لكونها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

2. الندرة: أن تكون موارد وكفاءات المؤسسة نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.

3. صعوبة التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد خطوات الإنتاج إذا كان المنافسون لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالي وأن حركة تنقل عوامل

1 عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2 الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004، ص 12.

3 سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

4 مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 204، 205.

الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية، وتكون الموارد صعبة التقليد لأحد الأسباب التالية:¹

- **الظروف التاريخية الفريدة:** إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده فالموقع المميز، حقوق التأليف، حقوق النشر والتوزيع وبراءات الاختراع كلها موارد لا يمكن تقليدها؛ والأسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب أن يكون تقليدها مكلفا جدا إذا أرادت المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والكفاءات التي استخدمتها المؤسسة كأساس، وعندما تكون هذه الموارد والكفاءات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها تكون الموارد والكفاءات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

- **الغموض السببي:** تشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المؤسسة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو الكيفية التي تتمتع فيها الموارد مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

- **التعقيد الاجتماعي:** يعني أن البعض من موارد وكفاءات المؤسسة هي نتائج ظاهرة اجتماعية معقدة، تكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة والصدقة بين المديرين والعاملين.

إن شرط صعوبة التقليد يشير إلى أنه كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون لتحقيق هذا التقليد كلما زادت فرصة النجاح أمام المؤسسة في تحسين مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية، ومنه فإن قدرة المؤسسة على تأجيل التقليد أمر ضروري لتحقيق أقصى فائدة من أي ميزة تنافسية.²

3. **الديمومة:** أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.³

5. **الإحلال (الاستبدال):** يقصد بالإحلال ألا يكون هناك موارد وكفاءات بديلة لموارد وكفاءات المؤسسة حتى تحافظ على قيمتها.⁴

1 Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, No 01, 1991, P- P 107, 108.

2 Hannington J. Gaya and others, **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013, P. 205.

3 مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 205.

4 المرجع نفسه، ص 205.

6. التملك: يجب على المؤسسة أن تنظم خطواتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر هذه الأخيرة مدخلا أساسيا لاكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من خلال دمجها باستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمستقبليين تقليدها، وحتى تساهم موارد وكفاءات المؤسسة في خلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تحتوي على مجموعة من الخصائص تتمثل في أربعة خصائص هي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال.

المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية

يفرض التوجه نحو الاقتصاد المعرفي على المؤسسات العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على الموارد الداخلية والكفاءات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من امتلاك هذه الميزة لأنه مصدر للابتكار والإبداع وخلق القيمة للمؤسسة، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيق لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد والكفاءات البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، ومن أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية لـ Prahald و Hamel, 1990، المقارنة المرتكزة على الكفاءات لـ Lado, Boyd & Wight, 1990، ومقارنة الموارد البشرية لكل من Mc William, Mc Mahan, Wright, 1994، تشمل المقارنة الأخيرة على الكفاءات باعتبارها موردا من الموارد البشرية حيث تكشف هذه المقارنة بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمؤسسة وتنافسيتها، ووفقا لهذا المنظور فإن Mc William, Mc Mahan, Wright ينظرون إلى الموارد البشرية التي تخلق القيمة بأنها تعتبر نادرة وغير قابلة للإحلال أو التقليد بشكل كامل، وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزاناً لرأس المال البشري الذي يتشكل من العمال والمسيرين.¹

1 سملاي بحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقارنة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004، ص 157.

أولاً: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية

تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية." ¹

يرى Becker and Gerhart أن الموارد البشرية عنصراً هاماً لاكتساب الميزة التنافسية والتي تمتاز بالمهارات والمعرفة والقيم التي لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يملكها، ويتفق مع هذا الرأي Hatch and Dyer اللذان أشارا إلى أن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية لأنها معقدة اجتماعياً ويصعب تقليدها، في حين يرى Lee and Miller أن الموارد البشرية تعتبر كمورد قيم، نادر، لا يمكن تجاوزه ويصعب استبداله والذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تنفيذ إستراتيجية أعمال مناسبة وبالتالي تقليل الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. ²

مما تقدم نجد أنه من أجل أن تساهم هذه الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص تتمثل في: ³

1. مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما يكون الموظفون أكفاء بقدر ما يكون أدائهم جيداً، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للسلعة أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية كلما كان رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً.

2. أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية وجب أن يكون نادراً مع وجود التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فهذه الأخيرة إن كانت تمتلك قدرات عالية فإنها عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

1 سمالي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2 Stephen Laititi Mutunga and Others, **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, 2014, P 34.

3 سمالي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

3. أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يُصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد أو كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، وتجدد الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل المؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

4. عدم قابلية الموارد البشرية للإحلال:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي يعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد.

ثانيا: مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تتمثل مرتكزات مقارنة الموارد البشرية في:¹

1. أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية:

يجب أن تتصف بخصائص جوهرية متميزة ذهنية ونفسية وجسمية، بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المؤسسة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد البشرية لقدرات ومهارات عالية وممتازة؛ هذا النوع من الموارد البشرية يعتبر نادرا بطبيعته، ويصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطابها عدم التركيز فقط على إغرائها بالحوافز المادية التي عجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الابتكار والإبداع وتقبل التغيير التنظيمي لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة.

1 سمالي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2. أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي:

يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تامين ما تحوزه تلك الموارد البشرية من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة ك رأس مال فكري استراتيجي، فمتطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية ورأس مال نوعي يمكن المؤسسة من التحسين وباستمرار لقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية.

ثالثا: دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

للمورد البشري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعظيم الاستفادة من مصادرها كما يلي:¹

1. في مجال تقديم منتج جديد:

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير توافر الموارد البشرية القادرة على الابتكار والإبداع، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الهدف ميزة تنافسية لا تقارن، وهذا ما يؤكد حقيقة تضائل المكونات المادية للإنتاج أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع، نفعل، نشترى ونبيع ولذلك فإن إدارة المعرفة ستصبح المهمة الأساسية لمؤسسات الأعمال خلال الفترات القادمة.

2. في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

إن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، بحيث نجد بأن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وبذلك يكون الميزة التنافسية الحقيقية.

1 خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص ص 39-40.

3. في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

إن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة، بحيث أن سيطرة الأسواق المحمية وحالة اللامنافسة لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحديثة بل العمل على امتلاك أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد وهو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن نغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوح.

تعتبر المقاربات السابقة الذكر من أهم المقاربات الفكرية التي حددت أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة، وتعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات وبالتحديد مقارنة الموارد البشرية من أبرز وأهم المقاربات التي حددت مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة بصفة خاصة، حيث أن هذه المقاربات قد ركزت في التحليل على الجانب الداخلي للمؤسسة وحددت شروط في مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال، وبالرغم من أهمية هذه المقاربات في التحليل إلا أن ذلك لا ينفي أهمية مقارنة هيكل الصناعة لـ (Porter) التي ركزت في التحليل على الجانب الخارجي للمؤسسة حيث لقيت هذه المقاربة رواجاً في الحقل الاقتصادي والتسييري إلى غاية اليوم، وعليه يمكن القول أن سعي المؤسسة وراء الحصول على ميزة تنافسية يحتم عليها الفهم الدقيق لهذه المقاربات والمزج بين مصادر الميزة التنافسية الداخلية بطريقة تجعلها تتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة

يتم الحكم على أن المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية من خلال مجموعة من مؤشرات القياس، كما أن استدامتها يحتم على المؤسسة فهم دورة حياة هذه الميزة ونطاق التنافس، بالإضافة إلى العمل الدائم على توفير الأساليب التي تحمي هذه الميزة من التقليد وتساعد على التطور.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للتعبير عن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، منها المؤشرات النوعية خاصة المتعلقة برضا الزبائن، ومنها المؤشرات الكمية وهي الأكثر استخداماً وشيوعاً نظراً لتوفر البيانات اللازمة لحسابها من جهة ومن جهة أخرى إمكانية تحديدها بدقة، ومن بين أهم المؤشرات الكمية المعتمدة بشكل واسع في تقييم اكتساب الميزة التنافسية نجد تلك المرتبطة بالربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات:¹

1 بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 25-27.

أولاً. الربحية: لقياس الربحية تستخدم أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، هامش الربح بحيث يتم حساب هذه المؤشرات كما يلي:

1. العائد على الأصول = (صافي الربح + الفوائد) / متوسط إجمالي الأصول. يهدف هذا المؤشر إلى قياس كفاءة التشغيل في المؤسسة؛

2. العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة) / متوسط حقوق الملكية. ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوماً على اثنين؛

3. العائد على الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر. يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة، وأكثرها مصداقية واعتماداً في المؤسسات؛

4. هامش الربح = صافي الربح / المبيعات.

ثانياً. الحصة السوقية: تعطي مؤشرات الحصة السوقية نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة الزبائن بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي:

1. الحصة السوقية الإجمالية = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات الصناعة؛

2. الحصة السوقية النسبية (القوة التنافسية) = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات أكبر المنافسين.

كلما كانت النتيجة أقرب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، وإذا كانت النتيجة مساوية للواحد فهذا معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها تكون ذاتها قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛

3. حصة السوق المستهدفة = إجمالي المبيعات / إجمالي المبيعات في السوق المستهدفة (السوق الذي تركز عليه المؤسسة في نشاطها).

ثالثاً. النمو السنوي للمبيعات: تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح وبذلك ضمان الاستمرارية والنمو في قطاع النشاط، كما يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشراً هاماً على نجاح المؤسسة في أنشطتها؛ يتم حساب النمو السنوي للمبيعات وفقاً لما يلي:

1. النمو السنوي للمبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) / مبيعات السنة المرجعية.

إن تحليل هذه المؤشرات ومقارنتها مع المنافسين في قطاع النشاط يعطي صورة واضحة عن مدى اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية، دون تجاهل بأن تقييم الميزة التنافسية في المؤسسات غير الهادفة للربح يتم على أساس درجة رضا الزبائن، وبشكل أكثر تركيز يمكن القول بأن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أكبر من المتوسط السائد في قطاع نشاطها؛ حيث يقصد بمعدل الربح العائد على الاستثمار، مع التذكير بأن العوامل الرئيسية المتحكمة في تحديد معدل ربح المؤسسة وبذلك درجة اكتسابها لمزايا تنافسية تتمثل في:

أ. سعر البيع حيث أن هذا العامل يتحدد من خلال القيمة التي يوليها الزبائن لمنتجات المؤسسة، كلما ارتفعت هذه القيمة ارتفع السعر الذي يمكن أن تحدده لمنتجاتها وبذلك يرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين؛

ب. تكاليف الإنتاج فإذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف إنتاجها فسيرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة

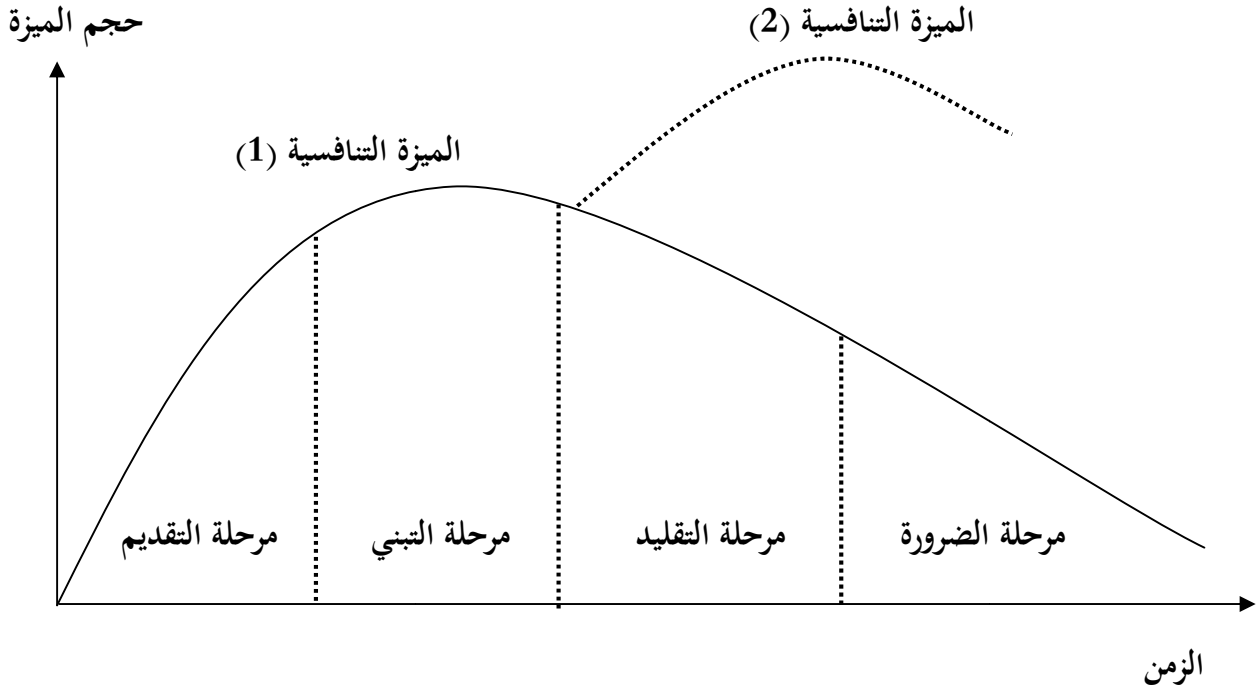
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغيرين أساسيين يتمثل الأول في حجم الميزة التنافسية حيث يمكن من خلاله معرفة مدى قوة هذه الميزة واستمراريتها ودرجة صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، والمتغير الثاني يتمثل في نطاق التنافس أو السوق المستهدف حيث يعتبر عاملا مهما في تحديد طبيعة المزايا التنافسية.

أولا. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية المستدامة إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديدها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم تليها مرحلة التنبؤ بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة،¹ ويمكن توضيح دورة حياة هذه الميزة في الشكل التالي:

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الشكل رقم (20): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

فيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:¹

1. **مرحلة التقديم:** تعتبر هذه المرحلة أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي والبشري وجهود ضخمة لكون الميزة تقدم لأول مرة في قطاع الأعمال، وكذلك جديدة على الزبائن، لكن مع مرور الزمن يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الاقبال المتزايد للزبائن وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة.

2. **مرحلة التنبئ:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين بأن حجم الميزة التنافسية بلغ أقصاه في هذه المرحلة، وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك قصد معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد مهما طال فترة استدامتها، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية، بحيث إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة ومن هنا تتحقق اقتصاديات الحجم وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطي عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تتمثل في:¹

1. نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

3. **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. نستنتج بأن كلا من حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس هي محددات للميزة التنافسية المستدامة، لذلك يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على مزاياها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي.

المطلب الثالث: أساليب تطوير الميزة التنافسية

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، فالمؤسسة التي تحقق هذه الميزة تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للتفوق عليها بكل الطرق والأساليب، لذلك فإن على هذه المؤسسة العمل على:

أولاً. التركيز على مصادر وأبعاد الميزة التنافسية: حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على ميزتها التنافسية فمن الضروري أن تركز على مصادر الحصول عليها وبالتحديد أن تركز على مصادرها الداخلية المتمثلة في مواردها الإستراتيجية وكفاءاتها المحورية والتي تعتبر بمثابة نقاط قوة تمكنها من تحقيق أداء متميز في أبعادها التنافسية المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة وكذلك الإبداع، وأن تسعى لاستغلال هذه الموارد والكفاءات في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة تبنى على أساس الفهم الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ثانياً. التعلم المنظمي: يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات المحورية الجديدة والمعارف المتنوعة، بهدف الاستجابة للتغيرات الديناميكية، كما أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على توجيه وإدارة مواردها في استجابات تنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل باستمرار لتحسين عملياتها استناداً إلى التعلم من التجارب السابقة، فالتعلم لا يعتمد فقط على جهود الاستثمار بقدر اعتماده على المعارف المتراكمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة بما يمكنها أن تكون أكثر كفاءة في اكتساب المعرفة وتطبيقها، بشكل يجعلها تعتمد منهج المؤسسة المتجهة نحو المعرفة بأن تعمل في حد ذاتها على إنتاج المعرفة، لذلك تعد عملية تقليد التعلم صعب جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المبنية على التعلم من التقليد ويعطيها خاصية الاستدامة.¹

1 بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ثالثاً. **المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الهامة في تتبع الأداء الصناعي المتميز والاقتداء بالمؤسسات الناجحة، فهي تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.

