جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة شركة المياه الجزائرية وحدة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :

- سهلاوي مريم
- براهيم بلهواري فاطمة الزهراء

تحت إشراف:

- د. عبدالعزيز بوخرص

أعضاء لجنة المناقشة

معوشي عماد	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة المدية	رئيسا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
باصور كمال	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022

دعـــاء

سبحان االله والحمد الله عدد خلقه ورضى نفسه وزينة عرشه وميراد كلماته الحمد الله حمدا كثيرا مبارك الحمد

الله الذي لا اله إلا هو الحي القيوم الحمد الله الذي يسمع دبيب النملة السوداء تحت الصخرة الصماء في الليلة الظلماء الحمد لك يا من سمع نجوى يونس في بطن الحوت نجاهالحمد لك يا من سمع شكوى أيوب إذ ناداه فكشف عنه الوسب،

ونجاه ورحم إسماعيل وفداه الحمد الله يا من خلقتني فحسنت خلقي ورزقتني الحلم والعلم والعقل والنجاح أفضل الصلاة والسلام على جميع أنبياء االله ورسله وعلى خاتمتهم خير الأنام محمد النبي والإمام ونور الإسلام(صلى االله عليه وسلم) خير الصلاة والسلام

على المظلل بالغمام محمد النبي والفارس الهمام الهادي للإسلام وعلى صحابته الأخيار الركع السجود الأبرار والتابعين الصغار منهم والكبار التقاة

شكر وتقدير

الحمد الله حمدا يوافي ما تزايد من النعم، والشكر على ما أولنا من الفضل والكرم، الصلاة و السلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل الله أولا وبفضل أساتذتنا الكرام و نطلب من الله أن ندخل و إياهم و من قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه و سلم " من صلى علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب "

وأتقدم بأخلص تشكري إلى:

الدكتور المشرف عبد العزيز بوخرص على كل ما بذله معي من جهد ومساعدة

كما نشكر كل عمال شركة المياه الجزائرية وحدة المدية و بأخص خالتي

و أتوجه بشكري الخالص لأبي الغالي تاج رأسي و أمي الغالية التي هي القلب الذي يبقيني حيا اللذان رفقان طيلة مشواري دراسي والذي بفضلهم و بفضل دعائهم أصبحت ما عليه أنا اليوم حيث أشكرهم على كل ما قدموه لي من دعم مادي و معنوي و حب و حنان و خوف و عطف و تربية و أخلاق أطال الله في عمرهما و رزقهما الجنة ان شاء الله و أبي الثاني و أمي ثانية بدعمهم و حبهم لي أطال الله في عمرهما و رزقهما الجنة ان شاء الله و زوجي سندي و رفيقي الذي رافقني طيلة مشواري الجامعي و حرصه في تقديمي هذه المذكرة بأحسن ما أملك له كل شكر على ما قدمه

لي من دعم و تشجيع لتحقيق الحلم أطال الله في عمره و ادامه الله لي وجدي و جدتي اطال الله في عمرهما و رزقهما الجنة انشاء الله و اخي مروان و اخي عبد الله و اختي زهراء حيث هم سندي العظيم الثابت الذي لا يميل حفظهم الله لي و اخوات زوجي و دعمهم و حبهم لي حفظهم الله لي و خلاتي رفيقاتي و سندي في هذه الحياة اطال الله في عمرهم و رزقهم الجنة ان شاء الله دون أن أنسى رفيقتي في مشواري الجامعي و صديقتي زهراء ادام الله صداقتنا و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال و بارك الله لي و لمن ساهم في تعلمنا و لمن تطأ عينه مذكرتي

سهلاوي مريم

شكر وتقدير

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وثير عطائك انه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا املك أغلى منها أن اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الذي يخفق له قلبي باستمرار ضياء قلبي ونور بصري محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل اسمه بافتخار أطال الله في عمره وزينه بثوب الرحمة والوقار أبي العزيز

إلى من سكنت روحها روحي إلى ملكي في الحياة، ومعنى الحب والحنان، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها يلم جراحي: أمي الحبيبة

إلى زوجي رفيق الدرب الذي صنع أيامي جميعها بحلوتها ومرها أشكرك على كل ما قدمته لي طوال فترة دراستي من دعمك وتشجيعك والوقوف بجانبي كي أحقق طموحي العلمي

إلى زميلتي في العمل التي كانت سندي المتين مريم سهلاوي

الاعمدة التي أظل أرتكز عليها: أخي وليد، أخي محمد

والذين أحاطوني بمساعدتهم وحبهم: أهلي وأقاربي وإلى كل من شاركوني في مشواري دراسي

فاطمة الزهراء ابراهيم بلهواري

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إتباع منهج وصفي تحليلي، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى الأسباب المؤدية إلى زيادة الاهتمام بأخلاقيات العمل في الآونة الأخيرة وإلى الدور الذي تلعبه عند الالتزام بتطبيقها في الارتقاء بالميزة التنافسية من مرحلة الممارسة إلى مرحلة الجودة التي لا يمكن أن تتحقق إلا بتوافر عناصر تتمثل في الخبرة والكفاءة المهنية؛ التي يكسبها العامل أثناء تأدية مهامه، وتحلي العامل بالاستقلال وكذا السمعة الطيبة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم دراسة الواقع العملي لتطبيق أخلاقيات العمل وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 30 استبيان على العاملين في شركة الجزائرية للمياه محل دراستنا، وكان 29 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي أن التزام بأخلاقيات العمل له دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وبتالي هناك ترابط قوي بين أخلاقيات العمل و تحقيق الميزة التنافسية، وأن كل مكون من مكونات أخلاقيات العمل له تأثير على تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

أخلاقيات العمل، الميزة التنافسية.

: Abstract

This study aims to address the issue of the role of work ethics in achieving textual advantage through

Adopting a descriptive and analytical approach, where in the theoretical side, the reasons leading to the increase in

interest in work ethics in recent times and the role it plays when committed to applying it in upgrading the competitive

advantage from the stage of practice to the stage of quality, which can only be achieved with the availability of elements

represented in experience professional competence;

Which the worker earns while performing his duties, and the worker's independence, as well as a good reputation and its role in

Achieving competitive advantage in the organization.

As for the applied side, the practical reality of applying work ethics and how it affects competitive advantage was

studied. To achieve the objectives of the study, 30 questionnaires were distributed to workers in the Algerian Water

Company, the subject of our study, and 29 questionnaires were valid for statistical analysis, and after processing the data, the

study reached a set of results. It is that a commitment to work ethics has a positive role in achieving competitive

advantage, and therefore there is a strong correlation between work ethics and achieving competitive advantage, and

that each component of work ethics has an impact on achieving competitive advantage.

key words: Work ethic, competitive advantage.

قائمة المباحث	الصفحة
الفهرس	
كلمة الشكر	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: عموميات حول أخلاقيات العمل	
تمهيد الفصل	10
المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل	11
المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات العمل	11
المطلب الثاني: أساسيات حول أخلاقيات العمل	21
المطلب الثالث: قواعد أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة فيه	30
المبحث الثاني: الأخلاقيات الأساسية في العمل	42
المطلب الأول: الأخلاقيات المطلوبة في العامل وصاحب العمل	42

المطلب الثاني: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل وإرساءها وأهم الخطوات التي يصل اليها العامل في مؤسسة	47
المطلب الثالث: أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل وطرق تقويمها	55
المبحث الثالث: قواعد السلوك المهني الصادرة عن المنظمات المهنية وأخلاقيات الأعمال وأهم المشاكل التي تواجهها	60
المطلب الأول: قواعد السلوك المهني الصادرة عن المنظمات المهنية	60
المطلب الثاني: أهم المشاكل التي تواجه أخلاقيات العمل	67
المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة	71
خاتمة الفصل	79
الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	81
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	83
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها	83
المطلب الثاني: مصادر، مظاهر وأنواع الميزة التنافسية	89
المطلب الثالث: أسس، أبعاد وطرق تحقيق الميزة التنافسية	98

المبحث الثاني: محددات، عناصر الميزة التنافسية وكيفية تطويره	112
المطلب الأول محددات وعناصر الميزة	112
المطلب الثاني: تطوير الميزة التنافسية	114
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	116
المبحث الثالث: دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية	120
المطلب الأول: استراتيجيات عامة للميزة التنافسية	120
المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية	139
المطلب الثالث: دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية	144
خاتمة الفصل	147
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة المياه الجزائرية وحدة المدية	
تمهيد الفصل	149
المبحث الأول: التعريف العام بمؤسسة الجزائرية للمياه	150
المطلب الأول: بطاقة تقنية لمؤسسة الجزائرية للمياه	150
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	151
المطلب الثالث: مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة	152

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	155
المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة	155
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	157
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	179
خاتمة العامة	208
قائمة المراجع	214
قائمة الملاحق	229

قائمة الأشكال:

الأشكال	الصفحة
الشكل رقم(01-01)	الصفحة رقم(39)
الشكل رقم(02-01)	الصفحة رقم(52)
الشكل رقم(03-01)	الصفحة رقم(65)
الشكل رقم(01-02)	الصفحة رقم(94)
الشكل رقم(02-02)	الصفحة رقم(99)
الشكل رقم(03-02)	الصفحة رقم(121)
الشكل رقم (04-02)	الصفحة رقم(138)
الشكل رقم(01-03)	الصفحة رقم(151)
الشكل رقم(02-03)	الصفحة رقم(180)
الشكل رقم(03-03)	الصفحة رقم(182)
الشكل رقم(04-03)	الصفحة رقم(183)
الشكل رقم(05-03)	الصفحة رقم(185)

قائمة الجداول:

الجداول	الصفحة
الجدول رقم(01-02)	الصفحة رقم(86)
الجدول رقم(01-03)	الصفحة رقم(150)
الجدول رقم(02-03)	الصفحة رقم(156)
الجدول رقم(03-03)	الصفحة رقم(158)
الجدول رقم(04-03)	الصفحة رقم(159)
الجدول رقم(05-03)	الصفحة رقم(161)
الجدول رقم(06-03)	الصفحة رقم(162)
الجدول رقم(07-03)	الصفحة رقم(163)
الجدول رقم(08-03)	الصفحة رقم(164)
الجدول رقم(09-03)	الصفحة رقم(165)
الجدول رقم(10-03)	الصفحة رقم(166)
الجدول رقم(11-03)	الصفحة رقم(167)
الجدول رقم(12-03)	الصفحة رقم(168)
الجدول رقم(13-03)	الصفحة رقم(170)

الجدول رقم(14-03)	الصفحة رقم (171)
الجدول رقم(15-03)	الصفحة رقم(173)
الجدول رقم(16-03)	الصفحة رقم(174)
الجدول رقم(17-03)	الصفحة رقم(175)
الجدول رقم(18-03)	الصفحة رقم(176)
الجدول رقم(19-03)	الصفحة رقم(177)
الجدول رقم(20-03)	الصفحة رقم(178)
الجدول رقم(21-03)	الصفحة رقم(180)
الجدول رقم(22-03)	الصفحة رقم(181)
الجدول رقم(23-03)	الصفحة رقم(183)
الجدول رقم(24-03)	الصفحة رقم(184)
الجدول رقم(25-03)	الصفحة رقم(186)
الجدول رقم(26-03)	الصفحة رقم(189)
الجدول رقم(27-03)	الصفحة رقم(192)

الجدول رقم(28-03)	الصفحة رقم(194)
الجدول رقم(29-03)	الصفحة رقم(196)
الجدول رقم(30-03)	الصفحة رقم(198)
الجدول رقم(31-03)	الصفحة رقم(200)
الجدول رقم(32-03)	الصفحة رقم(202)

مقدمة العامة

تمهيد:

إن الذي يتتبع بيئة الأعمال في اليومنا هذا ، يلاحظ بأن المؤسسات الاقتصادية تعيش في بيئة أعمال تتصف بالتغير والتعقد الشديد نتيجة ارتفاع درجة الغموض والإبهام وحالات الشك و عدم التأكد ناهيك على أنها بيئة غير مستقرة تشهد مجموعة من التطورات في شتى الميادين، خصوصا عند تغير قوانين و قواعد لعبة الأعمال خصوصا حين بدأنا نعيش ونلتمس أبعاد هذا العالم جديد، الذي يعرف بعالم شبكي مترابط تزداد فيه عوامل التقارب وكذا انحصار الفوارق المكانية والزمانية بين الدول والشعوب، نتيجة تفاقم ظاهرة العولمة واشتداد شدة المنافسة وانتشار ظاهرة الانفجار الرقمي والكمي، وتزايد سرعة وتيرة ثورات الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى صعوبة التكيف والتحكم والسيطرة في هذه التغيرات البيئية.

ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم أخلاقيات الأعمال الذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، خاصة في ظل انتشار الكثير من الخروقات الأخلاقية وتدني معايير الأخلاق المتعارف عليها، لذا أصبحت الأخلاق مطلبا رئيسيا من سمات البيئة المعاصرة، والتي تتطلب من منظمات الأعمال أن تكون كفوءة وفاعلة في أدائها الاقتصادي الاجتماعي، وذلك من خلال تقديم المنتجات الآمنة لعملائها وتوفير المعلومات المناسبة عن منتجاتها سواء الحالية أم المطورة لضمان واكتساب ميزات تنافسية ذات بعد أخلاقي.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه للبحث عن ثنائية أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية، انطلاقا من محاولة التعريف بمفهوم كل من أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية، وكذا تحديد طبيعة العالقة التي تربط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بالتطبيق على شركة الجزائرية للمياه وحدة المدية

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية؟

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية الخامسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية ومدى نجاعة أخلاقيات العمل وقدرتها في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

أهداف البحث:

يسعى البحث عن تحقيق الأهداف التالية:

-الكشف على ما مدى تبين مؤسسة الجزائرية للمياه لمفهوم أخلاقيات الأعمال؛

-بيان أثر تبني أخلاقيات الأعمال في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية؛

-معرفة أثر تبني تلبية حاجات العملاء من خلال دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية؛

-إبراز أهمية أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع البحث:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة الموضوع ما يلي:

-ايماني بأهمية أخلاقيات العمل في المؤسسة وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاقتصادية .

- موضوع مهم و شيق وغير مطروح ومتكرر كثيرا.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك في تحديد ماهية الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال.

ولإبراز أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية لجأنا إلى دراسة ميدانية لتوضيح العلاقة ومقارنة الجانب النظري وذلك من خلال الملاحظات والمقابلات والاستبيانات وبعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي لها وجمع المعلومات عن المؤسسة ولتحليل الجانب التطبيقي أخذنا المنهج التحليلي في تحليل نتائج التطبيقي.

الدراسات السابقة:

- رمضانة بن الحبيب، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة CIVENCO-تقرت- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2017/2016.

-لكحل مصطفى، أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي، دراسة حالة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، السنة 2018/2017.

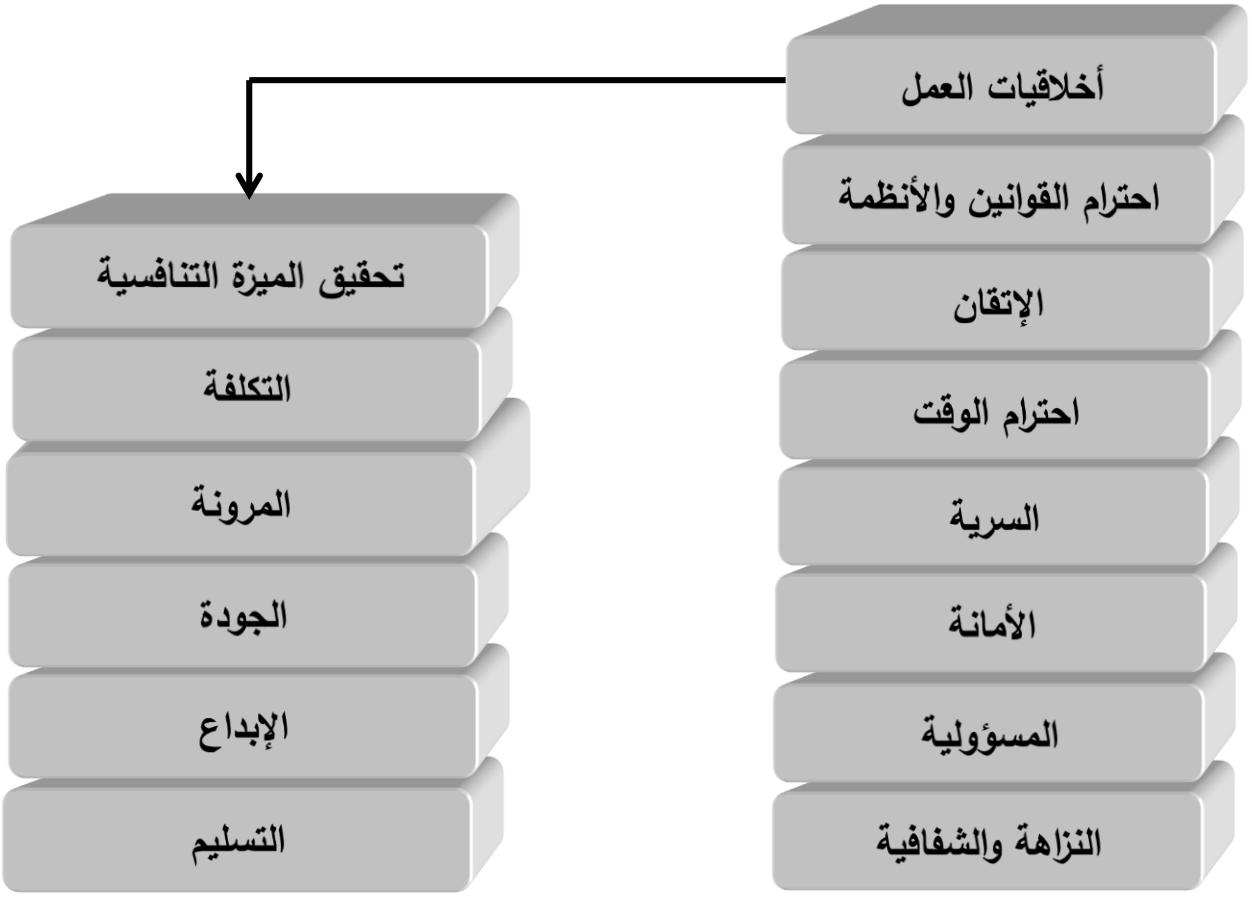
-مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، جامعة الجلفة، السنة 2019.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من نوفمبر/ماي

الحدود المكانية: تطبق الدراسة في ولاية المدية وبضبط في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية

نموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

صعوبات الدراسة:

* صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلة.