تعرف المقارنة المرجعية على أنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل"، كما تعرف بأنها: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، بملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".¹

من التعاريف السابقة للمقارنة المرجعية نجد بأنها عبارة عن عملية مستمرة تتم في إطار قانوني وشرعي لتحسين أداء المؤسسة، بقياس ومقارنة أداءها مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى كما قد تكون المقارنة بين وظائف المؤسسة نفسها، وهناك نوعين للمقارنة المرجعية تتمثل في:

1. المقارنة المرجعية الداخلية:

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المؤسسة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين؛ تمتاز المقارنة المرجعية الداخلية بسرعة ويسر الحصول على المعلومات الوافية، على الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات المقارنة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.²

2. المقارنة المرجعية الخارجية:

تتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث يتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة،³

1 صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 61.

2 إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 97.

3 صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ومن أشكال المقارنة المرجعية الخارجية نجد:¹

أ. **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) حيث تستخدم في مجال مقارنة السلع، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء، حيث يعتبر هذا النوع من المقارنة المرجعية من أصعب الأنواع نظرا لكونها موجهة لمعرفة المزايا التنافسية للمنافسين الأكثر جدية وهنا يصعب الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، كما يجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي.

ب. **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المؤسسات الأخرى، كما قد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في مجالات أخرى مثال ذلك مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في إحدى الفنادق المتميزة.

ج. **المقارنة الإستراتيجية:** هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية كما تعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة من كل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلاءم مع ظروفها وبيئتها.

الجدول رقم (06): أسباب المقارنة المرجعية

مع المقارنة المرجعية	بدون مقارنة مرجعية
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز خارجي على المنافسة؛ - قبول الأفكار والطرائق الجديدة؛ - حماس والتزام عاليين. 	<ul style="list-style-type: none"> المدخل التنافسي: - تركيز الداخلي؛ - تغير بطيء؛ - التزام منخفض.
<ul style="list-style-type: none"> - أفكار جديدة؛ - توسع أفقي داخل صناعات أخرى؛ - إمكانيات معجلة. 	<ul style="list-style-type: none"> تكييف الممارسات الأفضل: - لا توجد اختراعات؛ - رؤية قصيرة النظر؛

1 هشام فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) - دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2001، ص 148.

	- محددات مفروضة ذاتيا.
- بهدف الوصول إلى تحسين كبير؛ - استهداف قيادة الصناعة.	معرفة متطلبات الزبون: - استجابة لمعايير تاريخية؛ - استهداف البقاء في الصناعة.
- بهدف الوصول إلى تحسين كبير؛ - استهداف قيادة الصناعة.	تأسيس أهداف وغايات واضحة: - استجابة لمعايير تاريخية؛ - استهداف البقاء في الصناعة.
- الاتجاه نحو التحسين المستمر؛ - عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق.	تحسين الإنتاجية: - القبول بالوضع الراهن؛ - تقبل واطئ للمبادرات الجديدة.

المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 92.

من الجدول نجد بأن المؤسسة تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية للعديد من الأسباب تتمثل في معرفة المدخل التنافسي بالتركيز على المنافسة والبحث عن الأفكار والطرائق الجديدة، كما تستخدمها بسبب معرفة ما هي الممارسات الأفضل للحصول على الأفكار الجديدة والتوسع داخل صناعات أخرى، بالإضافة إلى معرفة متطلبات الزبون وتأسيس أهداف وغايات واضحة بهدف الوصول إلى تحسين كبير واستهداف قيادة الصناعة، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية بالاتجاه نحو التحسين المستمر وعدم الرجوع إلى نجاح سابق بل إلى نجاح أفضل.

كما يمكن توضيح التغييرات الجوهرية التي تطرأ على المؤسسة بعد تطبيق المقارنة المرجعية موضحين بذلك أهميتها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار وخلق إبداعات جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستهدف الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- أولويات الزبون	- أولويات داخلية

- تحسينات مستحبة	- تحسينات سابقة
- تركيز على المشاكل	- تركيز على الفرص
- السيطرة الفردية	- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
- الاتجاه صوب المقاومة الأقل	- الاتجاه صوب القيمة الأفضل
- نحن جيدون	- نحتاج لكي نكون الأفضل
- إدارة بواسطة الخبرة	- إدارة بواسطة الحقائق
- تابعون صناعيا	- قادة الصناعة
- ميزة تنافسية ضعيفة	- ميزة تنافسية صلبة وقوية

المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 93.

يتضح من الجدول بأن المقارنة المرجعية تظهر أهميتها في كونها تركز على الناحية الخارجية وبالتحديد على المنافسة والبحث عن الأفكار الجديدة، والاهتمام بمعرفة متطلبات الزبون وإسنادها إلى حقائق السوق بدلا من التاريخ، إلى جانب ارتكاز الأهداف على معايير تستهدف الأداء الأفضل وتحقيق القيادة في الصناعة عوضا عن الأهداف التي تستند إلى التاريخ التي لن تحقق ما هو أبعد من إبقاء المؤسسة في ذات الصناعة فضلا عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن أو الرجوع إلى نجاح سابق بل إلى نجاح أفضل، ومنه فإن أهمية هذا الأسلوب تتجلى في البحث عن المعرفة خارجيا، والتعلم ممن هم في المرتبة الأفضل من أجل تزويد المؤسسة برؤية مستمرة تتجدد عن طريق مقارنة منتج، نشاط، معالجة أو ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق أسباب التفوق، ومن ثم تكيفها أو تحسينها لتلبية متطلبات الزبون المتفردة وتحقيقا للميزة التنافسية.

رابعاً. التكيف المنظمي: يقصد به قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها، حيث يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية حتى تحد من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.¹

من بين أهم الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات في الحصول على هذا النوع من المعلومات التي تحقق لها التكيف المنظمي وتساعد على إدامة مزاياها التنافسية ما يلي:

1. اليقظة: تعمل المؤسسة في ظل بيئة شديدة التغير والتطور لذلك وجب عليها الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من المنافسة، ومواجهة كل التحديات

1 بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 66.

والتحديات والمحافظة على ميزات التنافسية؛ يعرف (Michel Cartier) اليقظة بأنها: "النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه."¹

كما تعرف بأنها: "مدى الحيطه التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير"، وهي كذلك: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"، أو هي: "عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة."²

أما فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية فتعرف بأنها: "عملية تنظيمية معقدة وشاملة، تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطاتها، حيث تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الاختلالات التي تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية... الخ"، كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية استباقية في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثها للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة علمية، تقنية، تنظيمية وتنافسية لا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، لكنها ذات طبيعة استباقية وشديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة، والغاية منها استغلال عامل الزمن لتحقيق السبق والتحرك قبل المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية."³

حسب تعريف اليقظة الإستراتيجية فإن لها العديد من الأنواع المختلفة لكن هناك أنواعا منها مرتبطة بقوى المنافسة، حيث تتمثل هذه الأنواع في:

أ. اليقظة التنافسية (الاستعلام التنافسي): هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، يجمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح لها بالمواجهة والتي تضمن لها استمرار ميزاتها وتثبيت قدرتها التنافسية، حيث تسمح هذه اليقظة لأية مؤسسة من متابعة منافسيها

1 ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 04.

2 رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005، ص 189.

3 فالتة اليمن، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 94.

قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق.¹

ب. **اليقظة التكنولوجية:** هي عملية متابعة رقابة تطور التكنولوجيا من خلال دراسة براءة الاختراع، الملكية الصناعية والفكرية، حيث أن هذه اليقظة تهتم أيضا بمشكلة تقليد المنتجات، كما تعرف على أنها الملاحظة المستمرة للبيئة التكنولوجية والعلمية، تأثيراتها الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات.²

اليقظة التكنولوجية هي أيضا نظام تحليل المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الحديثة، فمن خلال شراء منتج جديد معين يمكن استخراج المعلومات المتعلقة بـ:³

- محاولة قياس أدائه؛
- تحديد الابداعات التكنولوجية المستخدمة فيه؛
- معرفة مراحل إنتاجه المختلفة؛
- إمكانية تحديد مختلف التكاليف والفحص اللازم.

ج. **اليقظة التجارية:** هي عبارة عن النوع الثالث من اليقظة الذي يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، الموردين (السوق الأمامية للمؤسسة):⁴

- **الزبائن (الأسواق):** يتعلق الأمر بالاهتمام بتطوير احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، كما يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف التحسين من جودة السلعة أو جودة الخدمة.

- **الموردين:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة؛ وكحالة خاصة نجد سوق العمل الذي يجب على المؤسسة أن تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة، وكل هذه العناصر يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار إذا أرادت خلق الميزة التنافسية المستدامة.

1 زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2 صونية بطة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017، ص 131.

3 المرجع نفسه، ص 131.

4 نحاسية رتبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 71.

د- اليقظة البيئية: تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية؛ يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يتعين عليها التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.¹

لليقظة بأنواعها المختلفة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نظرا للمزايا التي تقدمها فهي تتيح لها المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة من خلال تحديد مناطق النفوذ والفرص والتهديدات التي تستطيع أن تغير من إستراتيجيتها التنافسية، كما أنها تعتبر مورد وافر من المعارف والخبرات ووسيلة للحصول على المعلومات التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات وحل المشاكل مع الأخذ بالحيلة والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي قد تواجهها بالإضافة إلى الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تحسن باستمرار من الخصائص التقنية للمنتج كما من شأنها أن تحسن من جودته وتخفض من تكاليف إنتاجه، بما يضمن الاستجابة الجيدة والمستمرة لحاجات الزبائن ويمكنها من المحافظة على ميزات التنافسية.

2. الذكاء الاقتصادي:

يعرف **(Jacobiak)** الذكاء الاقتصادي على أنه: "أداة هجومية تستخدمها المؤسسة لإدارة المعلومات وهو مفهوم أشمل من اليقظة الإستراتيجية"، وعرف من طرف **(Paturel)** على أنه: "عملية الرقابة النشطة للمعلومات، معالجتها ثم نشرها في الوقت المناسب للأفراد ذوي الكفاءات والقادرين على ترجمتها من أجل استغلالها لنمو وبقاء المؤسسة."²

أما الجمعية الأمريكية للذكاء التنافسي **(SCIP)** فقد عرفت الذكاء الاقتصادي على أنه: "سيرورة تقوم على جمع المعلومات وفق التبادلات القانونية والأخلاقية"، ما يعني بأن الذكاء الاقتصادي لا يقصد به التحسس الصناعي الذي يتعدى الحدود القانونية والأخلاقية،³ أما الباحث **(كلود ريفل)** فيقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "التحكم في المعلومات

1 المرجع نفسه، ص 72.

2 Franck Bulinge, **Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations**, Thèse de doctorat, université de Toulon, France, 2002, P 227.

3 حبة نجوى، بن بريكة عبد الوهاب، **الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 96.

بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم، فالذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص، محددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي.¹

يعتبر الذكاء الاقتصادي بمثابة نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال الارتكاز على الجانب الدفاعي بمعرفة واكتشاف التهديدات وتجنبها، وجانب هجومي هدفه معرفة الفرص واستغلالها، هذه العملية تتم بالبحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المفيدة بطرق رسمية والأهم من ذلك التحكم فيها، والخاصة بحالة السوق الذي تنشط به المؤسسة لتمكينها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد في مواجهة استراتيجيات المنافسين الحاليين والحفاظ على موقعها التنافسي اتجاههم واتجاه المنافسين المحتملين وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة من خلال استمرارية ميزاتها التنافسية.

3. التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو: "عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي، أي أنه جهود تنظيمية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الإستراتيجية"، كما أنه يعني: "مدخل لبناء وتطوير طموح المؤسسة ومستقبلها بعيد الأمد، وهو يشير كذلك إلى آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الإستراتيجية والضغط التنافسي في كل مماسك."²

حسب Johnson & Scholes التحليل الاستراتيجي هو: "مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"، ويوضح (Thompson) بأن التحليل الاستراتيجي يعني: "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء."³

يشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية إحدى الأركان الأساسية للخطط الإستراتيجية، لتخصمه بتقييم وتقدير جوانب قوة المؤسسة وضعفها في محيط بيئتها الداخلية والخارجية، وأشار ضمن سياق تحديد العوامل الإستراتيجية وآفاقها المستقبلية إلى أن تقدير بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، كونه أحد متغيرات تكوين الإستراتيجية وتنفيذها، معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد اقتدار المؤسسة وقوتها وضعفها من جانب، وتقييم

1 عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة وحوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012، ص 346.

2 عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 194.

3 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون مستجيباً لرسالة المؤسسة وموجهاً لوضع أهدافها واستراتيجياتها؛ ووصف ضمن تشخيص دورة تحليل المنافسة في صياغة الإستراتيجية بتقدير البيئة والتقدير التنظيمي.¹

تتمثل أهمية التحليل الاستراتيجي في النقاط التالية:²

- يسهم التحليل الاستراتيجي في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجيات المؤسسة في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغير وعدم التجانس؛
- يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال، وهو بالنتيجة يوفر للمؤسسة الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة المستدامة؛
- يجهز المخططين الاستراتيجيين بالمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بتحقيق الالتحام (الالتصاق) بين المؤسسة والعالم المحيط بها؛
- يسهم التحليلي الاستراتيجي في رسم خارطة القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال؛
- يهتم بتحليل المركز (الموقع) الاستراتيجي للمؤسسة في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما هي التأثيرات المحتملة لتلك التغيرات على أداء الأعمال؟ ما هي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخلق الفرص الجديدة للتفوق؟ ما هو طموح المستفيدين (أصحاب المصالح) من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي للأعمال؟

خامساً. التحسين المستمر:

تفادياً لخطر تقليد الميزة التنافسية يجب أن تعمل المؤسسات وبشكل متواصل على تطوير مزاياها التنافسية تماشياً والتغيرات الحاصلة في بيئتها، وقد تعمل على تجديدها كضرورة ابتكاره للمحافظة على مكانتها في السوق وضمان ولاء زبائنهم، كما يفترض بالمؤسسة التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية قوية أن تعمل على تحديد مواردها وإمكاناتها، مع ضرورة معرفة أسباب العيوب والنتائج غير المطابقة للمواصفات لمعالجتها من خلال عمليات التعلم المتواصل مع اعتماد المعرفة والبحث والتطوير كأساس لذلك.³

1 نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

2 عبد السلام إبراهيم عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

3 محسن أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 163.

مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة وتكنولوجياهم المتطورة، فلا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار من خلال العمل المتواصل على استخدام مختلف الأساليب والطرق السابقة الذكر التي من شأنها أن تحمي المزايا التنافسية وتضمن لها الاستمرار، كما تتمكنها من تحقيق التوافق والانسجام بين بيئتها التنافسية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى مفاهيمها، أهم المقاربات التي تستند إليها، استراتيجياتها، مصادرها، أبعادها والأساليب التي تساعد المؤسسات في تطويرها، هذه الأخيرة التي أصبحت تعاني من الضغوطات التنافسية التي تتطلب منها العمل المستمر للمحافظة على ميزاتها التنافسية لكونها بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات المنافسة.

تم التوصل من هذا الفصل إلى العديد من النتائج أهمها أنه يوجد للميزة التنافسية العديد من التعاريف نظرا لتعدد المقاربات الفكرية التي تستند إليها والتي أبرزها مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات بالإضافة إلى مقارنة الموارد البشرية، حيث أن كل واحدة قد ركزت في التحليل على جانب معين للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وحسب هذه المقاربات نجد بأن المؤسسة التي تسعى للحصول على هذه الميزة يتطلب منها الإدراك والفهم الدقيق لمتغيرات بيئتها الخارجية لتمكين من بناء إستراتيجية خلق القيمة الفريدة والتي قد تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، والتي تبنى على أساس قاعدة من الموارد الداخلية والكفاءات وبالتحديد تلك الموارد والكفاءات المتميزة، القيمة، النادرة، صعبة التقليد والإحلال والتي تمكنها من تحقيق أداء متميزة في أبعادها التنافسية المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة وكذلك الإبداع.

كما تم التوصل من هذا الفصل إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يعتبر ضمانا قويا لبقاء المؤسسة ما لم تحافظ عليها وتحميها، فالمؤسسة التي تحقق هذه الميزة تصبح محل اهتمام ورقابة كل المنافسين وعليه وجب عليها التركيز على بعض الأساليب التي تساعد في تطوير هذه الميزة، حيث تتمثل أهم هذه الأساليب في التركيز على مصادرها وأبعادها، التعلم المنظمي، المقارنة المرجعية، التكيف المنظمي والعمل على التحسين بصفة مستمرة.

الفصل الثالث: دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية

للمؤسسات الصناعية الكهرومنزليه بالجزائر

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة

المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر

المطلب الثاني: مبررات اختيار قطاع الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهج المستخدم

المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية

المطلب الثالث: الدراسة الاستكشافية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور أخلاقيات الأعمال

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى والثانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة، الرابعة والخامسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الهدف من هذا الفصل هو ربط النتائج المتوصل إليها في الفصول النظرية حول دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على واقع المؤسسات الاقتصادية الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية. ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية، مركزين على أكبر عشرة مؤسسات صناعية كهرومنزلية بولاية برج بوعرييج و ولاية سطيف التي كانت محل الدراسة الميدانية و الاستكشافية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، بطريقة تجعلنا نتعرف على أخلاقيات الأعمال ودورها على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية. ومن أجل ذلك خصصنا المبحث الأول للدراسة للتعريف بقطاع المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، أما المبحث الثاني فنخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الاستكشافية والميدانية، أما المبحث الثالث فيعرض نتائج تحليل البيانات للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

بغرض الوصول إلى هدف البحث الذي يرتبط بدراسة واختبار نموذج العلاقات التي تشرح نموذج البحث، يتم تطبيق موضوع البحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتحديد قطاع الصناعة الكهرومنزلية بولايي برج بوعريريج وسطيف.

المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر

شهد العالم تطورا كبيرا في الصناعة الكهرومنزلية، وقد نمت سوق هذه الأخير بشكل سريع ومذهل، حيث على غرار باقي دول العالم نجد أن صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نقلة من حيث الكمية والتنوع، إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة خارج الحدود بشهادة مهنيين ومستهلكين. ويعرف قطاع الصناعة الكهرومنزلية تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل المؤسسات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد القطاع في الجزائر عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

بدأ إنشاء صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر في سبعينيات القرن الماضي مع إنشاء شركة SONELEC (الشركة الوطنية لتصنيع وتجميع المعدات الكهربائية والإلكترونية) والتي تعد الأولى في هذا القطاع. في عام 1983 أدت إعادة هيكلة هذه المؤسسة إلى ميلاد العديد من المؤسسات العمومية الأخرى، لكن واجهت هذه المؤسسات صعوبات كثيرة من أجل التأقلم والاستمرار وذلك لعدم متابعتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة وسريعة التطور، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجاتها، خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة الواردات. ومع بداية التسعينات من القرن الماضي شهدت الصناعة الكهرومنزلية والإلكترونية تطورا كبيرا، حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا بخبرتها وتطورها في هذا المجال من الصناعة.

وقد عرفت الصناعة الكهرومنزلية في السنوات الأخيرة حيوية بفضل الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المتعاملين الخواص الجدد في هذا النشاط وهو ما ساهم في تنوع منتجات هذا الفرع بالإضافة إلى السوق المحلية، يطمح المصنعون الجزائريون الناشطون في هذا المجال اليوم إلى تصدير منتجاتهم للخارج.¹

في الماضي كان هذا القطاع يتمركز أساسا غرب البلاد (سيدي بلعباس) ووسطها (تيزي وزو) أين تتواجد المؤسسة الوطنية ENIE والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والتي تعد جوهره في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية. ومع ظهور العديد من المؤسسات الخاصة التي فرضت نفسها في السوق الجزائرية، فقد برزت اليوم أقطاب صناعية أخرى

¹ وزارة الصناعة والمناجم، الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية قطاع في أوج الإزدهار، العدد 2، مجلة Algérieindustine، الجزائر، 2018.

في مناطق مختلفة من البلاد على غرار ولايتي سطيف وبرج بوعرييج. وقد نجحت هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة في تصنيع وتركيب منتجات وفق المعايير الدولية وتضاهي في الجودة تلك المصنعة في الخارج وهو ما يجمع عليه الخبراء الذين يشيدون بالتطور الكبير الذي شهده هذا الفرع في السنوات الأخيرة.

تعتبر الصناعات الكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في السوق، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلي حاجيات ورغبات الزبون، كما أن الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية تساهم في تحسين الاقتصاد من خلال مجموعة من المزايا منها ما يلي:¹

- رفع نسبة النمو الاقتصادي،
- تطوير الصادرات مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية؛
- رفع حجم الاستثمار؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على مجابهة المنافسة الخارجية تماشياً مع النسق المتسارع للتحولات الاقتصادية؛
- تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة؛
- رفع نسبة التشغيل؛
- تطوير المؤسسات ورفع دور القطاع الخاص.

المطلب الثاني: مبررات اختيار قطاع الدراسة

يعتبر هذا القطاع حساساً جداً لأي تغييرات تنافسية فيه، ويمكن أن يعيد التشكل في وقت قصير جداً من خلال دخول أو خروج مؤسسات، ويتميز أيضاً بديناميكية تنافسية عالية تحتم على المؤسسات متابعة مستمرة على المحيط التنافسي، ونتيجة حدة التنافسية في هذا القطاع تعتبر أخلاقيات الأعمال أحد أهم الركائز التي يجب أن يقوم عليها هذا القطاع.

إن اختيار قطاع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية بولاية سطيف وبرج بوعرييج بالتحديد والتي تعد واحدة من أهم الديناميكيات الاقتصادية على المستوى الوطني، بالنظر إلى العدد الكبير من المستثمرين الاقتصاديين في منطقة برج بوعرييج، التي لا تزال تعرف نمواً وتطوراً متزايداً العام تلو الآخر، هذا الاختيار كان بصورة مدروسة وهذا كون أنه في هذا النوع من المؤسسات تعد أخلاقيات الأعمال مهمة، خاصة وأن منتجاتهم تجاوزت حجم وشهرة الإقليم الوطني، لتصل إلى الصعيد الدولي، وهذا ما يزيد في أهمية الأخلاق في هته المؤسسات.

¹ بن حو نجا، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 165.

- كما أن اختيار هذه القطاع من المؤسسات يرجع إلى الاعتبارات الرئيسية التالية:
- التوافق بين موضوع البحث ومؤسسات قطاع الدراسة باعتبار أن موضوع البحث انطلق من الميدان لأن هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاع حيوي (الكهرومنزلية) في نسيج الاقتصاد الوطني، والذي يعتمد بدرجة أولى على التنافسية، على غرار بقية المؤسسات المنافسة التي تعد مجرد مؤسسات مركب للمنتج وليست منتجة له؛
 - مكانة القطاع في الاقتصاد الوطني الأمر الذي يفرض على المسؤولين بتلك المؤسسات ضرورة الأخذ بأحدث الأساليب الإدارية المتبعة بالبيئة التنافسية العالمية؛
 - هذه المؤسسات وفرت للطالبة المناخ المناسب، وكذا قدمت المساعدة اللازمة والمتمثلة في الوقت والجهد؛
 - ارتأينا اختيار عدة مؤسسات كبرى يكون فيها تباين حول تطبيق أخلاقيات الأعمال في سياستها؛
 - إدارة المؤسسات تدرك من حيث المبدأ والممارسة أهمية اعتماد أخلاقيات الأعمال في تحسين من مكانتها التنافسية.

ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات العاملة في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريريج وسطيف، وتحديدًا تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسات تنشط في الصناعة الكهرومنزلية، حيث تم التوجه إلى عدة مؤسسات صناعية في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وتم الاعتماد على عينة من المؤسسات؛ ذلك نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على مؤسسة واحدة وتعميمها على باقي المؤسسات، سبب آخر للاختيار يتمثل في طبيعة موضوع البحث كونه من التوجهات الحديثة في حقل إدارة الأعمال. وبالتالي ركزت هذه الدراسة على لفت انتباه هذه المؤسسات المبحوثة إلى إعادة النظر في ممارساتها الأخلاقية، والتأكيد على أهمية أخلاقيات الأعمال أو ما يعرف بالميزة الأخلاقية؛ خاصة في مجال ربطها بالمساعي التنافسية الحديثة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي ستمثله العينة هي مرحلة مهمة في البحث، ولهذا على ضوء تعريفنا للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث، ويمكن تعريف مجتمع البحث على أنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها".¹ بحيث لا ينصرف مفهوم مجتمع البحث إلى الأفراد فقط، بل وأيضا إلى المؤسسات والشركات، ومتاجر التجزئة أو الجملة والمنتجات... وما شابه ذلك. إذا فأي مجموعة بحث كانت؛ فإنها لا تعرف إلا بمقياس يجعل بطريقة ما العناصر التي تمثلها ذات خاصية مشتركة أو ذات طبيعة واحدة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 437.

لقد تم تحديد 15 مؤسسة، ليتم تطبيق الدراسة الحالية على 10 مؤسسات ممن تتوفر فيهم شروط الدراسة الحالية، وكذلك المؤسسات التي وافقت على طلب دراستنا، حيث يعرض الجدول التالي قائمة بأسماء هذه المؤسسات:

جدول رقم(08): قائمة بأسماء المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم الشركة
01	Condor
02	Cobra
03	Iris
04	Cristor
05	Samsung
06	Brandt
07	Midea (ARCODYM)
08	Géant
09	TCL
10	Maxtor

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة على مجموعة من مدراء ومسيري (الإدارة العليا) المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج وسطيف، باعتبار أن العمال التنفيذيين ليسوا على دراية كافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتقتصر معرفتهم على نطاق عملهم وفي حدود المهام المخولة لهم، ونظرا لطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب العينة القصدية، وقد وزع الاستبيان على مدراء ومسيري المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بحيث تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بـ 90 استمارة، تم استرجاع 76 منها كلها صالحة للدراسة، أي ما نسبته 84.44% لغرض التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وفي اعتقاد الطالبة أن نوع العينة وحجمها مناسبان للقيام بالتحليل الإحصائي الملائم لموضوع وأهداف الدراسة، بالاعتماد إلى ما توصلت إليه الباحثة Uma Sekeran في تحديد بعض العلامات الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة المناسب حيث تتمثل هذه العلامات في:¹

- يعتبر حجم العينة الواقع بين 30 و500 مفردة مناسبة لجميع الدراسات؛

¹ أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 175.

- عند استخدام أسلوب الأخذار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فمن الضروري أن يكون حجم العينة أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن تكون مفردات العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

كما يضيف أحد الباحثين بأن العوامل التي ينبغي التذكير بها هو أنه لا توجد أرقام محددة ووصفات جاهزة لحجم العينة في البحوث النوعية وكل ذلك يتوقف على:¹

- إمكانية الباحث الذاتية؛

- الوقت التوفر؛

- الغرض من البحث؛

- مدى تعاون وتجاوب أفراد عينة الدراسة؛

- حجم المجتمع.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا للتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.² ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية".

¹ عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 213.
² عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

أولاً: المنهج الوصفي

حيث يقوم هذا المنهج أساساً على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كيفاً وكماً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذا الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.²

ولهذا ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها تفسيراً كيفياً بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في إيجاد تأثير واضح بين أخلاقيات الأعمال وتعزيز الميزة التنافسية، كذلك فإن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً. إن استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة سمح لنا بوصف أخلاقيات الأعمال، كما مكننا المنهج الوصفي من معرفة مدى تأثير ظاهرة أخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية.

ثانياً: منهج دراسة حالة

وهو المنهج الذي يقوم على أساس التحقق من دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي تمر بها، وذلك يقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة، كما هو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المتعلق لحالة فردية قد تكون شخصاً أو جماعة، أو مجتمع محلياً أو المجتمع بأكمله، ويقوم ذلك على افتراض أن الوحدة المدروسة يمكن أن تتخذ لحالات أخرى مشابهة أو من نفس النمط.³

نظراً لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي تعطي وصفاً شاملاً للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

¹ ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص 186.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 20.

³ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 99.

المطلب الثاني: أدوات جمع المادة العلمية

من المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد اخترنا في دراستنا هذه الاستبيان، والمقابلة كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث.

أولا: مقابلة

تم الاعتماد على المقابلة كإحدى الطرق الكيفية في جمع البيانات، بغرض كشف آراء المستقصى منهم حول موضوع الدراسة وأشكالها الأساسية والفرعية، ولاستقاء المعطيات حول الموضوع تم إجراء عدة معطيات مع إطارات المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة، وكانت هذه المقابلات ذات قيمة كبيرة في إعداد الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا باستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على نظام العمل داخل المؤسسات، والهدف من هذه المقابلات هو معرفة مدى فهم واعتماد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات محل الدراسة، ولعل المبررات الحقيقية وراء استخدام المقابلة هي أن هذه الدراسة هي دراسة كيفية، كما توجد على حد علمنا دراستين فقط حول موضوع بحثنا في الجزائر، والمبررات الأخرى هي أن نسبة الردود في المقابلة أعلى من نسبة الردود في الاستبيان وهذا بسبب العوامل التالية:¹

- التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهد في إعطاء المعلومة الضرورية؛
- يمكن الاستطرد في الأسئلة ومتابعتها وتوضيحها والإطباب فيها حتى يحصل الباحث على الإجابات الدقيقة والمرتبطة بالموضوع؛
- تعتبر أحسن أداة للاتصال المباشر مع المستجوبين.

ثانيا: الاستبيان

هو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة."² ويتطلب إعداد الاستبيان تصميم استمارة تجمع بمقتضاها البيانات المطلوبة وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تتناول جميع الميادين التي يشتمل عليها البحث وتعطينا إجاباتها البيانات اللازمة للكشف عن الجوانب التي حددها الطالب، وكلما كانت الاستمارة دقيقة توافرت لها أسباب النجاح.

¹ رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2007، ص 433.

² طلعت إبراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 71.

يهدف جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تصميم استبانة وجهت لمديري ومسيري المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة، لدراسة درجة تأثير المتغير المستقل على التابع أي تأثير أخلاقيات الأعمال بأبعادها الأربعة (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الثقة والمصدقية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (الجودة، الإبداع والابتكار، التكلفة، المرونة، التسليم). حيث تضمنت الاستبانة 58 فقرة تضم متغيرات الدراسة، حيث قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور، المحور الأول المتعلق بالمعلومات الخصين، أما المحورين التاليين يضم مل واحد منهما مجموعة من الأبعاد فمحور أخلاقيات الأعمال والذي يعتبر المتغير المستقل يضم أربعة أبعاد، بينما المحور الثاني والمتعلق بالمتغير التابع أي الميزة التنافسية يضم خمسة أبعاد.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، والمتوسط الحسابي أيضا يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: يهدف إلى توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
5. معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، أي يكشف لنا النسبة التي يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
6. اختبار T - TEST: ويستخدم في حالة العينة الواحدة (test-t Sample one) إذ يفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي ($x=03$).

7. اختبار الصدق والثبات: وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

8. اختبار التوزيع الطبيعي: (Smirnov-Kolmogorov) لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

المطلب الثالث: الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسة الكيفية ضرورية من أجل الفهم الجيد لمشكلة الدراسة ومعرفة عواملها الأساسية، فهي ذات طبيعة استكشافية حيث تستخدم تقنيات مثل المقابلة الجماعية أو المقابلة المعمقة والتي تتم وجه لوجه مع الأفراد، فالمعلومات التي تقدمها الدراسة الكيفية من خلال مقابلة الخبراء وأصحاب القرار وتحليل البيانات الأولية تساعد على فهم السياق البيئي لمشكلة الدراسة.¹

يتم اللجوء للبحوث الاستكشافية عندما لا يتوفر لنا الكثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو الإشكالية التي ندرسها؛ أو عندما لا تتوفر لنا المعلومات عن كيفية حل القضية أو المشكلة المطروحة للبحث في الماضي وفي مثل هذه الحالات فإنه ينبغي القيام بعمل لتعود على الظاهرة التي نحن بصدد بحثها، وتجري البحوث الاستكشافية بصفة أساسية للحصول على فهم عميق لإشكالية البحث، نظرا لأنه لم يسبق القيام بعدد كاف من البحوث في مجال الدراسة؛ فالدراسة تكون استكشافية إذا كانت المعلومات المتوفرة نادرة وإذا كان الهدف هو الحصول على فهم أعمق؛ لذا وجب علينا القيام بدراسة استكشافية أولية للواقع الموجود في المؤسسات الجزائرية.

وبناء على ذلك وقبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية سوف نحاول القيام بدراسة استكشافية الهدف منها ما

يلي:

- التعرف أكثر على مجتمع البحث وعينة الدراسة؛
- التحقق من صحة أدوات جمع البيانات وتقنياتها ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات؛
- اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن تصادفها خلال إجراء الدراسة الأساسية وذلك لمواجهتها أو تفاديها.