* صعوبة في نقص المراجع الخاصة بأداء الموارد البشرية.

* صعوبة في ننقص المراجع الخاصة بالمؤلفين الجزائريين، وهذا ما خلق لنا صعوبة تتمثل في دعم التطابق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وقد تناولنا في الفصلين الأولين الجانب النظري للموضوع محل الدراسة، حيث كان الفصل الأول تحت عنوان عموميات حول أخلاقيات العمل، أما الفصل الثاني فيشمل الإطار النظري للميزة تنافسية و دور أخلاقيات العمل في تحقيقها، و أخير يتضمن الفصل الثالث: دراسة حالة أخلاقيات العمل في شركة المياه الجزائرية وحدة المدية، وذلك من أجل تحديد نقاط التوافق و كذا النقائص الملموسة التي يرجى تحسينها وتطويرها، إضافة إلى التوصيات و الاقتراحات التي نذكرها في خاتمة هذا البحث.

الفصل الأول

التأصيل النظري لأخلاقيات العمل

تمهيد:

تعتبر الأخلاق أساس تقدم الأمم ورمز لثقافتها وحضارتها، وقد اهتمت الديانات السماوية بالأخلاق، وجاء الإسلام خاتم الأديان ليحث الناس على مكارم الأخلاق، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما قال:" إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، رواه البخاري

حيث يدل مصطلح أخلاقيات العمل على مبدأ اجتماعي يركز على كون الفرد مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع. ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما إنها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى خاصة أ ن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تشهد الكثير من الخروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المنظمات لأنشطتها والابتعاد نوعا ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، فضلاً عن انتشار الأعمال الإلكترونية التي تعتمد إلى حد كبير على الإنترنت وما صاحبه من خروقات أخلاقية كبيرة ومتزايدة.

ومن هذا المنطلق نتطرق لعناصر هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل

تعتبر أخلاقيات العمل من العناصر المهمة للعمل التي تنشد النجاح والاستمرار وخدمة المجتمع، ونظرا لما شهده العالم من تدهور وتزايد الفضائح الأخلاقية، اكتسبت هذه الأخيرة أهمية كبيرة في المجتمع وأصبحت ضرورة لابد منها في المؤسسات.

المطلب الاول: مفهوم أخلاقيات العمل

الفرع الأول: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل

تعتبر أن أخلاقيات العمل منطلقا للتمييز بين الصواب والخطأ والصواب في مجال العمل وهي وسيلة لتهريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى العرض من هذه الوفيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية، وتعتبر هذه الاخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع الي تعد بدورها من نواتج البناء الاجتماعي.[1]

إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيء ظهرت مع الانسان منذ البدء، واستمرت معه إلى وقتنا الحاضر وتلازمه لطالما ظلت هناك حياة على سطح المعمورة ومن منظور التراث العربي يعود تطور النظرية الأفقية إلى أفلاطون (427 – 342 قبل الميلاد) وتعود

[1] نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005،ص45.

جذور كلمة Ehsics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (Ethos) والتي تعنى العادات والسلوك أو الصفات[1].

وقد قامت حضارات قديمة بوضع مواثيق ومبادئ خاصة بها مثل: "إنجيل كونفوشيوس "العام 500 قبل الميلاد، إضافة إلى مواثيق الالهية مثل الوصايا العشر لموسى والقران الكريم، ففي الاديان السماوية وسيدها الاسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الاخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا على أنه مطلب[2].

وخلال العصر إلى صلاح من القرون الوسطي برزت شخصيات إصلاحية أمثال جون كوهمي "مارتن لوثر" التي ناقشت التجارة والأعمال، وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات العمل البروتستافي من خلال اعتبارهم أن الناس يمكنهم حرمة الله من خلال خدمة الناس وبعد عصر الاصطلاح نقطة بداية أوروبا لبناء نهضة الأعمال وفي تلك الفترة بالذات مكان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي[3] وفي القرن السادس عشر كانت المواقف الإيجابية اتجاه العمل حيزا لا يتجزأ أمن ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا في طريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية، حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني "ماكس فيبر هذا الموقف عن إصداره الكتاب بعنوان "الأخلاق البروتستنتية" عام 1904م، وإذا وظف القيم الدينية

[1] بترج–نورث هلوس ،القيادة الإدارية–النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معيون، معهد الإدارة العلمية، الرياض،2006، ص336.

[2] جون سولفبان،أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة،ص76.

[3] أمينة بودراع، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين برسالة ماجستير في العلوم الأقتصادية والتجارية ،جامعة المسيلة، الجزائر،2013،ص19.

لخدمة الاقتصاد، ووضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الجهاد، الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأهيل الرغبات.

وفي القرن الثامن عشر أكد أدم سميث في بحثه طبيعة وأسباب ثروة الأمم، أن للعمل قيمة عليا ودعا إلى حرية الأعمال والتأكيد على اليد الخفية التي تؤدي الأعمال من خلال سعيها إلى تعظيم الربحية، ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع،[1] ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعوا إلى إطلاق حرية الأعمال وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وببزوغ فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الاخلاقية، وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة، حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية مما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الاداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال أنداك [2].

ولانتقال إلى مجال الاعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن الماضي ويؤرخ الباحث myrmanbovie تاريخ ولادة أخلاقيات العمل في حقل المنظمات عام 1974م حيث عقد المؤتمر الأول لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المنظمات، إذا تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخف أخلاقيات العمل

[1] نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق،ص60.

[2] أمينة بودراع دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص20.

والمهنة[1] وبالعودة إلى عصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي قيم بين البلدان والعالم الذي أصبح في متناول الجميع يفضل تقنيات الإتصال المتقدمة، فقد أصبحت الأخلاقيات في الاعمال تمثل تحديا حقيقيا يواجه المنظمات ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة[2].

الفرع الثاني: تعريف أخلاقيات العمل

تمثل الأخلاقيات "بمجموعة القيم أو المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء بين ما هو صواب وما هو خطأ فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك"[3] والأخلاقيات تقدم دليلاً على ما هو مقبول اجتماعيا، وما هو مرفوض، ولا شك أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية، أما أخلاقيات العمل فهي "علم الواجبات المعنوية التي تروق على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادى العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية[4].

[1] http://www.Scv،edv/ethics/practicing / Focusareas/business/ canference/ presentation/ business-ethics-hitory ،HTML. 06/03/202 ،10:10.

[2] محمد عبد الفتاح ياتي الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر عمان الأردن 2012 – ص106.

[3] – سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات، ص07

[4] – محمد يوسف موسى ،تاريخ الأخلاق ،مكتبة محمد علي صبيح،سنة 295.

عرفها"**PETER DORUCKER**" بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف[1] .

وهي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الاخلاقي من بين البدائل المتاحة والذي يرضى كافة أصحاب المصالح ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة الترفيهية والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المرحلية والدولية.

إن أخلاقيات الأعمال تغير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة يجب احترامها، ويمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموما[2].

هي مجموعة من الصفات الحسنة، التي لابد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الامثل.[3]

[1] – زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح إدارة الاعمال في شركات االاعمال ، الوراق للنشر والتوزيع،2006،ص14.

[2]– Andre boyer. l'impossible éthique des entreprises ،éditions d'organisation ،2002،p04.

[3] – سليمان بن سلام بن قليل الرومي درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة غزة بأقل قيات المهنة من وجة نظرهم الكلية الآداب جامعة الاسلامية 2009، ص 83.

إن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قرارتها[1]

"هي مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكه[2]"

"هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الانسان في تصرفاته ويحتكم اليها في تقييم سلوكه او توصف بالحسن والقبح "[3]

"هي مجموعة القيم والأعراق والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو خير وحق وعدل في نظرهم وما يعدونه أساسا لتعاملهم وتنظيم أصورهم وسلوكهم في إطار المهنة "[4]

هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا السلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج على احكامها.[5]

[1] –أديب ذياب حمادنة درجة القزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم المحافظة الموت المفرق المرحية الأردنية في العلوم التربوية (مجلة) وه عدد 02، 2013 ،ص 33

[2]– سعيد بن ناصر القاهري أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية الآدارة العامة للإعلام والثقافة إدارة الثقافة والنشر مكة مكرمة، 2010 م ص 33

[3]– احمد محمود حبيب اليوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الاداري، مذكرة بكالريوس) غير منشورة المعهد التقني العمادية صاحة

[4] –عوض العنزي وعقوب رشيد العديم ، إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،دمشق المجلد22 العدد الثاني 2004 ، ص 03

[5] –سالم السالم 3 برنامج تدريبي معطر، الإمارات 1432 ، ص 04.