ولتحقيق هذه الأهداف سنتبع الإجراءات التالية: الاتصال بأكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع البحث حسب التقسيم الفئوي بغية إطلاعهم على الموضوع ومعرفة آرائهم الأولية حوله والإفادة من محاورتهم في بناء الاستبيان وعلى العموم، سيتم من خلال هذه الدراسة الاستكشافية التوصل إلى:

- تحديد ميدان الدراسة بدقة؛

¹ Naresh Malhotra, **Etude Marketing Avec SPSS**, Traduction Jean Marc Decaudin & al, Pearson Education, Cinquième Edition, Paris, France, 2007, p 36.

- تحديد عينة الدراسة بدقة (حجمها، كيفية اختيارها، مميزاتها....)؛
- التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات (الاستبيان، الملاحظة، المقابلات)؛
- تجميع ملاحظات خاصة ستساعدنا على تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

أولاً: إعداد الدراسة الاستكشافية

إن الدراسة الاستكشافية التي نقوم بها تتعلق بالبحث عن مدى التزام المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر بمسئوليتها الأخلاقية في مختلف ممارساتها الإدارية، فبالرجوع للدراسة النظرية نجد أن أخلاقيات الأعمال تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، والهدف من هذه الدراسة الاستكشافية هو معرفة مدى الالتزام الأخلاقي الذي وصلت إليه المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر ومقارنة مدلوله مع ما جاء في النظري. ولعل المبررات الحقيقية لاستخدام المقابلة هي أن هذه الدراسة هي دراسة كيفية، كما لا توجد على حد علمنا دراسات حول موضوع بحثنا تمت من قبل في الجزائر؛ والمبررات الأخرى هي أن نسبة الردود في المقابلة أعلى من نسبة الردود في الاستبيان وهذا بسبب العوامل التالية:¹

- التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهد في إعطاء المعلومات الضرورية؛
- يمكن الاستطرد في الأسئلة ومتابعتها وتوضيحها والإطباب فيها حتى يحصل الباحث على الإجابات الدقيقة والمرتبطة بالموضوع؛
- تعتبر أحسن أداة للاتصال المباشر مع المستجوبين.

قمنا بدراسة استكشافية لخمسة مؤسسات تنشط في مجال الصناعة الكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج من خلال إجراء مقابلات مع بعض المدراء ومسؤولي أقسام أو مصالح مختلفة كالموارد البشرية، والتسويق... إلخ.

حيث تم الاتصال بعدد من مسؤولي مؤسسات Condor, Brandt, Midea, Géant, Cristor بغية إطلاعهم على موضوع الدراسة، ومعرفة آرائهم الأولية حوله، وذلك عن طريق القيام بعدة مقابلات شخصية مع عشرين من مديري ومسؤولي الأقسام (مسؤول قسم الموارد البشرية، مسؤول مصلحة المستخدمين، مسؤول قسم التسويق، مسؤول قسم الإنتاج، وكذا المسؤول التجاري).

إن أسئلة المقابلة كانت مفتوحة ومقسمة حول ما إذا كان هناك استخدام لمفهوم أخلاقيات الأعمال من قبل المدراء، والجزء الثاني حول مدى التزام المؤسسة بمسئوليتها الأخلاقية في ممارساتها.

¹ رجاء محمود أبو علام، المرجع، ص433.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة الاستكشافية

في بداية كل مقابلة قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة وكذا غرضنا من إجراء هته المقابلات كما قدمنا لهم ملخص نظري وفكرة عامة حول مفهوم أخلاقيات الأعمال وفق ما تناولناه في الفصل الأول من الأطروحة، ثم توجهنا إلى الاستفسار حول إذا ما كانوا يستخدمون المدونات الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية. وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:

- هل أسست الإدارية العليا إرثا أخلاقيا لها؟
 - هل لدى المنظمة وسائل لتشخيص الجوانب الأخلاقية في داخلها؟
 - هل تمتلك المؤسسة مدونات أخلاقية أو سياسات أخلاقية يجري تعميمها على العاملين؟
 - هل هناك قيم مشتركة وفهم دقيق لما يجب أن يكون عليه السلوك المناسب في المؤسسة؟
 - هل لدى المؤسسة نظام قيمى ونزبه تجاه المستهلكين؟
 - هل يتعامل العاملون في ما بينهم باحترام ونزاهة وعدالة؟
 - هل هناك جوائز للقرارات الأخلاقية الجيدة حتى لو لم تكن مربحة دائما؟
 - يتم التركيز على السلامة والأمان عند استخدام المنتج؟
 - هل أنتم على استعداد لسحب بعض المنتجات عند اكتشاف عيب فيها حتى لو كانت مربحة للمؤسسة؟
 - لكم مساعي لترسيخ ثقافة الجودة والتزام العاملين أخلاقيا بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وآمنة؟
 - هل يتم توفير النشرات الإيضاحية التي تحتوي على تعليمات كاملة بشأن استخدام المنتج؟
 - هل يتم تعويض المتضررين من استخدام بعض المنتجات؟
 - هناك التزام من قبلكم بالمنافسة الشريفة من ناحية السياسة السعرية وعدم اللجوء لمبدأ الإغراق؟
 - يتم توفير آلية لسماع رأي المستهلكين وشكاويهم مثل موقع إلكتروني أو غير ذلك؟
 - توفير خدمات ما بعد البيع بطريقة ترضي الزبائن ويمكن الحصول عليها بسهولة؟
- وبعد إجراء المقابلات مع مسؤولي المؤسسات كانت إجابتهم كالاتي:
- ليس للمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية إرثا أخلاقيا خاصا بها.
 - تملك المؤسسات محل الدراسة وسائل لتشخيص الجوانب الأخلاقية وذلك في كل وظيفة من وظائفها (الإنتاج والعمليات، التسويق، الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية). وذلك من خلال معايير معينة مدروسة وموضوعة من أجل تحقيق أحسن النتائج والتي تمس ضمينا الجانب الأخلاقي للمؤسسات.

- لا تملك المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة مدونات أخلاقية، لكن بالرغم من غياب هذه المدونات على جميع المؤسسات المبحوثة؛ إلا أنهم يملكون مقومات تطبيقها (حيث يتم تحديد السلوك المرغوب والمتوقع من قبل العاملين..)، حيث تولي المؤسسات اهتمام كبير بالجوانب الأخلاقية بالرغم من عدم توفر سياسات أخلاقية مكتوبة معممة على العاملين، وفيما يخص مجمع Condor فتتملك وثيقة تسمى اتفاقية جماعية حيث تمس هذه الوثيقة في طياتها جانب أخلاقي.
- بكل تأكيد هناك قيم مشتركة وسلوك مناسب من قبل العاملين داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من حيث المعاملة، والعدالة بين الجنسين وكذا الالتزام بنظام العمل المتعارف عليه والخاص بكل مؤسسة...إلخ.
- كانت أغلب إجابات المسؤولين بالنفي أو عدم الإجابة على هذا السؤال والمتعلق بوجود نظام قيمى عادل اتجاه المستهلكين بالرغم من حرص المؤسسات على كسب رضا المستهلك، إلا أن مسؤول مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة Midea (ARCODYM) كانت إجابته بالإيجاب بشرط توفر نقابة للمستهلكين لحمايتهم، هذا الشرط يفرض على المؤسسة
- كانت اغلب الإجابات ايجابية، وذلك نتيجة لتوفر نظام للعقوبات معمول بيه في كل مؤسسة كل على حدا، بالإضافة إلى وجود نقابة يلجأ إليها العاملين عند وقوع أي تجاوز في ما بينهم.
- لا تقوم بمكافأة السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة حتى تكون حافزا معنويا للعاملين لتعزيز القيم والأخلاق في الشركة.
- قيام المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بتقديم منتجات آمنة وخالية من الأخطار عند الاستعمال، حتى أن الأمر يتطلب منهم توفير صمامات أمان للمنتجات من خارج الوطن لضمان جودتها.
- كانت إجابة المسؤولين؛ بكل تأكيد أنهم على استعداد لسحب بعض المنتجات عند اكتشاف عيب فيها، وكذا تعويض المستهلكين المتضررين من هذه المنتجات أو إصلاح المنتج إن كان يتطلب الأمر ذلك.
- تسعى المؤسسات محل الدراسة جاهدة لتحقيق الجودة في منتجاتها وترسيخ هذه الثقافة لدى عمالها لإنتاج منتجات ذات جودة وأمنة عند الاستخدام، كما تم توضيح بأن المؤسسات تعمل على محاولة الوصول إلى صفر عيب، كما أنها تقوم باختبار المنتج الجديد قبل إطلاقه عن طريق عينات تجريبية وهذا لضمان أن المنتجات آمنة.
- توفر لدى المؤسسات محل الدراسة دليل مفصل لكل منتج يستفيد منه المستهلك ويتضمن كل ما يحتاجه المستهلك من معلومات عن المنتج.
- بالطبع يتم تعويض المتضررين من استخدام بعض المنتجات، ويتجلى ذلك في شهادة ضمان لمدة عامين لأغلب المنتجات حيث اتفقت كل المؤسسات محل الدراسة على هذه الإجابة.

- عدم مراعاة المؤسسات محل الدراسة لأهمية الالتزام بالمنافسة الشريفة من ناحية السياسة السعرية، حيث تهرب اغلب المسؤولين من الإجابة عن هذا السؤال، وهذا راجع لأن المؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح السريع دون الاهتمام بالمنافسة الشريفة للوصول لذلك.

وبعد تحليل إجابات المسؤولين تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة ليس لديها شعار أخلاقي ولا تدريب حول الجوانب الأخلاقية؛
- بالرغم من كل الالتزامات الأخلاقية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة إلا أنه ليست لديها ثقافة أخلاقية ولا سياسة واضحة تعكس التزامها الأخلاقي؛
- المؤسسات لا تتوفر على مكاتب أخلاقية ضمن هيكلها التنظيمي، فهي ليست لديها إستراتيجية حول أخلاقيات الأعمال لكن هذا لا يعني أنها غير ملتزمة أخلاقياً؛
- بالرغم من إدراك إدارة المؤسسة لأهمية أخلاقيات الأعمال إلا أنها لا تستخدم مدونات أخلاقيات الأعمال لعدم معرفة المسؤولين بوجود هذه المدونة، كما أنهم لا يدركون أهميتها؛
- عدم استخدام المؤسسات محل الدراسة حسبهم للخداع والتضليل تجاه المستهلكين والسعي إلى تعظيم الربح وحده؛
- إن المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة تهتم كثيراً برضا الزبون وتحرص على كسب ولاءه، حيث أنها تبنت سياسة صارمة فيما يخص الجودة من أجل تمتين مكانتها في السوق؛
- توفر المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة كل المعلومات الضرورية عن المؤسسة وعن منتوجاتها عن طريق مواقعها الإلكترونية والمجلات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

إن الهدف من هذا المبحث هو دراسة دور أخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، وكذا إبراز مساهمة أخلاقيات الأعمال في فعالية الميزة التنافسية (عند دراسة دور أبعاد أخلاقيات الأعمال) (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الثقة والمصداقية) في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الإبداع، الابتكار، المرونة، التسليم)، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بإنجاز استبيان موجه لمدراء ومسيري المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية (الملحق رقم 01).

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة المجمعة من الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية عن طريق النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين ANOVA.

أولاً: بالنسبة للجنس

الجدول رقم (09): تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع الجنس

Sig	t	الانحراف المعياري	متوسط المربعات	مجموع المربعات	Ddl	N	
0,000	10,712	0,43578	4,4143	32,480	74	49	محور أخلاقيات الأعمال
	9,714	0,61528	3,1148	15,874	01	27	المجموع
				48,354	75	76	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور يمثل (49)، بينما عدد الإناث كان (27)، ومن خلال التحليل تبين أن هناك تباين وارتباط في متغير الجنس الذكور أكبر منه في الإناث مع محور أخلاقيات الأعمال، أي أن الذكور لهم توجه أخلاقي من خلال إجاباتهم على الاستبانة وهذا يعزى للمؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي

الجدول رقم: (10) تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع المؤهل العلمي

Sig	F	Ddl	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0,000	49,108	3	10,827	32,480	بين المجموعات
		72	0,220	15,874	داخل المجموعات
		75		48,354	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ومن خلال التحليل تبين أن هناك تباين وارتباط في متغير المؤهل العلمي مع محور أخلاقيات الأعمال، أي أن الفئة الأعلى مستوى دراسي هي الأكثر توجهها نحو أخلاقيات الأعمال من خلال إجاباتهم على الاستبانة وهذا يعزى للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: بالنسبة للسن

الجدول رقم (11): تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع السن

Sig	F	Ddl	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0,000	98,723	3	12,966	38,898	بين المجموعات
		72	0,131	9,456	داخل المجموعات
		75		48,354	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول انه هناك تباين في متغير الجنس مع محور أخلاقيات الأعمال ويظهر هذا التباين من خلال SIG (مستوى المعنوية) لقيم F المحسوبة اقل من 0.01، أي هناك توجه أخلاقي من ناحية السن لدى أفراد العينة.

–الملحق رقم 03–

رابعا: بالنسبة للخبرة

الجدول رقم (12): تباين محور الأول أخلاقيات الأعمال مع الخبرة

Sig	F	Ddl	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0,000	109,136	3	13,212	39,637	بين المجموعات
		72	0,121	8,717	داخل المجموعات
		75	13.333	48,354	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول انه هناك تباين في متغير السن مع محور أخلاقيات الأعمال ويظهر هذا التباين من خلال SIG (مستوى المعنوية) لقيم F المحسوبة اقل من 0.01، أي هناك توجه أخلاقي من ناحية الخبرة لدى أفراد العينة. الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

أولا: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين وذلك راجع لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن

عرضها على المشرف وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين مختصين في علوم التسيير (الملحق رقم 02)، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب منها مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان، اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان. وبعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة تضمنت (76) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختبار الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي:

1. صدق الاستبيان:

أ. صدق الاتساق الداخلي: عن طريق معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

– الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول:

جدول رقم (13): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

		محور أخلاقيات الأعمال	الاستقلالية والموضوعية	الأمانة والاستقامة	النزاهة والشفافية	الثقة والمصادقية
محور أخلاقيات الأعمال	Corrélation de Pearson	1	0,822**	0,845**	0,912**	0,860**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	76	76	76	76	76

** أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم(14): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

محور الميزة التنافسية	الجودة	الإبداع والابتكار	التكلفة	المرونة	التسليم
1	0,822**	0,756**	0,866**	0,713**	0,746**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
76	76	76	76	76	76

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

**أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها.

- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول مع المحور الثاني:

جدول رقم (15): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول مع المحور الثاني

محور أخلاقيات الأعمال	الجودة	الإبداع والابتكار	التكلفة	المرونة	التسليم
1	,830**	,722**	,860**	,843**	,833**
	,000	,000	,000	,000	,000
76	76	76	76	76	76

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

**أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها.

قاعدة: إذا كانت فقيمة الاحتمال الخطأ (Sig- or Value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

ب. صدق الاتساق البنائي:

جدول رقم (16): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			محاور الاستبيان
N	Sig	Corrélation de Pearson	
76	0,000	0,830**	المحور الأول: أخلاقيات الأعمال
76	0,000	0,760**	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: محاور وأبعاد الاستبيان المعد للإجابة عن إشكالية الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة (sig) مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة ومنه محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الأبعاد لأظهرت نفس الدرجة، شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بالتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبيان الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

جدول رقم (17): يبين قيمة معامل Alpha s'Cronbach للاستبيان

نتيجة الاختبار	عدد الفقرات	الفا كرابناخ	
ثابت	6	0,766	بعد الاستقلالية والموضوعية
ثابت	8	0,686	بعد الأمانة والاستقامة
ثابت	9	0,875	بعد النزاهة والشفافية
ثابت	7	0,699	بعد الثقة والمصادقية
ثابت	6	0,854	بعد الجودة
ثابت	6	0,843	بعد الابداع والابتكار
ثابت	6	0,895	بعد التكلفة
ثابت	5	0,871	بعد المرونة
ثابت	5	0,615	بعد التسليم
ثابت	58	0.842	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

وكتعليق على الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وأن القيمة إجمالية لعبارات وأبعاد فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت بين 0.842 وهي قيمة تشير إلى درجة ثبات عالية وهي أكبر من الحد الأدنى (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد الإشارة أن معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من (01) دل على أن قيمة الثبات مرتفع.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

والمقصود به اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوروف سيمرنوف) Smirnov-Kolmogorov واختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية؛ وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة: H_1 - الفرضية الصفرية: H_0 . كما يلي:

H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛

H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والقاعدة هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية) sig أكبر من 0.01 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (18): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov-Kolmogorov)

النتيجة	(Smirnov-Kolmogorov)		كشف عن توزيع بيانات إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور الاستبيان التالية:
	مستوى الدلالة sig	القيمة الإحصائية النتيجة Test Statisti	
يتبع التوزيع الطبيعي	0,367	0,919	المحور الأول: أخلاقيات الأعمال
يتبع التوزيع الطبيعي	0,174	1,105	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من 0.01 لجميع محاور الاستبيان، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن بيانات إجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة وفرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور أخلاقيات الأعمال

في هذا المطلب تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور أخلاقيات الأعمال من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد أخلاقيات الأعمال الذي تم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة له، يظهر ذلك في الملحق رقم (04).