الفرع الثالث: مصادر أخلاقيات العمل

ان أخـلاق هـي تراكمـات تربويـة تبدأ من النفس مرور بجميع المراحـل التـي تمـر بـها في مساراتها المختلفة وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ حياة وحتى وصوله إلى الوظيفة العامة وما تقرضه عليه وبالتالي ما تتنازعه فيها من قوى جذب مختلفة نحو سلوك معين دون الآخر[1] ولذلك يمكن تقسيم مصادر أخلاقيات المهنة ما يلي:

1-المصدر الديني:

يشكل المصدر الديني أهم مصادر الأخلاق، وذلك لأنه لا تخل أي ديانة سواء كانت سماوية أو عير السماوية من الحث على مكار الاخلاق والقي الحميدة والفضائل بحيث اي شكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية. وتختلف الديانة من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالف وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني.[2]

ويمتاز الدين الاسلامي بمصدريه الكتاب والسنة بأنه يشكل نظام حياة متكامل، فنظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالأفراد الآخرين في مجتمعه، وقد قواعد سلوكية ترشد إلى الصالح وتعد من

[1] –ياغي محمد عبد ، الاخلاقيات في الإدارة ، مرجع سابق ص 19 .

[2] –الطراونة تحسن أحمد ،الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيعتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية الطبعة الأولى 2012، ص 36

السيء من الأعمال يعكس الديانات الأخرى التي اقتصر دورها على تنظيم علاقات الفرد بغيره في المجتمع.[1]

2-المحن والاجتماعي:

المقصود بهذا المصدر وهو في المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة وعاداته وتقاليده ومعاييره وقوانينه فهذه لابد أن تنعكس بشكل أو بأخر على تعاملاته المهنية المختلفة فالفرد عن ما يتخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه ولا يستطيع أن يقفز من الأنماط السلوكية للآخرين ومعايير فهو من جهة نشأ على هذه الأنماط والمعايير ولا يستطيع أن يتحرر منها كلها، كما أن الآخرين الذين يتعاملون معه في ميدان مهنته نشئوا في ظل الثقافة الاجتماعية نفسها التي نشأ فيها.

بشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقي معينة دون الأخرى، ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة متقدمة تقبل الجدية وتتحسن فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر ويكون الأمر المهم هنا هو تجميد صيغة الموضوعية في التعامل والعمل وعد التطرف.

إن المجتمع الذي تسوده القيم والمبادئ المتناغمة لابد وأن ينقلها إلى أفراده، وبالتالي تنعكس عليه في سلوكياته المهنية والوظيفية، فإذا كانت هذه التي تضع حدا للانحرافات الأخلاقية فإنها

[1]-العطوي عواد محمد ، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية، 2013، ص 12 .

نتعجل الأفراد يحرصون على الالتزام بها وعن مخالفتها أو تجاهلها، لأنها بهذه الحصانة تعتبر أقوى منه.

3-المصدر الاقتصادي:

تحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية.[1]

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح ويمكنه العيش بكرامة مع افراد أسرته، فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش، الارتشاء، واستغلال الوظيفة ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.

4-المصدر السياسي:

ويوجد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على الافراد، فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة، واحترام الرأي، فإذا كان النظام السياسي يؤمن التعددية، والمشاركة، والحوار واحترام الرأي، فأنه، سوف يتأثر إيجابيا في قيم

[1] -عبد القادر الشيخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة ،ط٥، ودار مجد لاوي، الأردن ،1999، ص20.

الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام دكتاتوري فاسمه الايتورع عن الذهب ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سلبي في توجهات الأفراد في كل مؤسسة وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من صالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية والديمقراطية والمساءلة ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي الى تغذية السلوك الأخلاقي على مستوى الأفراد عامة ومستوى أفراد المهنة خاصة[1].

5-المصدر الإداري التنظيمية:

تعد القوانين والانظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات ويقصد به البيئة النظامية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم ومما يؤثر في قيم الفرد والتزاماته وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادى الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافاة وأشكال الرقابة والعقاب او إننا يجب أن ندرك أيضا أن هناك تفاءلا خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمر في العادة،

[1]- أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، التخصيص قيادة وإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى غزة 2014، ص 24.

أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة وهي عينة ممثلة الأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع .

ويتضح مما سبق أن البيئة الادارية النموذجية التي تحدد أساليب العمل وجراءته ومستوياته وتوفر قيادة إدارية كفؤة على جميع المستويات لابد وأن تؤمن بالديمقراطية والعدالة والمساواة والحوار المباشر، كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات وأدائها بدقة، وسرعة وأمانة.[1]

المطلب الثاني: أساسيات، حول أخلاقيات العمل

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف أخلاقيات العمل ويمكننا تلخيص كل من خصائص وعناصر أخلاقيات العمل على النحو التالي:

الفرع الاول: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل

أولا: أهمية

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الاختطافي على صعيد الفرد في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة

[1] –أسامة محمد خليل الزيتاني ،دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطنية، مرجع سابق، ص 524.

تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، فأصم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الاخلاقي فالعمل ما يلي:

- ✓ في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذى تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فاقدره بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل.
- ✓ قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلهما الالتزام بالمعايير الاخلاقية فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.
- ✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية.

وحسب **DAVIS DONALSON** فإن التطبيق الصحيح للبرنامج الاخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها:

- ✓ منح الشرعية للأفعال الادارية.
- ✓ تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.
- ✓ تحسين مستويات الثقة بين الافراد والجماعات في المنظمة.
- ✓ دعم عملية التماسك والثبات بمقاييس جودة المنتج.

- ✓ التماسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.[1]

وفي إطار العلاقة بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي، فتسير إحدى الدراسات أن المنظمة التي تتبع في ممارسة الأعمال قاموسا أخلاقيا واجتماعيا حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تملك مثل هذا القاموس وبذلك فإن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو أو عير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته.[2]

فأخلاقيات الاعمال تساعد المنظمة على اتباع أساليب الادارة الحديثة والعكس صحيح فالمنظمة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات مثل: "**JUST IN TIME**" لأنها تستطيع التعاون بين الموردين لتوريدا المواد الأولية في الوقت المناسب كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة **TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE** او صيانة الانتاجية الشاملة لإن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة

كما تستطيع تكوين تحالفات إستراتيجية **STRATEGIC ALLIONCES** مع الموردين والمنافسين، إتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل "**SIX SIGMA**" لأنه يمكن الرجوع ببيانات تاريخية دقيقة وصادقة [3]

[1] –معن وعد الله المعاضيدي، أخلاقيات المنظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية ،ص04

[2] –عبد السلام علي المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال (ضمن وظيفة موارد بشرية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق ، ص05.

[3]–صالح العماري ،منصور الغالي، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2008،ص136

انعدامها يؤدي إلى الخداع والغش وانعدام الثقة وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة[1]

تسهل عملية صنع القرار وتحقق الاحترام كل الأطراف سواء من داخل أو خارج المؤسسة[2] تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضاله مردود إيجابي على المنظمة [3].

ثانيا: أهداف

وتتمثل في النقاط الاتية: [4]

- ✓ ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتخلى عن المؤتمنون على اصلاح الدولة.
- ✓ فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة.
- ✓ إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة.
- ✓ ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق العاملين

[1]–معن وعد الله المعاضيدي ،أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية ،ص04 الموقع www.iefpediadoc.com

[2] –برحوهة السكارنة ،أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط2، الأردن ،2011،ص83

[3] –ياسر شمس، يؤائد أخلاقيات العمل وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة مدخل عربي ودولي مقارن تاريخ الاطلاع 2023/02/09

[4]– أسامة محمد خليل الزيناني، دور الاخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطنية، مرجع سابق، ص ص، 16، 17

- ✓ تهدف أخلاقيات المهنة بوجه عام إلى وضع ضوابط أخلاقية لضبط السلوك المهني الشخصي وتوفير بيئة عمل مواتية لزيادة الانتاجية إضافة إلى بعث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المؤسسة ووضع مواثيق أخلاقية يحتكم إليها العمال للتقليل من النزاعات في العمل.
- ✓ ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يدخل به المؤتمنون على مصالح الدولة.[1]
- ✓ تحقق للمجتمع الطمأنينة والتماسك والنظام والتقدم والحضارة، وتقضي على الفوضى والمشاكل بين الأفراد [2]

الفرع الثاني: خصائص أخلاقيات العمل

تعبر أخلاقيات المهنة عنى مجموعة من المبادئ والأخلاق والقواعد والمفاهيم السلوكية الراقية التي يتعين على العامل إتباعها في مكان العمل أثناء أدائه واجباته المهنية وهذه الأخلاقيات كثيرة ومتنوعة وتختلف حسب طبيعة العمل وهي كالاتي:

1-الأمانة: وهي أرقى خلق يمكن ان يتحلى به العامل في عمله وهي خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم، وقد عرف النبي الكريم محمد "صلى الله عليه وسلم" بالأمانة والواقع أن أمور الناس

[1]– مقدم سعيد أخلاقيات الوظيفة العمومية، دارسي نظرية تطبيقية ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر الجزائر 1997، ص12

[2] –عفلة محمد النظام الأخلاقي في الإسلام ، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان الأردن حجم 1986 اص 91.