أولاً: تحليل إجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان

أولاً يجب تحديد وإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإنه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسبة، المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. حيث يجب تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (المدى العام) المستخدم في استبيان الدراسة ويتم حساب المدى كالتالي: أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس (5-1=4) وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: (8.0=5/4) وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1-1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جداً؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1.81-2.60 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 2.61-3.40 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 3.41-4.20 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 4.21-5 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.

جدول رقم (19): ليكرت الخماسي

درجة الموافقة		مقياس ليكرت		مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جداً	غير موافق تماماً	من 01 إلى 1.80 درجة	1.80 - 1		
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	2.60 - 1.81		
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	3.40 - 2.61		
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	4.20 - 3.41		
درجة عالية جداً	موافق تماماً	من 4.21 إلى 5 درجة	5 - 4.21		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول والمتعلق بـ: الاستقلالية والموضوعية

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الاستقلالية والموضوعية بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات والمتعلق بـبعد الاستقلالية والموضوعية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
6	درجة متوسطة	1,22546	3,2105	06	22	08	30	10	ت	01
				7.89	28.94	10.52	39.47	13.15	%	
4	درجة عالية	0,63190	4,0263	00	02	08	52	14	ت	02
				00	2.63	10.52	68.42	18.42	%	
3	درجة عالية	0,90573	4,0789	02	02	10	36	26	ت	03
				2.63	2.63	13.15	47.36	34.21	%	
1	درجة عالية	0,71279	4,1579	00	02	08	42	24	ت	04
				00	2.63	10.52	55.26	31.57	%	
5	درجة عالية	1,19795	3,7105	06	06	14	28	22	ت	05
				7.89	7.89	18.42	36.84	28.94	%	
2	درجة عالية	0,98444	4,1316	04	02	02	40	28	ت	06
				5.26	2.63	2.63	52.63	36.84	%	
أراء واتجاهات أفراد العينة حول الاستقلالية والموضوعية لدى مؤسسات محل الدراسة										
درجة عالية				0,88284	3,8860	الوزن النسبي للاتجاه العام				
				%77.72						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (04): عدالة نظام تقييم الأداء في المؤسسة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1579، والانحراف المعياري بلغ 0,71279، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (04)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في أن هناك عدالة في نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (06): تلتزم المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة حول منتجاتها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4.1316، والانحراف المعياري بلغ 0.98444، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في

إجاباتهم على العبارة رقم 06، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في أن التزام من طرف المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة حول منتجاتها للعملاء.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (03): تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0789، والانحراف المعياري بلغ 0,90573، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (03)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (02): مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0263، والانحراف المعياري بلغ 0,63190، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (02)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (05): تعتمد إدارة المؤسسة العدالة والموضوعية في منح الحوافز، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7105، والانحراف المعياري بلغ 1,19795، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (05)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في اعتماد إدارة المؤسسة على العدالة والموضوعية في منح الحوافز.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (01): التجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية الأعمال، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,2105، والانحراف المعياري بلغ 1,22546، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (01)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في التجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية الأعمال.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستقلالية والموضوعية لدى المؤسسات محل الدراسة من خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول والمتعلق بالاستقلالية والموضوعية في المؤسسات بلغ $x=(3,8860)$ وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,88284)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على الاستقلالية والموضوعية في المؤسسات محل الدراسة، وهو بدرجة عالية وهذا بنسبة 77.72% حسب وجهة نظرهم.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول والمتعلق بـ: الأمانة والاستقامة.

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الأمانة والاستقامة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات والمتعلق ببعد الأمانة والاستقامة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
2	درجة عالية	0,70884	4,3684	00	02	04	34	36	ت	07
				00	2.63	5.26	44.73	47.36	%	
3	درجة عالية	0,88019	4,1579	02	02	06	38	28	ت	08
				2.63	2.63	7.89	50	36.84	%	
5	درجة عالية	0,85758	3,8947	00	04	20	32	20	ت	09
				00	5.26	26.31	42.10	26.31	%	
3	درجة عالية	0,89912	4,2105	00	06	06	30	34	ت	10
				00	7.89	7.89	39.47	44.73	%	
7	درجة عالية	0,09992	3,7368	04	10	04	42	16	ت	11
				5.26	13.15	5.26	55.26	21.05	%	
6	درجة عالية	0,98408	3,7895	02	04	22	28	20	ت	12
				2.63	5.26	28.94	36.84	26.31	%	
1	درجة عالية	0,55377	4,5000	00	00	02	34	40	ت	13
				00	00	2.63	44.73	52.63	%	
4	درجة عالية	0,79824	4,0526	00	02	16	34	24	ت	14
				00	2.63	21.05	44.73	31.57	%	
	درجة عالية	0,79157	4,0888	آراء واتجاهات أفراد العينة حول الاستقلالية والموضوعية لدى مؤسسات محل الدراسة						
				الوزن النسبي للاتجاه العام						
				81.77%						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (13): احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,5000، والانحراف المعياري بلغ 0,55377، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (13)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (07): الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,3684 والانحراف المعياري بلغ 0,70884، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (07)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح لدى المؤسسة محل الدراسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (10): لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال اللجوء إلى الممارسات اللا أخلاقية من أجل اكتساب المعلومات أو الحصول على مركز في السوق، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,2105، والانحراف المعياري بلغ 0,89912، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (10)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في أنه لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال اللجوء إلى الممارسات اللا أخلاقية من أجل اكتساب المعلومات أو الحصول على مركز في السوق.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (14): الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0526، والانحراف المعياري بلغ 0,79824، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (14)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (09): إسناد الوظائف للأكفاء من العمال، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8947، والانحراف المعياري

بلغ 0,85758، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (09)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في إسناد الوظائف للأكفاء من العمال.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (12): يتم إدراج الحد الأدنى لساعات العمل اليومية والأسبوعية في عقود العمل التي يتم توثيقها بتوقيع الموظف، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7895، والانحراف المعياري بلغ 0,98408، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (12)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في إدراج الحد الأدنى لساعات العمل اليومية والأسبوعية في عقود العمل التي يتم توثيقها بتوقيع الموظف.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (11): يتم استغلال الوقت الرسمي للعاملين للقيام بالعمل، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7368، والانحراف المعياري بلغ 0,09992، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (11)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في يتم استغلال الوقت الرسمي للعاملين للقيام بالعمل.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الأمانة والاستقامة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الثاني والمتعلق بالأمانة والاستقامة في المؤسسات بلغ $x = (4,0888)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,79157)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة و هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 81.77 % حسب وجهة نظرهم.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول والمتعلق بـ: النزاهة والشفافية

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد النزاهة والشفافية بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعده النزاهة والشفافية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	درجة عالية	0,70884	4,3684	00	04	14	48	10	ت	15
				00	5.26	18.42	63.15	13.15	%	
3	درجة عالية	0,88019	4,1579	00	02	04	44	26	ت	16
				00	2.63	5.26	57.87	34.21	%	
6	درجة عالية	3,8947	3,8947	00	10	24	34	26	ت	17
				00	13.15	31.57	44.73	34.21	%	
2	درجة عالية	0,89912	4,2105	02	10	24	24	16	ت	18
				2.63	13.15	31.57	31.57	21.05	%	
9	درجة عالية	1,09992	3,7368	00	06	10	24	08	ت	19
				00	7.89	13.15	31.57	10.52	%	
8	درجة عالية	0,98408	3,7895	00	06	10	48	12	ت	20
				00	7.89	13.15	63.15	15.78	%	
7	درجة عالية	0,91957	3,8158	00	06	22	28	20	ت	21
				00	7.89	28.97	36.84	26.31	%	
5	درجة عالية	0,74786	4,0263	00	04	08	46	18	ت	22
				00	5.26	10.52	60.52	23.68	%	
4	درجة عالية	0,77187	4,1316	00	04	06	42	24	ت	23
				00	5.26	7.89	55.26	31.57	%	
	درجة عالية	0,75814	3,8830	آراء واتجاهات أفراد العينة حول النزاهة والشفافية لدى مؤسسات محل الدراسة						
			% 77.66	الوزن النسبي للاتجاه العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (15): يتم التحلي بالعدل عند توزيع المهام في المؤسسة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,3684، والانحراف المعياري بلغ 0,70884، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (15)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في يتم التحلي بالعدل عند توزيع المهام في المؤسسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (18): هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات في المؤسسة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,2105 والانحراف المعياري بلغ 0,89912، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم

على العبارة رقم (18)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في هناك شفافية في تداول وسيرورة المعلومات في المؤسسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (16): التحلي بالصدق في أداء الواجبات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1579، والانحراف المعياري بلغ 0,88019، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (16)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في التحلي بالصدق في أداء الواجبات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (23): الصدق والدقة في التقارير خاصة تقارير المؤسسة السنوية منها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1316، والانحراف المعياري بلغ 0,77187، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (23)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في الصدق والدقة في التقارير خاصة تقارير المؤسسة السنوية منها.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (22): شفافية الصفقات والمعاملات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0263، والانحراف المعياري بلغ 0,74786، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (22)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في شفافية الصفقات والمعاملات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (17): تلتزم المؤسسة بتوفير المعلومات والخدمات اللازمة للزبائن بكل دقة وشفافية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8947، والانحراف المعياري بلغ 3,8947، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (17)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في التزام المؤسسة بتوفير المعلومات والخدمات اللازمة للزبائن بكل دقة وشفافية.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (21): وضوح في رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها ودورها في المجتمع، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8158، والانحراف المعياري بلغ 0,91957، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة

عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (21)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في وضوح في رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها ودورها في المجتمع.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى النزاهة والشفافية لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الثالث والمتعلق بالنزاهة والشفافية في المؤسسات بلغ $x=(3,8830)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,75814)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة و هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 77.66% حسب وجهة نظرهم.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول والمتعلق بـ: الثقة والمصادقية

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الثقة والمصادقية بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعدها والثقة والمصادقية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
5	درجة عالية	0,90728	3,7632	00	08	18	34	16	ت	24
				00	10.52	23.68	44.73	21.05	%	
6	درجة عالية	0,96427	3,7632	02	04	22	30	18	ت	25
				2.63	5.26	28.94	39.47	23.68	%	
3	درجة عالية	0,80000	4,0000	00	04	12	40	20	ت	26
				00	5.26	15.78	52.63	26.31	%	
1	درجة عالية	0,64018	4,2632	00	00	08	40	28	ت	27
				00	00	10.52	52.63	36.84	%	
4	درجة عالية	0,84811	3,9737	00	04	16	34	22	ت	28
				00	5.26	21.05	44.73	28.94	%	
2	درجة عالية	0,905730	4,0789	02	02	10	36	26	ت	29
				2.63	2.63	13.15	47.36	34.21	%	
7	درجة عالية	0,99154	3,7632	02	08	12	38	16	ت	30
				2.63	10.52	15.78	50	21.05	%	
	درجة عالية	0,82382	3,9436	آراء واتجاهات أفراد العينة حول الثقة والمصادقية لدى مؤسسات محل الدراسة						

% 78.87	الوزن النسبي للاتجاه العام
---------	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (27): إن تطبيق المؤسسة لخاصية الموثوقية يعمل على زيادة ثقة الزبون بالمنتج، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,2632، والانحراف المعياري بلغ 0,64018، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (27)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في تطبيق المؤسسة لخاصية الموثوقية يعمل على زيادة ثقة الزبون بالمنتج.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (29): الدقة في المعلومات والصدق في التصريحات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0789 والانحراف المعياري بلغ 0,905730، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (29)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في الدقة في المعلومات والصدق في التصريحات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (26): يعتبر الضمان مؤشر لنجاح العلاقة بين المؤسسة والزبون، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0000، والانحراف المعياري بلغ 0,80000، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (26)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في أنه لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال اللجوء إلى الممارسات اللا أخلاقية من أجل اكتساب المعلومات أو الحصول على مركز في السوق.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (28): يتجنب العاملون في المؤسسة الكذب والمراوغة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,9737، والانحراف المعياري بلغ 0,84811، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (28)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في يتجنب العاملون في المؤسسة الكذب والمراوغة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (24): يتم في المؤسسة مراعاة مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ

3,7632، والانحراف المعياري بلغ 0,90728، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (24)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في يتم في المؤسسة مراعاة مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (25): المؤسسة صادقة فيما يعلن عنه من مزايا وخدمات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7632، والانحراف المعياري بلغ 0,96427، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (25)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في المؤسسة صادقة فيما يعلن عنه من مزايا وخدمات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (30): المؤسسة صريحة في تقديم الحقائق عند حدوث مشكلة ما، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7632، والانحراف المعياري بلغ 0,99154، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (30)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في المؤسسة صريحة في تقديم الحقائق عند حدوث مشكلة ما.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الثقة والمصداقية لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الرابع والمتعلق بالثقة والمصداقية في المؤسسات بلغ $x=(3,9436)$ ، وانحراف معياري بلغ $(\delta=0,82382)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة و هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 78.87 % حسب وجهة نظرهم.

المطلب الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي للميزة التنافسية

في هذا المطلب تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعادها والمتمثلة في الجودة، الإبداع والابتكار، التسليم، التكلفة والمرونة الذي تم بغرض معرفة مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الأبعاد كما يظهر في الملحق رقم(01).

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني والمتعلق بـ: الجودة

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الجودة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد الجودة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	درجة عالية	0,89912	4,2105	02	02	06	34	32	ت	31
				2.63	2.63	7.89	44.73	42.10	%	
2	درجة عالية	0,85962	4,1842	02	02	04	40	28	ت	32
				2.63	2.63	5.26	52.63	36.84	%	
3	درجة عالية	0,93883	4,1579	04	00	04	40	28	ت	33
				5.26	00	5.26	52.63	36.84	%	
5	درجة عالية	0,99296	4,0263	04	02	06	40	24	ت	34
				5.26	2.63	7.89	52.63	31.57	%	
4	درجة عالية	1,09256	4,0789	04	02	12	24	34	ت	35
				5.26	2.63	15.78	31.57	44.73	%	
6	درجة عالية	1,21077	3,9737	04	06	14	16	36	ت	36
				5.26	7.89	18.42	21.05	47.36	%	
	درجة عالية	0,96180	4,1053	آراء واتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني بعد الجودة لدى مؤسسات محل الدراسة						
		%82.10		الوزن النسبي للاتجاه العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (31): التركيز على متطلبات الزبون باستمرار، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,2105، والانحراف المعياري بلغ 0,89912، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (31)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل التركيز على متطلبات الزبون باستمرار.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (32): امتلاك سياسة واضحة للجودة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1842، والانحراف المعياري بلغ

0,85962 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (32)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في امتلاك سياسة واضحة للجودة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (35): العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1579، والانحراف المعياري بلغ 0,93883، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (35)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (35): العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0789، والانحراف المعياري بلغ 1,09256، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (35)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (34): العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0263، والانحراف المعياري بلغ 0,99296، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (34)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (36): تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,9737، والانحراف المعياري بلغ 1,21077، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (36)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في امتياز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الجودة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

البعد الأول والمتعلق بالجودة في المؤسسات بلغ $x=(4,1053)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,9618)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة و هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 82.10 % حسب وجهة نظرهم.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني والمتعلق ب: الإبداع والابتكار

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الإبداع والابتكار بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد الإبداع والابتكار

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
4	درجة متوسطة	1,29696	3,3947	14	02	10	40	10	ت	37
				18.42	2.63	13.15	52.63	13.15	%	
3	درجة عالية	1,08709	3,7895	06	02	12	38	18	ت	38
				7.89	2.63	15.78	50	23.68	%	
1	درجة عالية	0,93471	4,0789	00	08	06	34	28	ت	39
				00	10.52	7.89	44.73	36.84	%	
2	درجة عالية	0,86936	3,8684	02	02	16	40	16	ت	40
				2.63	2.63	21.05	52.63	21.05	%	
6	درجة متوسطة	1,09384	2,7632	12	16	30	14	04	ت	41
				15.78	21.05	39.47	18.42	5.26	%	
5	درجة متوسطة	0,90689	3,3684	02	08	34	24	08	ت	42
				2.63	10.52	44.73	31.57	10.52	%	
				آراء واتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني بعد الجودة لدى مؤسسات محل الدراسة						
				الوزن النسبي للاتجاه العام						
				82.10 %						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (39): تعتقد أن نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الإبداع، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0789، والانحراف المعياري بلغ 0,93471، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد

العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (39)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة حيث تعتقد أن نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الإبداع.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (40): تجري المؤسسة تغييرات في تصميم المنتج تماشيا مع الطلب، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8684، والانحراف المعياري بلغ 0,86936 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (40)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في إجراء تغييرات في تصميم المنتج تماشيا مع الطلب.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (38): تقوم المؤسسة باستحداث تصاميم حديثة ومتطورة لمنتجاتها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7895، والانحراف المعياري بلغ 1,08709، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (38)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في قيام المؤسسات محل الدراسة باستحداث تصاميم حديثة ومتطورة لمنتجاتها.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (37): معدل التعديلات الجوهرية الحاصلة في منتجات المؤسسة كبير، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3947، والانحراف المعياري بلغ 1,29696، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (37)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في معدل التعديلات الجوهرية الحاصلة في منتجات المؤسسة كبير.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (42): تفتني المؤسسات براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3684، والانحراف المعياري بلغ 0,90689، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (42)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في اقتناء المؤسسات محل الدراسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (41): لا يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 2,7632، والانحراف المعياري بلغ 1,09384، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (41)، أي أن هناك درجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في أن مناخ العمل داخل المؤسسة لا يشجع على تبادل المعارف والخبرات.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع والابتكار لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الثاني والمتعلق بالإبداع والابتكار في المؤسسات بلغ $x=(4,1053)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,9618)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة وهو بدرجة عالية وهذا بنسبة 82.10% حسب وجهة نظرهم.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني والمتعلق بـ: التكلفة

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التكلفة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: (26) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد التكلفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
5	درجة عالية	0,95513	3,3158	02	12	30	24	08	ت	43
				2.63	15.78	39.47	31.57	10.52	%	
6	درجة متوسطة	1,01946	2,9737	02	24	28	16	06	ت	44
				2.63	31.57	36.84	21.05	7.89	%	
1	درجة عالية	0,64455	4,1053	00	02	06	50	18	ت	45
				00	2.63	7.89	65.78	23.68	%	
3	درجة عالية	0,88019	3,8421	02	02	18	38	16	ت	46
				2.63	2.63	23.68	50	21.05	%	
4	درجة متوسطة	0,9758	3,8158	02	06	14	36	18	ت	47
				2.63	7.89	18.42	47.36	23.68	%	
2	درجة عالية	0,91766	4,1053	02	02	10	34	28	ت	48

				2.63	2.63	13.15	44.73	36.84	%	
	درجة عالية	0,85073	3,6930	آراء واتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني بعد التكلفة لدى مؤسسات محل الدراسة						
		% 73.86		الوزن النسبي للاتجاه العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (45): **العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1053، والانحراف المعياري بلغ 0,64455، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (45)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة حيث تعمل المؤسسات على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (48): **العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أساس التميز مقارنة بالمنافسين المحليين**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1053، والانحراف المعياري بلغ 0,91766، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (48)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أساس التميز مقارنة بالمنافسين المحليين.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (46): **زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8421، والانحراف المعياري بلغ 0,88019، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (46)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (47): **العمل على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار**، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8158، والانحراف المعياري بلغ 0,97585، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 51، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (43): اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3158، والانحراف المعياري بلغ 0,95513، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (43)، أي أن هناك درجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (44): استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 2,9737، والانحراف المعياري بلغ 1,01946، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (44)، أي أن هناك درجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التكلفة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الثالث والمتعلق بالتكلفة في المؤسسات بلغ $x=(3,6930)$ ، وانحراف معياري بلغ $(\delta=0,85073)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة وهو بدرجة عالية وهذا بنسبة 73.86 % حسب وجهة نظرهم.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني والمتعلق بـ: المرونة

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المرونة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعء المرونة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
4	درجة عالية	0,80568	3,8684	02	02	12	48	12	ت	49
				2.63	2.63	15.78	63.15	15.78	%	
1	درجة عالية	0,85962	4,1842	02	00	10	34	30	ت	50
				2.63	00	13.15	44.73	39.47	%	
3	درجة عالية	0,77187	3,8684	02	00	16	46	12	ت	51
				2.63	00	21.05	60.52	15.78	%	
2	درجة عالية	0,87580	3,9211	02	02	14	40	18	ت	52
				2.63	2.63	18.42	52.63	23.68	%	
5	درجة عالية	1,01808	3,7632	02	06	20	28	20	ت	53
				2.63	7.89	26.31	36.84	26.31	%	
درجة عالية		0,824350	3,9211	آراء واتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني بعد المرونة لدى مؤسسات محل الدراسة						
% 78.42			الوزن النسبي للاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (50): إمتلاك العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,1842، والانحراف المعياري بلغ 0,85962، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (50)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة حيث تعمل على التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (52): القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,9211، والانحراف المعياري بلغ 0,87580 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (52)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تمثل أنها تمتلك القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (51): القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8684، والانحراف المعياري بلغ 0,77187، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (51)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (49): التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8684، والانحراف المعياري بلغ 0,80568، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (49)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في القدرة على التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (53): قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,7632، والانحراف المعياري بلغ 1,01808، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (53)، أي أن هناك درجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة وتملك القدرة على التحكم في آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المرونة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الرابع والمتعلق بالمرونة في المؤسسات بلغ $x = (3,9211)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta=0,82435)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة وهو بدرجة عالية وهذا بنسبة 78.42% حسب وجهة نظرهم.

5. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الثاني والمتعلق بـ: التسليم

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التسليم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات والمتعلقة ببعد التسليم

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
2	درجة عالية	0,73413	4,3158	00	02	06	34	34	ت	54
				00	2.63	7.89	44.73	44.73	%	
4	درجة عالية	0,95072	4,0526	02	04	08	36	26	ت	55
				2.63	5.26	10.52	47.36	34.21	%	
1	درجة عالية	0,52181	4,3158	00	00	02	48	26	ت	56
				00	00	2.63	63.15	34.21	%	
3	درجة عالية	0,69079	4,0526	00	02	10	46	18	ت	57
				00	2.63	13.15	60.52	23.68	%	
5	درجة عالية	1,00105	3,8947	04	02	12	38	20	ت	58
				5.26	2.63	15.78	50	26.31	%	
				أراء واتجاهات أفراد العينة حول المحور الثاني بعد التسليم لدى مؤسسات محل الدراسة						
82.52%				الوزن النسبي للاتجاه العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (56): اختيار قنوات التوصيل على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,3158، والانحراف المعياري بلغ 0,52181، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (56)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة حيث يتم اختيار قنوات التوصيل على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (54): الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,3158، والانحراف المعياري بلغ 0,73413، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (54)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في العمل على الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (57): امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات على أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0526، والانحراف المعياري بلغ 0,69079، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (57)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة في امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات على أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (55): استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,0526، والانحراف المعياري بلغ 0,95072، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (55)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (58): العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8947، والانحراف المعياري بلغ 1,00105، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم (58)، أي أن هناك درجة عالية بالمؤسسات محل العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد.

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التسليم لدى مؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا ومن جدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول البعد الخامس والمتعلق بالتسليم في المؤسسات بلغ $x = (4,1263)$ ، وبانحراف معياري بلغ $(\delta = 0,73237)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستثماري لدى المؤسسات محل الدراسة وهو بدرجة عالية وهذا بنسبة 82.52 % حسب وجهة نظرهم.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وكذا الفرعية، ومن ثم الخروج بنتائج تخدم أهداف الدراسة:

- الفرضية العامة: هناك دور لأخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الجودة بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الإبداع والابتكار بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التحكم في التكلفة بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المرونة بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التسليم بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة

لاختبار الفرضية العامة والتي تنص على " هناك دور لأخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر."، تم استخدام الانحدار البسيط حيث تمثل المتغير المستقل بأخلاقيات الأعمال، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية، أي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ لأخلاقيات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية،

أما بالنسبة لاختبار العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)، وأبعاد المتغير التابع (الجودة، الإبداع والابتكار، التكلفة، المرونة، التسليم) كلا على حدا نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التباين الذي يحدث في المتغيرات التابعة، وكذا أي من المتغيرات التابعة كان له أثرا أكثر من الآخر، والهدف منه هو تبيان ترتيب تأثير أبعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية وحسب تأثيرهم بالمتغير المستقل.

أولاً. اختبار العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية:

- الفرضية الصفرية (H_{0-1}): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لأخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية البديلة (H_{1-1}): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لأخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

أ. الإحصاءات الوصفية بين أخلاقيات الأعمال وأبعاد الميزة التنافسية:

الجدول رقم (29): مصفوفة الارتباط أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية

		محور أخلاقيات الأعمال	الامانة والاستقامة	الاستقلالية والموضوعية	الثقة والمصداقية
محور أخلاقيات الأعمال	Corrélacion de Pearson	1	-0.670**	-0.796**	-0,826**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
	N	76	76	76	76
الامانة والاستقامة	Corrélacion de Pearson	-0.670**	1	0,280**	0348**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	76	76	76	76
الاستقلالية والموضوعية	Corrélacion de Pearson	-0.796**	0.280**	1	0,509**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
	N	76	76	76	76
الثقة والمصداقية	Corrélacion de Pearson	-0,826**	0,348**	0,509**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	76	76	76	76

^a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة_محور :

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعدي الاستقلالية والثقة والمصداقية (0.509)، وهذا ما يؤكد أهمية أخلاقيات الأعمال في بعدي الاستقلالية والموضوعية وتأثيرهما على أبعاد الميزة التنافسية. بينما كانت أضعف قيمة بين بعدي الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة (0.280) ومع ذلك فهي تفوق قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذان البعدان وأثرهما في الميزة التنافسية ولكن بدرجة أقل من بقية الأبعاد.

ب. اختبار الفروق في العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية:

الجدول رقم (30): ملخص النماذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,914 ^a	0,835	0,833	0,35217

a. Valeurs prédites : (constantes), محور أخلاقيات الأعمال

الجدول رقم (31): تحليل التباين ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	55,072	1	55,072	8172,431	0,000 ^b
Résidu	0,499	74	0,007		
Total	55,571	75			

. Valeurs prédites : (constantes) محور أخلاقيات الأعمال

b. Variable dépendante : التنافسية_الميزة_محور

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (32): المعاملات

	A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	-,351	,048		-7,370	0,000
محور أخلاقيات الأعمال	1,067	,012	0,996	90,401	0,000

a. Variable dépendante : محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

حيث توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن مستوى المعنوية أقل من (0,05)، وأن معامل الارتباط ($R=0.914$)، وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بين أبعاد أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية وقبول الفرض البديل الذي ينص على: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال وتعزيزه للميزة التنافسية. كما تدل الإشارة الموجبة للميل Beta إلى أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

النتيجة: قبول الفرض البديل: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لأبعاد أخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى والثانية

أولاً: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الثانية على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الجوده بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر."

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لبعدها الجوده في تحقيق أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لبعدها الجوده في تحقيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

بالنسبة لاختبار العلاقة والأثر بين بعدها الجوده وأبعاد أخلاقيات الأعمال نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة إلى أي مدى تتأثر بعدها الجوده بالاستقلالية والموضوعية.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الجوده وأبعاد أخلاقيات الأعمال

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,816 ^a	0,665	0,646	0,66581

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

^a. Valeurs prédites : (constantes),

الاستقلالية_الموضوعية

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين بعدها الجوده وأبعاد أخلاقيات الأعمال، وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2=0.665$).

الجدول رقم (34): تحليل التباين ANOVA^e

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	62,537	4	15,634	35,268	0,000 ^b
Résidu	31,474	71	0,443		
Total	94,012	75			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), والشفافية_النزاهة, والموضوعية_الاستقلالية, والمصادقية_الثقة,

والاستقامة_الأمانة

يتضح لنا من خلال نتائج أن قيمة Fsig المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الجودة وأبعاد أخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم (35): المعاملات

	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constant)	1,008	0,198		5,081	0,000
والموضوعية_الاستقلالية	0,903	0,166	0,753	5,425	0,000
والاستقامة_الأمانة	2,084	0,635	1,473	3,280	0,002
والشفافية_النزاهة	1,084	0,194	0,995	5,585	0,000
والمصادقية_الثقة	0,722	0,382	0,501	1,888	0,063

a. Dependent Variable: الجودة

معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تتكون من الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y_1 = 1.008 + 0.903x_1 + 2.084x_2 + 1.084x_3 + 0.722x_4$$

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين بعد الجودة وأبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.816$).

النتيجة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث يتأثر بعد الجودة بأبعاد أخلاقيات الأعمال، ويظهر هذا

التأثير بشكل كبير من خلال بعد الاستقامة والأمانة ثم بعد النزاهة والشفافية ثم اقل منه في بعد الاستقلالية

والموضوعية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

تفسير الفرضية الأولى:

- أغلب المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر تعتمد على معيار الجودة في منتجاتها؛
- تبني جل المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر سياسة صارمة فيما يخص الجودة من أجل تحسين مكانتها في السوق.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الإبداع والابتكار بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر. "

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) الإبداع والابتكار في تعزيز أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؛
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) الإبداع والابتكار في تعزيز أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

بالنسبة لاختبار دور والأثر بين بعد الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التباين الذي يحدث في المتغير التابع.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدلة	خطأ في التقدير
1	0,854 ^a	0,729	0,714	0,54634

a. Predictors: (Constant), والاستقامة_الأمانة, والشفافية_النزاهة, والموضوعية_الاستقلالية, والمصادقية_الثقة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال، وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($0.854=R^2$).

الجدول رقم: (37) تحليل التباين ANOVA^e

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig.
1 Régression	57,145	4	14,286	47,862	,000 ^b
Résidu	21,193	71	,298		
Total	78,338	75			

a. Dependent Variable: والابتكار_الإبداع

b. Predictors: (Constant), والموضوعية_الاستقلالية, والمصداقية_الثقة, والاستقامة_الأمانة, والشفافية_النزاهة, والمصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال نتائج أن قيمة Fsig المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.01)، وهذا يعني وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم: (38) المعاملات

	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constant)	-1,039	0,375		-2,770	,007
والموضوعية_الاستقلالية	0,782	0,137	0,714	5,721	,000
والاستقامة_الأمانة	0,955	,267	1,468	3,575	,001
والشفافية_النزاهة	0,709	0,230	1,130	3,076	,003
والمصداقية_الثقة	3,392	0,334	2,191	10,147	,000

a. Dependent Variable: والابتكار_الإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تتكون من الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y_i = -1.039 + 0.782x_1 + 0.955x_2 + 0.709x_3 + 3.392x_4$$

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H₀)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H₁)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والابتكار وأبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد (R²=0.729).

النتيجة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث يتأثر بعد الإبداع والابتكار بأبعاد أخلاقيات الأعمال، ويظهر هذا التأثير بشكل كبير من خلال بعد الثقة والمصداقية ثم تتأثر ببعده الأمانة والاستقامة ثم أقل منه في بعد الاستقلالية والموضوعية وبعد النزاهة والشفافية في المؤسسات الصناعية

الكهرومنزلية بالجزائر.

تفسير الفرضية الثانية:

- تعتمد معظم المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر على الثقة والمصدقية وهذا من خلال أثرها البارز في ميزة الإبداع والابتكار أثناء عمليات الإنتاج وتوزيع المنتجات؛
- حل المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر تسعى لتطوير منتجاتها عن طريق الثقة والمصدقية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة، الرابعة، والخامسة

أولاً: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحكم في التكلفة بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر. "

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) بعد التحكم في التكلفة في تحقيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؛
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) بعد التحكم في التكلفة في تحقيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

بالنسبة لاختبار دور والأثر بين التحكم في التكلفة وأبعاد أخلاقيات الأعمال نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التباين الذي يحدث في المتغير التابع.

الجدول رقم: (39) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التحكم في التكلفة وأبعاد أخلاقيات الأعمال

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	R2 المعدلة	خطأ في التقدير
1	0,832 ^a	0,692	0,675	0,51134

^a. Predictors: (Constant), والموضوعية_الاستقلالية, والمصدقية_الثقة, والأمانة_الشفافية_النزاهة, والموضوعية_الاستقلالية, والمصدقية_الثقة,

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحكم في التكلفة في تحقيق أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($0.692=R^2$).