لا تستقيم إلا بالأمانة والأمانة هي أن يحسن العامل عمله، وان يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعة اتجاه العامل والدولة والأمة جميعاً.[1]

وخلق الامانة يقتضي قيام الفرد بعمله على أكمل وجه دون عش أو إهمال او تقصير منه، وبذلك فالأمانة ضرورة عملية من أجل ممارسة الأعمال بتأني وإتقان.

2-الصدق: إن الصدق هو قول الحق وعدم شهادة الزور وذلك في القول والعمل. "وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه ويليه الصدق مع الناس " .[2]

والصدق في العمل خلق ضروري، حيث أن العامل عليه أن يؤدي عمله على أكمل وجه ويصدقا دون غش.

3-الاخلاص والاتقان: وهما خلقان ضروريان في العمل، فيجب على العامل الإخلاص في عمله وإتقانه له من أجل أن ينال رضا رؤسائه وزملائه وينال بذلك أجراً عند الله قال تعالى: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عما أن يتقنه وقد حرصت الأنظمة الإدارية واللوائح على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق بأن يجعل أساس العمل النية، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من الفساد أو استغلال عمله في تحقيق مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة.

[1] -بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ،مرجع سابق، ص 32.

[2] -محمد أحمد سليمان، سوسن عيد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي-قيم وأخلاقيات الأعمال طاق زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن 2011 ص 105/104.

فالإخلاص والإتقان يستطيع العمال تحصين أعمارهم من الفساد والنفاق والسمو به نحو الافاق وتحقيق الذات ورفع الروح المعنوية لدى هؤلاء العمال من خلال تغاينهم فيه.

4-القوة: وهي القدرة البدنية والعقلية التي تمكن العاملين أداء العمل على أكمل وجه، والقوة المطلوبةالعمل كما قال تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص26) فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء وهكذا ينبغي أن تكون العمالة فيبغي أن تراعي فيهم القوة والامانة[1].

فالقوة إذن مطلوبة في العمل من أجل القدرة على ممارسة والقيام به، والقوة في كل مهنة هي قوة ومعرفة إتقان.

5-الموضوعية: وهي عكس الذاتية والتي تعني الابتعاد عن الاحكام والعواطف الشخصية والذاتية والتعامل مع المواقف بطريقة واقعية وعقلانية، "ويقصد بها عدم تأثير العواطف الشخصية على اتخاذ القرار لممارسة سلوك معين".[2]

فالموضوعية في العمل هي أن يقوم العامل بأداء عمله دون تحيز أو ميل شخصي، أو إصدار قرارات بناء على عواطف معنية كالحب أو الكراهية، فالموضوعية أداة قوية وآلية متماسكة محددة للأهداف وداعمة لتحمل المسؤولية في الأعمال.

[1] -بلال خلف المسكارفة ،أخلاقيات العمل، مرجع سابق ،ص 31 .

[2] -نداء محمد الصوص ،السلوك الوظيفي، طه، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2008،ص54.

6-التطور الذاتي: هو منهج يعمل على تنمية وإكساب أي مهارة أو معلومة أو سلوك يجعل الانسان قادراً على التركيز على أهدافه وإعانته على التعامل مع العوائق التي قد تواجهه.

وهو أيضا العمل على تحصيل المعارف والمهارات الأساسية والمتطور في التخصص من خلال القراءات الشخصية وحضور المحاضرات وبرامج التدريب المهني وغيرها مما يحقق الارتقاء في العمل"[1] فالتطوير الذاتي ضروري في ميدان العمل من أجل سد الفجوات والثغرات بين المهارات والمعلومات المتوفرة لدى العامل في العمل وبينما يحتاجه فقط، وكذا تفيد في تعلم طرق جديدة ومفيدة للتعامل مع الأزمات وضغوطات العمل والحياة.

الفرع الثالث: عناصر أخلاقيات العمل

إن العناصر التي تقوم عليها الأخلاقيات الوظيفة مختلفة ومتعددة يمكن أن نركز على أبرزها فيما يلي:

1- **الثقافة التنظيمية في الإدارة:** تمثل واحدة من أهم مكونات أخلاقيات الإدارة إذ أن القيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي ترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة خاصة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسة أو المنظمة.[2]

[1] -نداء محمد الصوص السلوك الوظيفي ، مرجع سابق، ص 54 .

[2]-أسار فخري عبد اللطيف، أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية، " المديرية العامة للإحصاء والأبحاث ،البنك المركزي العراقي، تموز، 2006 ، تم الاطلاع عليه 18 /02/ 2023 على الساعة 22:00 . Http : // Www Septain com

2- **تشكيل أخلاقيات الفرد:** يدخل في تكوين أخلاق الأفراد جملة من المصادر التحديد ما هو صحيح وما هو خطأ فالقرآن الكريم والسنة النبوية والكتب المقدسة الأخرى والضمير والابداء، كذا القوانين ... الخ أين تمنح هذه المصادر القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ إزاء المواقف والحالات التي تواجه الفرد. [1]

3-أنظمة المنظمة: تساهم الأنظمة والسياسات ومجموع المبادئ الأخلاقية في تشكيل أخلاقيات الادارة والتي من شأنها توجه سلوك الفرد باتجاه معين ولكل نظام تأثير خاص على طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة.

4-الجمهور الخارجي: يقبل القوة الرابعة في الانظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق والتي تساهم في تكوين أخلاقيات الإدارة توجهها باتجاه معين دون غيره خاصة في عالمنا اليوم والذي يتميز بزيادة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات في مجال التكنولوجيا[2] .

[1] -دجلة مهدي محمود، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الايداع الإداري "، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقي، محلية التقني، المجله السادس والعشرون ، العدد 04،2013 ،ص،ص 117 – 118.

[2]- أسار تحري عبد اللطيف الموقع السابق.

المطلب الثالث: قواعد اخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة فيها

سنتطرق في هذا المطلب حول قواعد أخلاقيات العمل التي تمثل الارشادات التفصيلية التي يجب ان يسير عليها العامل في عمله حتى يكون ملتزما بالمعايير الأخلاقية العامة و فوائدها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

الفرع الاول: قواعد اخلاقيات العمل

وفيما يلي عرض لاهم قواعد اخلاقيات العمل:

1- المقدرة: ويتحمل العامل والمسؤوليات التالية: المحافظة على مستوى الملائم من الجدارة المهنية وذلك بالتطوير المستمر لمعارفه ومهارته.

- **اداء واجبات المهنية** قوانين التي يجب ان تكون ذات مصداقيه أخلاقية وتعليمات والمعايير الفنية الملائمة.
- **اعداد تقارير وتوصيات** كامله بعد اجراء تحليل ملائم للمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها.

2- السرية: ويتحمل المدققون والمسؤوليات التالية:[1]

[1]- نوال صبايحي، حكومه المؤسسات من خلال اخلاقيات المهنه المحاسبه ، اطروح الدكتوره، كليه العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير، الجزائر، جامعه الجزائر ،2016،ص42.

- ✓ الامتناع عن الافصاح عن ايه معلومات يحصلون عليها من خلال العمل، الا في حاله وجود التزامات قانونيه بهذا الافصاح.
- ✓ اعلام المساعدين بما يتعلق بسريه المعلومات التي يتحصلون عليها في حاله التصريح بذلك، ومتابعه انشطتهم للتأكد من المحافظة على السرية.
- ✓ الامتناع عن استخدام المعلومات السرية التي تتاح لهم، من خلال العمل وذلك للحصول على ميزه غير أخلاقية او غير قانونية.

3- الاستقامة: ويتحمل المحقق المسؤوليات التالية:

- ✓ تجنب مواقف تعارض المصالح الفعلية او الظاهرة النصائح لجميع الاطراف عن اي تعارض محتمل.
- ✓ الامتناع عن الارتباط باي شكل يمكن يحد من قراراتهم على تنفيذ واجباتهم في اطار اخلاقي.
- ✓ رفض هدية او ميزة او مجاملة من شانها التأثير في تصرفاتهم.
- ✓ الامتناع عن التأثير السيء المباشر والغير المباشر على تحقيق الاهداف القانونية والأخلاقية للمؤسسة.

4- الموضوعية: وعلى المحاسب الوفاء بالمسؤوليات التالية.

- ✓ توصيل المعلومات بعدالة وموضوعية.
- ✓ افصاح الكامل عن جميع المعلومات الملائمة التي يمكن التوقع معقولة، انها تؤثر مستخدم المعلومات للتقارير وتعليقات او التوصيات المعروضة.

5- **السمعة:** وهي ان يكون المدقق صادقا امينا ملتزما وسلوك المهنة، لا يتهاون في ابسط المخالفات، يلتزم بالدقة والحرص وبذل الجهد الكافي، يؤدي عمله بصبر ومهاره، حسن التعامل مع الاخرين، كل هذا يؤدي الى سمعة طيبة للمدقق.

6- **الأنشطة الغير قانونية:** يتعين على المدقق ان يمارس عمله دون مخالفة القوانين والتعليمات الصادرة من الجهات الرسمية والحكومية، والامتناع عن المشاركة في انشطة تخالف قوانين والتعليمات مع العميل، او مع زميل مهني، عضيتها واعطيتيني ومن ابرز تلك الانشطة ما يتعلق بالتهرب الضريبي.

7- **الدعاية والاعلان:** يمكن للمدقق ان يمارس الاعلان الاخباري، الذي يمكن للجمهور من التعرف الى نوع الخدمة الخدمات المقدمة. ولقواعد اخلاقيات المهنة عدة انواع حسب الزاوية التي ينظر الى هذه القواعد، لذلك سوف نتطرق الى أبرز هذه الانواع كما يلي:[1]

[1] –محمد عثمان عبد الرزاق، التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، دور الكتاب لطباعة والنشر، الموصل،1999،ص34.

أ-من حيث السلطة او الجهة التي وضعتها. وتقسم الى نوعين:[1]

1-قواعد قانونية:

ويقصد بها تلك القواعد التي يضعها المشرع التي تتضمن القوانين المنظمة للمهنة او التي تحكم الرقابة على حسابات الوحدات، ومن امثلتها لا يجوز للمدقق ان يحاول الحصول على عمل من الاعمال المتعلقة بمهنته عن الطريق او باي طريقه يعتبر مخلا بكرامة المهنة

2-قواعد تنظيمية:

ويقصد بها تلك القواعد التي تصدر من المنظمات المهنية التي تحث تحاسبين والمدققين على الالتزام بأداب المهنة مثل القواعد التي وضعتها نقابة المحاسبين والمدققين.

ب- من حيث شكل صدورها وسيلة اثباتها

تقسم الى نوعين:

1-قواعد مكتوبه:

هي التي دونت كتابه في وثيقه مكتوبه سواء قانون يصدر من سلطات تشريعيه او قرار من السلطة التنفيذية او توصيات من منظمات المهنية.

[1] -عثمان عبد الرازق، التدقيق والرقابة الداخلية مرجع سابق،ص34.

3- قواعد عرفيه:

نعني بها تلك القواعد والمبادئ التي تتضمنها وثيقه مكتوبة وانما يتعارف عليها المدققون على اتباعها وينظرون اليها على انها دستور جامع ومجموعه من الآداب والتقاليد التي يعمل على توفيرها الوعي المهني بين المزاولين للمهنة.[1]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اخلاقيات العمل

اصبحت المؤسسات تحت تأثير عوامل عديدة عرضة الاخلاقيات والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية من هذه العوامل:

- ✓ **المنافسة الشديدة.**
- ✓ **العولمة:** والتي اتاحت للمؤسسة توزيع منتجاتها وممارساتها عبر الحدود بطريقه تحقق مصالح المؤسسة العالمية على حساب مسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية.
- ✓ **الممارسات المهنية:** تزايد الانشطة والاعمال القائمة على المعرفة ادى الى مزيد من التخصص المهني الاحترافي ومع هذا التطور ظهرت ممارسات مهنيه كثيره ومتنوعة تضر بالمهنة ولا ترتقي بها لا تتوخى المنفعة وتتعمد الضرر مما اوجد الحاجة اخلاقيات المهنة لمواجهة مثل هذه الممارسات.

[1] عثمان عبد الرازق، التدقيق والرقابة الداخلية مرجع سابق،ص34.

- ✓ **الفساد الاداري وتطوره:** من الأسباب التي أدت الى انتشار هذا النوع من الفساد تتلخص في غياب معايير الاخلاق في المؤسسات، ازدياد سواء اوضاع الاقتصادية مما ساعد على توفير البيئة المناسبة واتساع دور الدولة في تقديم الخدمات وتأثير القيم والاخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف وتفضيل الاقارب.

- ✓ **الكسب الشخصي والأنانية** في مقدمة الاهتمامات وبداية وسيلة او طريقة تجاوز القواعد والمعايير الاخلاقية في السلوك وتؤذي الاخرين وتكون على حسابهم.[1]

- ✓ **التعارض ما بين الثقافات:** ان معيار السلوك الاخلاقي تختلف من ثقافة الى اخرى مما يجعل المؤسسات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة معضلات اخلاقية جراء تلك المعارضات كما ان اسباب الانهيارات الاخلاقية للمؤسسة تنطلق من دافع الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على المؤسسة ليستمروا في مناصبهم وان الخوف والصمت ازاء تجاوزات الكبار في المؤسسة وجود مجلس ادارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات والاعتقاد بأن حسن اداء بعض المهام يستلزم الامر احيانا اتخاذ اساليب غير اخلاقية –الاحتياجات المالية والتي تعبر من احد العوامل المؤثرة التزام بأخلاقيات المهنة خاصة في ظل الاحتياطات المتزايدة للأفراد.[2]

[1]– دار الجميع مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حكومة المؤسسات ومكافحة الفساد ،مجلة الجامعة الأسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،المجلد العشرون –العدد الثاني ،يونيو 2012،ص250.

[2] – سهام جوهري، دور أخلاقيات مهنة المراجعة في تحسين عملية المراجعة الداخلية، مذكرة ماستر غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسير، جامعة أكلي محمد أو الحاج،2015،ص،ص59–60

- ضعف القدرات التحقق لمستخدمي المعلومات المحاسبية.[1]

- **تصرفات القيادة او المسؤولين في المؤسسة:** أي القيادة كلما ابتعد هؤلاء على اخلاقيات المهنة كلما شجع الموظفين على عدم الالتزام بهذه الاخلاقيات هذا من جهة ومن جهة اخرى درجه العقوبات المطبقة من قبل مسؤولي الشركة في حاله عدم احترام اخلاقيات المهنة . [2]

- **البيئة الاقتصادية:** لاشك ان مستوى المعيشة او الاوضاع الاقتصادية يساهم بشكل كبير في تشكيل الاتجاهات السلوكية والاخلاقية التي يتحلى بها مراجع الحسابات، حيث تؤدي الى ظهور طبقات اجتماعية واقتصاديه متعددة في المجتمع، مما يجعل كل فرد او مجموعة من الافراد يتخذون سلوكا ونهجا معينا في الوصول الى الاهداف الفردية او الجماعية المنشودة.[3]

إن هذه العوامل وغيرها ادت الى تزايد اهتمام بأخلاقيات الادارة وما يرتبط بها من سياسات برامج للارتقاء بها التدريب عليها واصدار مدونات اخلاقية في مؤسسات الاعمال في محاولة للارتقاء بمسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الاخلاقية.[4]

---

[1]–محمد صدام محمود، علي ابراهيم حسين، محمد حامد احمد، أثر معايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة المعلومات التقارير المالية – دراسة حالة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية– المجلد 04، العدد 07 ، 2011، ص413.

[2]– بوحدو رضا، بنرزاق ليلى، اخلاقيات الاعمال في المحاسبه لعمليه التنمية– التفاته لحاله الجزائر، مجله الاقتصاد المعاصر، العدد ثمانية، جامعه خميس مليانه، الجزائر 2007، ص 06.

[3] –المطيري عبد الرحمن مخل، قواعد السلوك واداب مهنه التدقيق واثرها على جوده عمليه التدقيق في الشركات الصناعيه الكويتيه، رساله ماجستير، جامعه الشرق الوسط،، عمان الاردن، 2012، ص،ص20 22.

[4]– ديال جميل محمد الرزي وبن منصور عبد الله، مبادئ وقواعد السلوك الاخلاقي كرابط فعال بين حوكمه المؤسسات ومكافحه الفساد، مرجع سابق،ص251.

كما يمكن المؤثرات التي تؤثر في السلوك الاخلاقي ثلاث مكونات اساسية هي:

1-الفرد the person :

يتأثر السلوك الاخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي فالقيم الدينية معايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الافراد الى نوع او اخر من السلوك ان القيم الاخلاقية التي تعطي الاولوية للنزهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تساندهم في عمليه اتخاذ القرار وتجعله اكثر صوابا حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة او غامضة والضغوطات كبيرة.

2-المنظمة the organization:

إن المنظمة تأثير مهما في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل واجراءات وانظمة الحوافز وغيرها وكذلك فان المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها اثر في سلوكيات الافراد، ولعل الثقافة التنظيمية السائدة**organizational culture** والتي تعني مجموعه القيم والاعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين اعضاء المنظمة بعضهم بعض ومع الجهات الاخرى المنظمة، هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان اخلاقيا او غير اخلاقيا من خلال اعتماد الفرد العامل أو الاداري على هذه الاعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام او عدم الالتزام بسلوكيات معينة.[1]

[1] -طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الاداره والاعمال، الطبعه الثانيه، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص 86.