الجدول رقم (40): تحليل التباين ANOVA^e

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig.
1 Régression	41,697	4	10,424	39,869	0,000 ^b
Résidu	18,564	71	0,261		
Total	60,261	75			

^a. Dependent Variable: التكلفة

^b. Predictors: (Constant), والاستقامة_الأمانة, والشفافية_النزاهة, والموضوعية_الاستقلالية, والمصادقية_الثقة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال نتائج أن قيمة Fsig المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني

وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحكم في التكلفة وأبعاد الأخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم (41): المعاملات

	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constant)	-1,839	0,377		-4,880	0,000
والموضوعية_الاستقلالية	2,737	0,234	3,912	11,708	0,000
والاستقامة_الأمانة	,330	0,488	0,292	0,677	0,501
والشفافية_النزاهة	1,025	0,504	,867	2,034	0,046
والمصادقية_الثقة	1,993	0,336	1,502	5,931	0,000

^a. Dependent Variable: التحكم في التكلفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تتكون من الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y_i = 1.839 - 2.737x_1 + 1.993x_2 + 1.025x_3 + 0.330x_4$$

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين بعد التحكم في التكلفة وأبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.692$).

النتيجة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث يتأثر بعد التحكم في التكلفة بأبعاد أخلاقيات الأعمال،

ويظهر هذا التأثير بشكل كبير من خلال بعدي الاستقلالية، الموضوعية، الثقة والمصادقية ثم تتأثر بعد النزاهة

والشفافية، ولكن تأثيرها بعد الأمانة والاستقامة كان ضعيف في المؤسسات الصناعية

الكهرومنزلية بالجزائر.

تفسير الفرضية الثالثة:

- إن معظم المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر تعمل على ضبط التحكم التكلفة؛
- تقوم جل المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر إلى وضع سياسات تخص التحكم في التكلفة للحصول على أكبر قدر من المبيعات بطرق أخلاقية ومدروسة.

ثانيا: الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المرونة بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر "

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لميزة المرونة في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؛

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لميزة المرونة في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

بالنسبة لاختبار دور والأثر بين المرونة في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التباين الذي يحدث في المتغير التابع.

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المرونة وأبعاد أخلاقيات الأعمال

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدلة	خطأ في التقدير
01	0,929 ^a	0,863	0,855	,27631

^a. Predictors: (Constant), والاستقامة_الأمانة, والشفافية_النزاهة, والموضوعية_الاستقلالية, والمصدقية_الثقة, (Constant)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة المرونة و أبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2=0.863$).

الجدول رقم (43): تحليل التباين ANOVA^e

النموذج	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	D	Sig.
1 Régression	8,515	4	34,059	111,529	0,000 ^b
Résidu	0,076	71	5,421		
Total		75	39,479		

^a. Dependent Variable: المرونة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig.
1 Régression	34,059	4	8,515	111,529	0,000 ^b
Résidu	5,421	71	0,076		
Total	39,479	75			

^a. Dependent Variable: المرونة

^b. Predictors: (Constant) والاستقامة_الثقة والمصدقية، الاستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية، الأمانة (المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss)

يتضح لنا من خلال نتائج أن قيمة Fsig المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة وأبعاد أخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم (44): المعاملات

	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constant)	0,443	0,188		2,357	0,021
والموضوعية_الاستقلالية	0,854	0,354	0,616	2,415	0,019
والاستقامة_الأمانة	1,432	0,264	1,563	5,432	0,000
والشفافية_النزاهة	0,723	0,262	,694	2,759	0,007
والمصدقية_الثقة	1,457	0,266	1,255	5,481	0,000

^a. Dependent Variable: المرونة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تتكون من الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y_i = 0.443 + 0.854x_1 + 1.432x_2 + 0.732x_3 + 1.457x_4$$

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة وأبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.863$).

النتيجة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث يتأثر بعد المرونة بأبعاد أخلاقيات الأعمال، ويظهر هذا التأثير بشكل كبير من خلال بعدي الثقة، المصدقية، الأمانة، الاستقامة، ولكن تأثيرها بعد الاستقلالية والموضوعية وبعد النزاهة والشفافية، كان ضعيف جدا في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

تفسير الفرضية الرابعة:

- إن أغلبية المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر تعمل على أساس الثقة والمصداقية والأمانة والاستقامة؛
- تقوم أغلبية المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر إلى وضع قواعد من شأنها أن تعزز التعامل بالثقة بين الإدارة والعمال والإدارة والعملاء من جهة، ومن جهة أخرى المصداقية في قوانينها والأمانة والاستقامة في سياستها اتجاه العملاء.

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التسليم بأبعاد أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر "

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لميزة التسليم في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر؛

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) لميزة التسليم في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

بالنسبة لاختبار دور والأثر بين التسليم في تحقيق أبعاد أخلاقيات الأعمال نستخدم الانحدار المتعدد وهذا من أجل معرفة مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التباين الذي يحدث في المتغير التابع.

جدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التسليم وأبعاد أخلاقيات الأعمال

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	R2 المعدلة	خطأ في التقدير
01	0,789 ^a	0,622	0,601	0,50933

^a. Predictors: (Constant), النزاهة والشفافية، الأمانة والاستقامة، الاستقلالية والموضوعية، الثقة والمصداقية،

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين ميزة التسليم و أبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($0.622=R^2$).

الجدول رقم (46): تحليل التباين ANOVA^e

النموذج	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	D	Sig.
¹ Régression	7,576	4	30,305	29,205	0,000 ^b
Résidu	0,259	71	18,419		
Total		75	48,724		

a. Dependent Variable: التسليم

b. Predictors: (Constant), الأمانة والاستقامة، الثقة والمصدقية، الاستقلالية والموضوعية، النزاهة والشفافية،

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال نتائج أن قيمة Fsig المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التسليم وأبعاد أخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم (47): المعاملات

	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constant)	0,672	0,302		2,228	0,029
والموضوعية_الاستقلالية	0,413	0,191	0,497	2,161	0,034
والاستقامة_الأمانة	0,392	0,186	0,359	2,112	0,039
والشفافية_النزاهة	1,523	0,502	1,433	3,034	0,003
والمصدقية_الثقة	1,258	0,312	1,127	4,029	0,000

a. Dependent Variable: التسليم

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

معادلة الانحدار لنموذج الدراسة تتكون من الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y_i = 0.672 + 0.413x_1 + 0.392x_2 + 1.523x_3 + 1.258x_4$$

وعليه يرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويقبل الفرضية البديلة الفرضية البديلة (H_1)، وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التسليم وأبعاد أخلاقيات الأعمال وقوة العلاقة تحدد من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.622$).

النتيجة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث يتأثر بعد التسليم بأبعاد أخلاقيات الأعمال، ويظهر هذا

التأثير بشكل كبير من خلال بعدي الثقة، المصدقية، النزاهة والشفافية، ولكن تأثيرها ببعدي الأمانة والاستقامة

الاستقلالية والموضوعية، كان ضعيف جدا في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر.

تفسير الفرضية الخامسة:

- إن أغلبية المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر تعمل على أساس الثقة والمصدقية والنزاهة والشفافية في

عمليات التسليم التي تقوم بها المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية؛

- تقوم أغلبية المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر إلى وضع قواعد من شأنها أن تعزز التعامل بالثقة بين الإدارة والعمال والإدارة والعملاء من جهة، ومن جهة أخرى النزاهة والشفافية في قوانينها وفي سياستها تجاه العملاء

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية لأخلاقيات الأعمال ومدى الدور الذي تلعبه في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصناعية وخاصة العامة منها تعرف نوعاً من الغموض وهذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة، فقد إلتمسنا من دراستنا أن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة للعاملين بالرغم من توفر مدونات أخلاقية تنص على كل ما يتعلق بهذا الموضوع وفي كل الجوانب، وهذا نتيجة لعدم وجود قنوات حقيقية بجدواها.

ولم تحظى أخلاقيات الأعمال بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى لها كمنشأ يمثل جوهر العمل الإداري، بما لها من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية، التحفيزية، تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية، وكذا تحسين أداء العاملين، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية، كما يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليتضمن معاني مختلفة لمختلف الأفراد، لكنه بشكل عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل، ومن ثم أداء الشيء الصحيح. وأن المقصود بأداء الشيء الصحيح هو أن يتم القيام بذلك الشيء استناداً إلى المبادئ الأخلاقية، كما يتوجب على المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية استحضار مكونات المناخ الأخلاقي محلياً ودولياً بضمنها متغيرات الاستقلالية والموضوعية، والنزاهة والشفافية، والأمانة والاستقامة، مع توشي الحذر في قراءة معايير التدقيق الاجتماعي مع السعي الجاد للتوافق معها.

الأختامه

تمهيد

تعتبر أخلاقيات الأعمال قضية هامة من القضايا الإدارية المعاصرة والملحة، فهي من ضمن المواد الأساسية في بناء المنظمات، وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها. وهي ما استحسنته الفطرة السليمة، واتفقت عليه جميع الأعراف البشرية والرسالات السماوية، فإذا كانت العبادات في الإسلام لتزكية الجانب الروحي في الإنسان، فالأخلاقيات هي السياج الحصين لتنمية الجانب المادي فيه، واللازم لتعامله مع البيئة من حوله. وبهذا المنهج فإن الإنسان قادر على قيادة المنظمات المختلفة على هدى من الحق والعدل والخير. فالعالم بات يبحث عن القيم والأخلاقيات في مجال الأعمال بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المنظمات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارساتها، حيث حدث تحول في مفاهيم المنظمة نحو أهدافها، فأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان. وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على المنظمات في حد ذاتها بل تعداه إلى العاملين وأطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، كما أن بروز مفاهيم الإدارة السليمة وهو ما يعرف بالحوكمة قد أدى إلى الاهتمام بتشكيل أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً ويتحلون بصفات مثل الثقة والعدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال.

تتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، فلا استثمار في المورد البشري يضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح والإجراءات، مما يجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية، وعلى المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي احد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية، مركزين على أكبر عشرة مؤسسات صناعية كهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، و ولاية سطيف التي كانت محل الدراسة الميدانية و الاستكشافية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، بطريقة تجعلنا نتعرف على أخلاقيات الأعمال وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي. وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، إلا أن تطبيقات أخلاقيات الأعمال في المنظمات مازال محدودًا.

1. نتائج الدراسة

الهدف من الأطروحة هو معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، ومن أجل تحقيق هذه الهدف والإجابة عن الإشكالية والتمكن من اختبار كل فرضيات الدراسة، فقد اعتمدنا على مرحلتين بتبني طريقتان منهجيتان في بحث الدراسة الميدانية حيث قمنا في البداية بدراسة استكشافية التي تطلبت منا القيام باستخدام أسلوب المقابلة والتي أجريناها مع عشرون مديرا ومسئولا مختلفين في خمسة مؤسسات صناعية كهرومنزلية جزائرية، إن دراسة تكون استكشافية إذا كانت المعلومات المتوفرة نادرة وإذا كان الهدف هو الحصول على فهم أعمق، إن موضوع الأطروحة معالج في بيئات مختلفة أما في الجزائر لم نجد عمل يعتمد على دراسة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية خاصة لدى المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، لذا وجب علينا القيام بدراسة استكشافية أولية للواقع الموجود في المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية. ثم قمنا بإجراء دراسة كمية بتحليل معطيات متحصل عليها عبر استبيان موزع على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية.

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية في محاورها وأبعادها، والتي تم مناقشتها في الفصل الثالث من الأطروحة، فإنه يمكن تلخيصها مع إبراز نتائج اختبار الفرضيات فيما يلي:

- إن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة لأغلبية المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائرية، ويعرف نوع من الغموض وهذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة.
- تفتقد المؤسسات محل الدراسة إلى سياسات واستراتيجيات تهتم بترسيخ مبادئ أخلاقيات الأعمال.
- لاحظنا أن المؤسسات تولي اهتمام بالجوانب الأخلاقية بالرغم من عدم توفر سياسات أخلاقية مكتوبة معممة على العاملين، وفيما يخص مجمع Condor، فيملك وثيقة تسمى اتفاقية جماعية تمس هذه الوثيقة في طياتها جانب أخلاقي.
- لا تمتلك المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة مدونات أخلاقية، لكن بالرغم من غياب هذه المدونات في جميع المؤسسات المبحوثة إلا أنهم يملكون مقومات تطبيقها.
- المؤسسات محل الدراسة ليس لديها شعار أخلاقي ولا تدريب حول الجوانب الأخلاقية ولا تقوم بمكافئات السلوك الأخلاقي.
- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة.

- تحقق أخلاقيات الأعمال أهداف المؤسسة وأهمها زيادة الأرباح، والسمعة الجيدة في الأوساط الصناعية والتجارية ومنه الحصول عللا ميزة تنافسية إستراتيجية في السوق

2. مقترحات الدراسة

من خلال أطروحتنا خرجنا بجملة من التوصيات متعلقة بكل من الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي وهي كالتالي:

- ضرورة امتلاك المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية الجزائية لرموز وبرامج ومدونات أخلاقية رسمية.
- ضرورة سعي الإدارات في المؤسسات محل الدراسة إلى تحديد الأسس السليمة لإدارة العملية الأخلاقية انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي إحدى المسؤوليات المهمة الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارستها.
- لا بد من السعي لإيجاد التكامل فيما بين المفاهيم الأخلاقية والأفعال اليومية في إطار مؤسسي.
- يجب على المؤسسات اعتماد مجموعة مزايا تنافسية تعتمد على المقومات الأخلاقية.
- ضرورة تبني مدونة للممارسات الجيدة في مجال الإدارة.
- إن الحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعد أبعادا أساسية للتنافس على الأسس الأخلاقية الذي تتمكن من خلالها المؤسسات محل الدراسة من إعطاء الشرعية لأرباحها ونجاحاتها من خلال منتجات جيدة وآمنة أثناء التشغيل أو الاستخدام وفي إطار إتاحة كبيرة للمعلومات.
- خلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات محل الدراسة، مع إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمؤسسة.
- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية، باعتبار ذلك من أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح المؤسسات وديمومتها، خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بها.
- التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية العامة والخاصة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية المدراء، والعاملين بها والحد منها، وتقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال.

3.أفاق الدراسة

أثار انتباهنا ونحن نبحث في متغيرات البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحذ لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلا بشكل متوسع، خاصة وأنها تركز على الجوانب الأخلاقية والاجتماعية وتمثل بعض الإشكاليات المقترحة في:

1. مدى تبني إدارة الموارد البشرية للأخلاقيات في سياسة التوظيف.
2. تأثير أخلاقيات الأعمال على اتخاذ القرارات الإدارية.
3. أخلاقيات الأعمال وسلوك المورد البشري.
4. القوائم السلوكية كمقاييس للأداء.
5. أخلاقيات الأعمال ودورها في التقليل من الفساد الإداري.
6. أهمية التدريب الأخلاقي في المؤسسة الاقتصادية.

تم بحمد الله وعونه

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 2) أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 3) أحمد سيد غريب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 4) أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5) أحمد علي صالح وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6) أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7) أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 8) أبو النجا محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، اسكندرية، 2008.
- 9) الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1991.
- 10) السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 11) القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 12) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13) ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسوق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 14) حمدان علي خميس، خفايا الفساد، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء، اليمن، 2006.
- 15) خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة مالك الفهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 16) خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 18) ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- 19) روبرت.ا.بتس ديفيد لي- الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008.
- 20) رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2007.
- 21) زكريا مطلق الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 22) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 23) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدائل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24) سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 26) سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
- 27) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28) شوقي ناجي جواد، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على الإدارة، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1992.
- 29) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 30) طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 31) طلعت إبراهيم لطفلي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 32) عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 33) عيسى يجه، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 34) عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2012.

- 35) عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحوث**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
- 36) عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 37) عامر ابراهيم قنديلجي، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- 38) عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 39) فرحان طالب علاء ، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 40) فيصل عبد الله بابكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)**، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، العربية السعودية، 2001.
- 41) مايكل بوترتر، **الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الايوي، دار الكتاب العربي، طبعة الأولى، أبو ظبي، 2010
- 42) مرسي خليل نبيل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 43) مرسي خليل نبيل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 44) محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 45) محمد عبد الله دراز، **الدين بحوث ممهدة لدراسة تاريخ الأديان**، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1991.
- 46) محمد علي شهاب، **إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية**، دار النهضة، عمان، الأردن، 2002.
- 47) ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 48) مصطفى كامل، **إدارة الأعمال الدولية**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 49) مصطفى محمود أبو بكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 50) مندل مارك، **جوردان وليام، قيم الموظفين في مجتمع متغير**، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981.