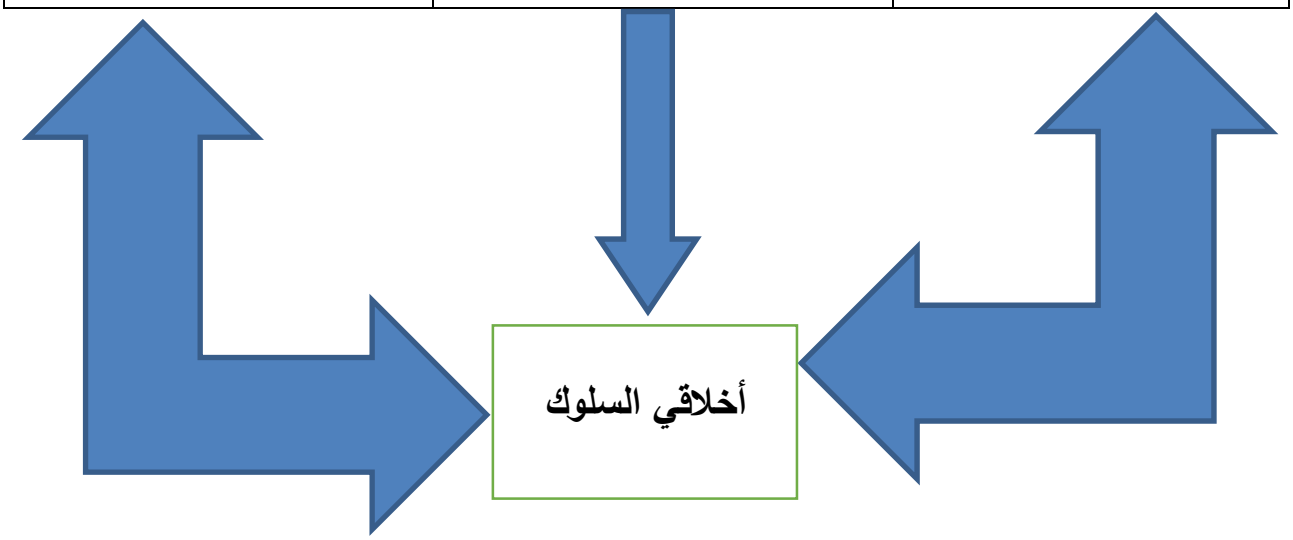
3-البيئةThe environment :

تعمل منظمات الاعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وكذلك بالقيم والاعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين ان التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعلها متماشيتا مع المعايير المقبولة ان مجمله تشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الاعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الاخلاقي للمديرين والشكل التالي يوضح هذه الافكار:[1]

[1] -طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، نفس المرجع السابق، ص،ص86-87

الشكل رقم(01-01): المؤثرات في السلوك الأخلاقي

المدير كفرد	البيئة الخارجية	المنظمة
* تأثير العائلة . * القيم الدينية . * المعايير. *الشخصية والحاجات	* التشريعات الحكومية. * الأعراف والقيم الإجتماعية. *المناخ الأخلاقي في الصناعة	*السياسات والمدونات الأخلاقية *سلوك المشرفين والزملاء . * الثقافة التنظيمية .



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري الإدارة والاعمال الطبعة الثانية، وائل من النشر والتوزيع، عمان 2008 ص 88.

الفرع الثالث: فوائد اخلاقيات العمل

تمثل فوائد اخلاقيات العمل فيما يلي:

1- هناك نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة.

2- تتكلف منظمات الاعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بمعايير اخلاقية.

3- تعزيز سمعه المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

4- التوجهات الحديثة ترى ان نتجاهل الاخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.

5-ان الحصول على شهاده عالميه وامتيازات عمل خاصه يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية .

وفي دراسة يحدد الباحث منافع الالتزام بأخلاقيات العمل في النقاط التالية:

1- ان الالتزام بالمعايير الأخلاقية سوف يؤدي الى تنميه قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء.

2- احترام حقوق ومصالح الاخرين سوف يؤدي الى زياده الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها.

3- تطور القدرات المهنية والتعرف على اخر المستجدات سوف يؤدي الى تحسين الأداء.

4- الالتزام بالمعايير الاخلاقية عامل اساسي في تحسين كفاءه اداء العاملين في المنظمة.

5- الشفافية في تنفيذ الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة المهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي.

6- الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعزز من اداء المنظمة من خلال العمل كفريق واحد.[1]

[1] -توفيق عبد المحسن اخلاقيات الاعمال صوره في اداره الاعمال، كليه التكنولوجيا والتنمية جامعه الزقازيق،، بريطانيا، 2014 ص،ص 122/121.

المبحث الثاني: الأخلاقيات الاساسية في العمل

يجب على كل عامل وصاحب العمل أن يلتزم بصفات وأخلاقيات العمل المطلوبة في عمله وإدراكه بأهمية أخلاقيات العمل والحاجة إليها ومن هذا المنطلق سوف نتطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول: الأخلاقيات المطلوبة في العامل وصاحب العمل

الفرع الأول: الاخلاقيات المطلوبة في العامل

لقد جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها ويحرص عليها في أداء عمله ،على أساس هذه القيم هي صفات ومبادئ واجبة على كل مسلم مهما كان موقعه في العمل الذي يمارسه، وسيتم التطرق هنا إلى خلقين اللذان يمكن اعتبارهما من أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في العامل وهما كالأتي:

1-**القوة:** وتعني الكفاءة في الأداء والجد والإتقان في العمل وهي تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (خذوا ما آتيناكم بقوة.... ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرافه وقويت عزيمته، فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقران يستعمل القوى بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى (خذو ما أتيناكم بقوة) أي تقبلوه واحرصوا عليه واعملوا بجد ونشاط ولتميلوا إلى الضعف والوهن"[1] فالعامل حسب ما جاء به الإسلام يجب عليه أن يتصف بالقوة الحسية والمعنوية ليكون مؤهلا للعمل الذي يقوم به وذلك

[1]- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 31/32.

بأن يتخذ جميع الوسائل المشروعة التي تجعله قويا في بدنه وفي معلوماته ومهاراته ليحقق أقصى درجة من الأداء الفعال والمثمر.

إن محددات القوة ومعاييرها تختلف من عمل إلى آخر بحسب طبيعة هذا العمل والقرات اللازمة لأدائه وفي هذا يقول ابن تيمية رحمه الله " والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب"، والقوة في الحكم بين الناس ترجع الى العلم وبالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام.

فكل عمل يحتاج إلى قوة معنية فمثلا الفلاح يحتاج إلى قوة بدنية والرسام يحتاج إلى مهارة فنية وروح الابداع أما القائد فيحتاج إلى الخبرة والحنكة على عكس العامل في المستوى التنفيذي الذي يحتاج إلى مهارات يدوية ولهذا يجب مراعاة شروط كل وظيفة قبل القيام بعملية التوظيف وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على أسس صحيحة الأداء العمل بكفاءة وفعالية.

الأمانة وهي قيمه عليا من القيم الإنسانية وخلق رفيع من الاخلاق الكريم التي يجب ان يتصف بها كل عامل وتعني كلما يجب على العامل حفظه كحقوق الاخرين والالتزام بالسر المهني وغيرها ولا شك ان الأمانة خلق او واجبه الاسلام واعتز بها العرب فاذا ارادوا ان يمتدحوا انسانا وصفوه بالأمانة وقد اكد القران الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) والواقع ان الامور الناس تستقيم الا بالأمانة، منها ان

يخلص في عبادته وان يحسن الاقتناع بوقته وأن يحسن العامل والصانع والتاجر عمله ومن الامانة ان يحسن العامل عمله وان يؤدي ما عليه من مسؤوليات تجاه المواطنين والدولة والامه جميعا [1]."

ان للأمانة اهمية كبيرة في ميدان العمل انها تضمن حفظ حقوق وادائها على اكمل وجه، كما أنها تتضمن معرفة الواجب والقيام به، الى أنها تؤدي الى تحمل المسؤولية.

ويظهر مما سبق ان تمتع العامل بالقوة والامانة في المهنة التي يزاولها على كبح السلوكيات الاخلاقية كالغش، افشاء السر المهني.....

تلخيص الاخلاقيات المطلوبة في العامل في النقاط الاتية:

- ✓ الالتزام بالسر المهني.
- ✓ حفظ الحقوق وادائها على اكمل وجه.
- ✓ الالتزام بالنزاهة والامانة في العمل.
- ✓ عدم استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصيه.
- ✓ التقيد بالتشريع المعمول به.
- ✓ الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الثاني: الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلفية التي ينبغي على العامل الالتزام بها جاء أيضا في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على صاحب العمل التقييد بها وهي كالأتي:[1]

- ✓ أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.
- ✓ أن يكلفه فوق طاقته.
- ✓ أن يعامله بالحسنى أي لا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظله.
- ✓ أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل.
- ✓ أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون معاطلة.
- ✓ أن يكون رحيما بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير.

إضافة إلى الأخلاقيات التي تم ذكرها، يجب على صاحب العمل أيضا أن يلتزم بالموضوعية في تقديم الأداء وأن يمنحه حقه في إجازات الاعتيادية أو الاضطرارية إضافة إلى التزامه بالعدل والإحسان لأن ذلك من شأنه أن يقوي حب العامل للمؤسسة وينمي لديه روح الولاء والانتماء وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداءه من خلال بذله لجهد أكبر لرفع مستوى إنتاجيته.

[1] –بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص،ص33–34.