- 51) موسى غانم فنجان، فاطمة فالخ أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 52) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 53) مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 54) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 55) نوير طارق، دور الحكومة الداعمة للتنافسية (حالة مصر)، المعهد الوطني للتخطيط بالكويت، 2002.
- 56) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 57) نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 58) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 59) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 60) نعمة عباس خيضر الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 61) نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 62) نسيم الصمادي، أخلاق العمل الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 63) همشري عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 64) وليام ه شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 65) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

2. المجالات:

- 1) الشيخ فؤاد، بدر فادي، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 03، الأردن، 2004.
- 2) إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.

- (3) بن عودة مصطفى، أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا للجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
- (4) جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، المعهد التقني للموصل، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09، المجلد 04، بغداد، العراق، 2012.
- (5) حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- (6) حبة نجوى، بن بركة عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
- (7) دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، هيئة التعليم التقني، العراق، 2007.
- (8) سليم أحمد عبد الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 24، القاهرة، مصر، 2000.
- (9) سيد محمد، جاد الرب، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية الاقتصاد والتجارة، العدد 01، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
- (10) سامر أحمد ماهر، أيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العالمية، المجلد 40، العدد 6، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2018.
- (11) سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنمية ومصلحة شرعية)، سلسلة دعوه الحق، العدد 242، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010.
- (12) صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحصنة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- (13) عبد اللطيف فخري، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006.
- (14) عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010.

- 15) علي رحال، إلهام يحياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2001.
- 16) محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- 17) نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر، العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2012.
- 18) نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة "دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الأردنية"، مجلة علمية، العدد 01، الأردن، 2010.
- 19) هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2015.
- 20) هشام فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2001.
- 21) وزارة الصناعة والمناجم، الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية قطاع في أوج الإزدهار، العدد 2، مجلة Algérieindustrielle، الجزائر، 2018.
- 22) وصاف سعدي ومحمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، باتنة، الجزائر، 2003.
- 23) ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2017.
- 24) وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

3. الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد عصام محمد المعاضدي، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 2) أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.

- (3) بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014-2015، الجزائر.
- (4) بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2001-2012، الجزائر.
- (5) بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
- (6) بن حمو نجاة، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوغريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- (7) بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- (8) حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- (9) حسن علي عبد الزغي، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999 .
- (10) حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- (11) حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان، بدون سنة نشر.
- (12) خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.

- (13) زاوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية-، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- (14) سوسسي عبد الوهاب، تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013 .
- (15) سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- (16) سامر علي البوش، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية ودورها في التجارة الخارجية السورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2012.
- (17) سليمان الفارس، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي (ضمن وظيفة الموارد البشرية)، ماجستير إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2010.
- (18) صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.
- (19) طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية الغير حكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- (20) عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2009 .
- (21) عمر لعلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
- (22) عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2009.
- (23) عمارة بوشنافة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها، مصدرها، وتطويرها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، الجزائر، 2002.
- (24) عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

- 26) فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 27) فوزية عباس يوسف بو عباس، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 28) قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- 29) لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 30) منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 31) مفيدة تبتوش، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 32) نسيمة خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
- 33) نزال وصفي وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (حالة دراسية لشركة جوال)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نابلس، فلسطين، 2011.
4. الأبحاث والمقالات:
- 1) أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005.
- 2) الشامي أحمد، الفساد الإداري بوحدات الخدمة العامة، بحث منشور ضمن المؤتمر السابع تحت عنوان قادة الإداريين، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، اليمن، 26-28 نوفمبر 2007.
- 3) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004.

4) بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في المنتدى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 أفريل 2012، بشار، الجزائر.

5) بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي تابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، الجزائر، بدون سنة نشر.

6) جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، دون ذكر سنة النشر.

7) سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004.

8) عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة ليوترن)، المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010.

9) عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بحث منشور ضمن المؤتمر الوطني حول المسؤولية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 21-22 نوفمبر، 2012.

10) عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006.

11) عبد الله المعاضيدي معن، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18 أفريل 2007.

12) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9 و10 نوفمبر، 2010.

13) محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000.

14) نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، بحث منشور ضمن المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2013.

- 15) ليث سعد الله حسين، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.
- 16) عيشوش خيرة، كرزابي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، المنتدى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 و15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
- 17) فريد كورتل، موساوي زهية، الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 23/25 أبريل 2005.

5. المواقع الإلكترونية:

- 1) المهندس السبيعي، مقدمة في أخلاقيات العمل، 2008.
<https://www.scribd.com/doc/4110443/%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84>
- 2) قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة، <http://elanin.purforum.com/t764-topic>
- 3) دليل الممارسات الأخلاقية للإداريين، ضمن فعاليات مشروع CIQAP، 2010.
<http://www.agri.zu.edu.eg>
- 4) كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، تاريخ الاطلاع 2016/04/22
www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc
- 5) عبد الله بالوناس وقديفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: <http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>
- 6) عرفات جابر، داود صنوبر، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.
<https://alhadidi.files.wordpress.com/2013/03/d8a7d984d8a3d8aed984d8a7d982d98ad8a7d8aa-d8a7d984d8a5d8afd8a7d8b1d98ad8a9-d988d8a3d8abd8b1d987d8a7-d981d98a-d8a7d984d8a3d8afd8a7d8a1.pdf>

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

- 1) Abella, Andrew and Paul Farris, **Advertising and Competition, in Hard book of Marketing and Society**, Editors : Paul Bloom and Gregory Guandlach, Sage Publications, New York, 2001.
- 2) Barry Norman, **Ethics**, West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999.

- 3) Daft Richard, **Organization Theory and Design**, South Western, USA, 2004.
- 4) Griffin Ricky, **Management**, 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A.
- 5) Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, **Exploring Corporate Strategy**, 07th Edition, Pearson Education, England, 2005.
- 6) Criffin, **Management**, Boston Houghton, 1999.
- 7) CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT, **Liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement**, note thématique, Genève, 23.05.2002.
- 8) Daft Richard, **Management**, 5th ed, The Dryden Press, Harcourt College Publishers, USA, 2000.
- 9) Fleix Nigro & al, **Modern public Administration**, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984
- 10) Philip Kotler, **Le marketing management**, 4eme edition, 1980.
- 11) Jean marie mira, **mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux**, éd Seli Arslan, 2007.
- 12) Jean-Christophe Lepissier, **Manager : une responsabilité sociale**, Editions Liaisons, Paris, 2001.
- 13) Michael Kaufman, Vic Desotelle, **The Link Between Ethics and Innovation**, 2002.
- 14) Mead, M, **Creativity In Cross-Cultural Perspective in**: Anderson, H. (Ed.), **Creativity and Its Cultivation**, N. Y., Harper and Row, 1959.
- 15) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Belgique, 2011.
- 16) Macmillan, Tampoe, **Strategic Management**, By Oxford University Press Inc, 2000.
- 17) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel des nation**, Paris, Inter éditions, 1993.
- 18) Okpara Johno, **Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy**, 2003.
- 19) Pride William & al, **Business**, 8th edition, Houghton Mifflin Co, Boston, USA, 2005.
- 20) Richard Able, **The Importance of Leadership and Culture to M&A Success**, Human Capital Institute, 2007.
- 21) Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 1999.
- 22) Schermerhorn John, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996.
- 23) Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007.
- 24) Kotler, Philip and Gazy Armstrong, **Marketing : An Introduction**, 2nd Edition, Prentice-Hall, 1990.

- 25) Ph.Kotler, Kevin Keller, **Marketing Management**, 12eme édition, Ppearson Education, Paris, France, 2006.
- 26) Pride William M, **Business**, 7th Edition, Houghton Mifflin CO, Boston, 2002.
- 27) T.Loiller. A. Tellier, **Gestion de l'innovation: décider- mettre en oeuvre-diffuser**, édition management société, Paris, 1999.
- 28) Waring Stephen, **Peter Druker, MOB, and the corporatist critique of scientific Management.**
- 29)
- 30) Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010.
- 31) Naresh Malhotra, **Etude Marketing Avec SPSS**, Traduction Jean Marc Decaudin & al, Pearson Education Cinquième Edition, Paris, France, 2007.

2. الأبحاث والمقالات:

- 1) Beekun Rafik Issa, **Islamic Business Ethics**, University of Nevada.
- 2) Deal Kennedy, **Corporate Culture, the Rites and Rituals of Crporate life**, Addison Wesley publishing, Boston, U.S.A.
- 32) Dorothy Mghoi Mnjala, **The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014.
- 3) . Chandan, **ManagementM cocept and strategies**, Vikas Publishing House pvt Ltd, New Delhi, 1998.
- 4) Curtis M, **Strategy as action: competitive dynamics and competitive advantage**, Oxford University Press, Ney York, USA, 2006.
- 5) Hocine Rahim, **Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes**, Revue économie et management, Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004.
- 6) Richard Reed, Robert J. Defillippi, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, The Academy of Management Review, Vol 15, Issue 01, 1990.
- 7) Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, jordan, 2012.
- 8) Slack, Niegler, **Opérations Management**, 3ed, Pitman Publishing, New York, 2004.
- 9) Trevino Linda, Brown Michael, **Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths**, Academic of management Executive, vol .18, No 2, 2004.
- 10) Pitts A. Robert & Lei, David, (1996), **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages**, West Publishing Co, U.S.A, 1996.
- 11) Peteraf Margaret and Barney Jay, **Unraveling the Resource –Based Tangle**, Managerial and Decision Economics, N 24, 2003.

- 12) Minyu Wu, Managing Stakeholders, **An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage**, Article published in School of Business, Curtin University Sarawak, Asian Social Science, Vol 8, No 10, Malaysia, 2012.
- 13) Gilman Stuart, **Ethics Codes and Codes of Conduct As Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons**, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter, 2005.
- 14) Hunt, S.D and S. Vitell, **A General Theory of Marketing Ethics**, Journal of Macro Marketing, vol6, No02, 1986.
- 15) Hannington J. Gaya and others, **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013.
- 16) Kirrane D.E, **Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics**, Training and Development Journal, November, 1990.
- 17) Laima Abromaitytė-Sereikienė, **The Levels of Marketing Ethics**, Vilnius University, 2005.
- 18) Woller, **Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos**, Journal of Socio-Economics, Vol 25, no 3, 1996.
- 19) Jones, **Organizationl Theory: Text et Cases**, 2nd ed, New York, Addison Wesley Publishing, 1999.
- 20) Jean Jaques. Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2ème édition, Mc Graw Hill, Paris, France , 1991.
- 21) Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, No 01, 1991.
- 22) Wheelen Thimas, Hunger David, **Strategic Management**, 6th ed, Wesley Longman, New York, USA.
- 23) Ying Chien and others, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Vol 06, No 05, 2011.

3. الموسوعات والمعاجم:

- 1) Boislandelle, **Dictionnaire de gestion** , Economica, Paris, 1998.

4. المواقع الإلكتروني

- 1) Wary-Bliss, Taylor, **Classical Ethical philosophy**, School of AFM, 2007, [http:// www.courses.essex.ac.uk.consulté](http://www.courses.essex.ac.uk.consulté)
- 2) Hill Roger, **Historical Context of the Ethics**, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>.
- 3) George Richard, **A History of Business Ethics**, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>
- 4) Belak Jernj, **MER Model of Integral Management: Family Business Ethics**, Published in proceeding of 2nd International conference on management, Enterprise and Benchmarking, 2004, <http://www.mer->

evrocenter.si/f/docs/mer-ov-model-integralnega-managementa/meb_2004_jb.pdf

- 5) Ferrell C, Ferrell Linda, **Managing The Risks of Business Ethics and Compliance**, http://www.ebusinessethics.com/?page_id=79

الملاحق

المُلحق رقم 01

ملحق رقم: (01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي مدراء المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية، رؤساء المصالح.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير لذا قمنا بتطوير استبيان لقياس أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر والتي ستوجه إلى مدراء المؤسسات ورؤساء المصالح.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على الاستبيان الموجه إلى مؤسستكم، وتكون الإجابات التي ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، ولكم جزيل الشكر.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

هاكربين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (V) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ليسانس ماجستير/ماستر دكتوراه

أخرى (شهادات مهنية)

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

ثانيا: محور أخلاقيات الأعمال

البعد الأول: الاستقلالية والموضوعية					
المعيار					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					05
					التجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية الأعمال
					06
					مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال
					07
					تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال
					08
					عدالة نظام تقييم الأداء في المؤسسة
					09
					تعتمد إدارة المؤسسة العدالة والموضوعية في منح الحوافز
					10
					تلتزم المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة حول منتجاتها
البعد الثاني: الأمانة والاستقامة					
المعيار					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					11
					الأمانة والاستقامة ومراعاة توازن المصالح
					12
					التزام المؤسسة بوعدها
					13
					إسناد الوظائف للأكفاء من العمال
					14
					لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال اللجوء إلى الممارسات اللا أخلاقية من أجل اكتساب المعلومات أو الحصول على مركز في السوق
					15
					يتم استغلال الوقت الرسمي للعاملين للقيام بالعمل
					16
					يتم إدراج الحد الأدنى لساعات العمل اليومية والأسبوعية في

					عقود العمل التي يتم توثيقها بتوقيع الموظف	
					احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها	17
					الأمانة والاستقامة والانحياز لمصلحة المؤسسة	18
البعد الثالث: النزاهة والشفافية						
المعيار					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم التحلي بالعدل عند توزيع المهام في المؤسسة	19
					التحلي بالصدق في أداء الواجبات	20
					تلتزم المؤسسة بتوفير المعلومات والخدمات اللازمة للزبائن بكل دقة وشفافية	21
					هناك شفافية في تداول وسيورة المعلومات في المؤسسة	22
					المساواة في توزيع المخصصات المالية	23
					سهولة الحصول على المعلومة وضمان صحتها ودقتها عند طلبها من قبل الزبون	24
					وضوح في رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها ودورها في المجتمع	25
					شفافية الصفقات والمعاملات	26
					الصدق والدقة في التقارير خاصة تقارير المؤسسة السنوية منها	27
البعد الرابع: الثقة والمصادقية						
المعيار					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم في المؤسسة مراعاة مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات	28

					المؤسسة صادقة فيما يعلن عنه من مزايا وخدمات	29
					يعتبر الضمان مؤشر لنجاح العلاقة بين المؤسسة والزبون	30
					إن تطبيق المؤسسة لخاصية الموثوقية يعمل على زيادة ثقة الزبون بالمنتج	31
					يتجنب العاملون في المؤسسة الكذب والمراوغة	32
					الدقة في المعلومات والصدق في التصريحات	33
					المؤسسة صريحة في تقديم الحقائق عند حدوث مشكلة ما	34

ثالثا: محور الميزة التنافسية

البعد الأول: الجودة

المعيار					الرقم	العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
						التركيز على متطلبات الزبون باستمرار
						امتلاك سياسة واضحة للجودة
						العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين
						العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار
						العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية
						تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين

البعد الثاني: الإبداع والابتكار

المعيار					الرقم	العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
						معدل التعديلات الجوهرية الحاصلة في منتجات المؤسسة كبير

					تقوم المؤسسة باستحداث تصاميم حديثة ومتطورة لمنتجاتها	42
					تعتقد أن نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الإبداع	43
					تجري المؤسسة تغييرات في تصميم المنتج تماشياً مع الطلب	44
					لا يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات	45
					تقتني المؤسسات براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية	46

البعد الثالث: التكلفة

المعيار					الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	47
					استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين	48
					العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج	49
					زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	50
					العمل على خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار	51
					العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أساس التميز مقارنة بالمنافسين المحليين	52

البعد الرابع: المرونة

المعيار					الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	53

					54	احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة
					55	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات
					56	القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب
					57	قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات
البعد الخامس: التسليم						
المعيار						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					58	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون
					59	استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة
					60	اختيار قنوات التوصيل على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون
					61	امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات على أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع
					62	العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد

المُلحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
مراد شريف	أستاذ	المسيلة
قرومي حميد	أستاذ	البويرة
بن قدور اشواق	أستاذ محاضر أ	تمنراست
خويلدات صالح	أستاذ محاضر أ	ورقلة
عزاوي عبد الباسط	أستاذ محاضر أ	تمنراست

المطّوق رقم 03

الملحق رقم: (03)

قائمة المؤسسات محل الدراسة

اسم الشركة	الرقم
Condor	01
Cobra	02
Iris	03
Cristor	04
Samsung	05
Brandt	06
Midea (ARCODYM)	07
Géant	08
TCL	09
Maxtor	10

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