الفرع الثالث: الحاجة إلى أخلاقيات العمل وأهميتها

بعد تحديدنا مفهوم أخلاقيات الاعمال سابقا، فإن التساؤل الذي يبادر إلى الذهن ويمكننا إثارته هنا هو: لماذا هذه الحاجة إلى الاخلاقيات والاهتمام المتزايد تكمن الحاجة إلى الاخلاقيات في المنظمة:[1]

1- **شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها:** مما وله الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية، مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمات سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

2- **تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة:** جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الاخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات لهذا أجد بحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3- **ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة** التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل تلقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح، مما أدى إلى إضافة قدسية واضحة على الربح والربحية في هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح باد اعتبارات الأفقية والمعنوية

[1] –مفيدة تنتوش، تحليل الاشهار من منظور أترقي مذكرة ماجيه متير، جامعة ،الجزائر ،2008، ص 63 .

4-وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى الموصلات: فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية. ومنظراً لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمور المستجدة اثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للشركة.

وبالفعل هناك أراء قوية تقول بأن الضعف النسبي للثقة خارج محيط الأسرة في بعض البلدان (وخاصة بلدان نامية) إنما يفسر انتشار المؤسسات العائلية وندرة المؤسسات الكبرى.[1]

المطلب الثاني: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل وإرشادها وأهم الخطوات التي يصل اليها الموظف في المؤسسة

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها أخلاقيات العمل في المؤسسات، فإن أساليب ترسيخها تتعدد و تتنوع وهي كالاتي:

الفرع الأول: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل

1-**تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل ان يراقبه المسؤول وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصالحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير هو في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك لأن الموظفين المخلصون لها الرقابية الذاتية التي

[1] Fukuyoma،(1995)trust me social virutue and the creation of prosperity ،London،peuguin books،p132.

كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مر به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يتخيره : إذا سألك مولاك عنها قل له : أكلها الذئب، فقال الراعي : وأين الله هذه الرقابة تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة لذا فهي من المقومات المتفق عليها العالم والتنمية الرقابة الذاتية وسائل:

كتقوية الإيمان بالله والتقوى او المسؤولية والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح .[1]

ففي استبيان أجرته مجموعة من روبرت هاف انترناشيونال المحدودة على أكثر من 1400 موظف، أجاب 58% منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تلاجه هم في المرشحين للوظائف، ويشتهر اليابانيون يجديتهم الذاتية في أداء العمل: تبين إن العمل هو وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بالـ**youri**)) أي: النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، لذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان2% وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة .

[1] –الأشعري أحمد بن داود، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار حوازم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ،السعودية، 2012، ص186

2-وضع الأنظمة الدقيقة تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

الممارسات الاخلاقية غير السوية تنتج احيانا من ضعف النظام، او عدم وضوحه ويمكن للمؤسسة ان تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعه من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف الخاص للتبليغ عن اي خلل في الاخلاق[1]. كما يجب ان توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للإنجازات تشتمل على الافعال والمخالفات وعدم تنفيذ الاوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

3-القدوة الحسنة:

وهي الخيرة وسيلة لا جذب الاخرين وتوثيق الصلات بهم وتأثير فيهم، فائدة نظرا عاملين الى المدير وهو يلتزم بأخلاق، فهم كذلك من باب اولى وقد قال الخليفة الاول للمسلمين ابو بكر الصديق رضي الله عنه: وليت عليكم ولست خيركم، فان احسنت تعينوني، وان أسأت فقوموني لذا لما مات قال فيه امير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا ابا بكر لقد أتعبت من بعدك.

1-تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:

فاذا اقتنع العامل بان العمل عباده، وان العمل وسيله للتنمية الوطنية، وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

[1] -العطوي ،عواد محمد ، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء ،مرجع سابق ،ص24.

5-محاسبه المسؤولين والموظفين:

فلابد من محاسبه للتأكد تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقبية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه الراعية: ارتأيتم اذا استعملت عليكم خير من اعلم ثم امرته بالعدل اكنت قضيت ما علي؟ قالوا: لا حتى انظر في عمله، اعمل بما امرته ام لا.[1]

6-التقييم المستمر للموظفين:

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا ان من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافاته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفه مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن ابداعهم[2].

الفرع الثاني: إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة

التحلي بالأخلاق هو أمر راجع للأشخاص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءا على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة لذلك فلابد من الحرص على تطبيقها، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع.

[1] -العقيلي، هيا عبد الرحمن ،أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة المالك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2014،ص23.

[2] بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص67.

كذلك فإنه لابد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات لابد أن يتعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات بكل حزم ولابد أن تعامل روح العداء والايذاء بين العاملين بالجزاء والردع ولا يمكن ترك الموظفين كل يتصرف حسب ما اعتاد عليه.

كما يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك لا يمكن أن تقبل أن يكون للعاملين مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو مورداً أو العملاء يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف والحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري للأسف فإن إهمال أخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا.[1]

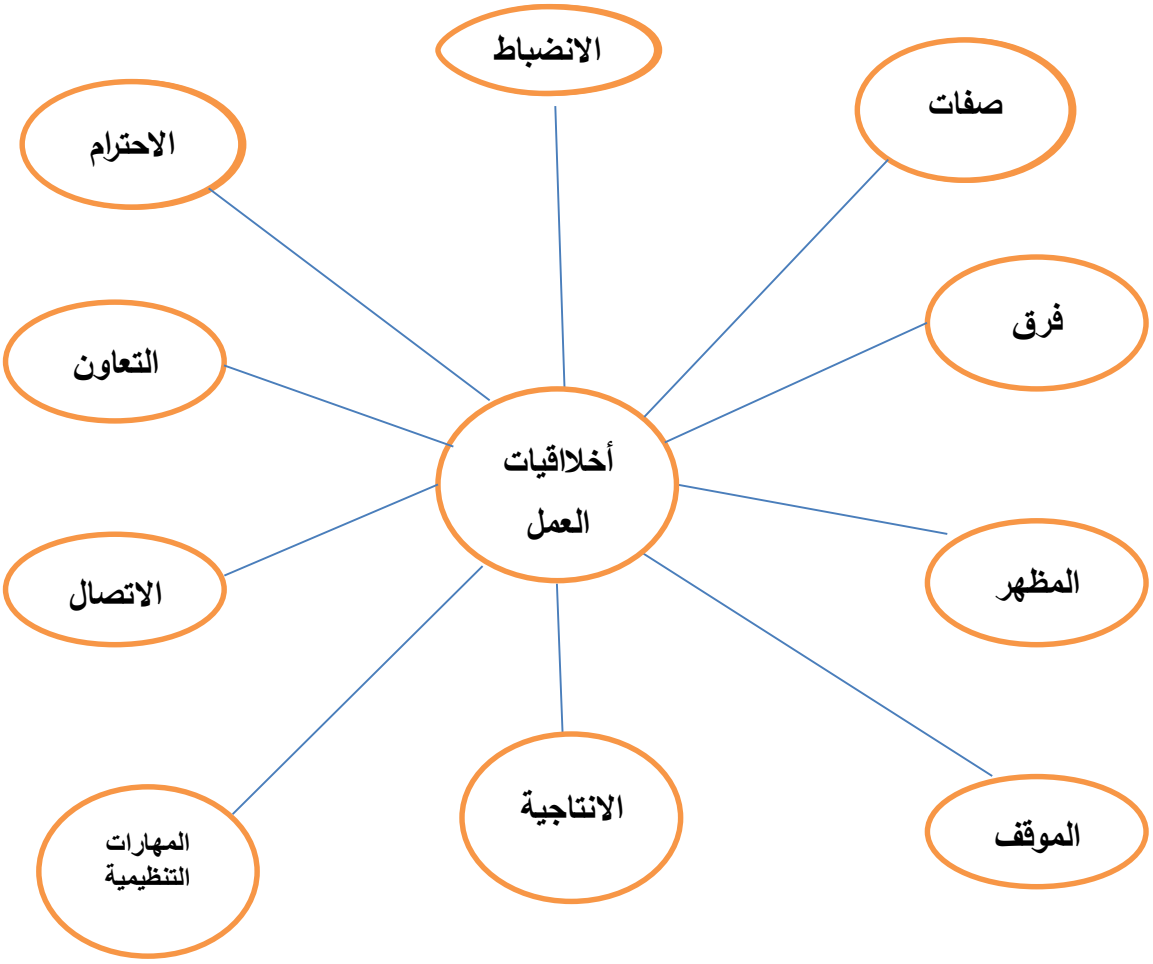
الفرع الثالث: خطوات التي يصل إليها الموظف في أخلاقيات العمل

وتهتم أخلاقيات العمل بكيفية التصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية المختلفة كما تعبر عن ضرورة أداء العامل لمهامه في كل وقت وفق قانون الدولة، الإقليم، المجتمع، والمنتظمة التي يشغل فيها فأخلاقيات المهنة عبارة عن ثقافة مستمدة من قيم الفرد تدفعه لأن يكون مسؤولا عن العمل الذي يقوم به.

[1] بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، مرجع سابق ص35.

وقد تم تحديد مجموعة من الخطوات يمر فيها العامل حتى يصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات المهنة.

الشكل رقم (02-01): الخطوات التي يمر فيها الموظف حتى يصل إلى المستوى المقبول من أخلاقية العمل



المصدر: صحبي بلال، زيرق محفوظ، أخلاقيات المهنة ودورها في تحسين أداءالعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم تسيير، تخصص ادارة أعمال، سنة2019/2018،ص 12.

فأخلاقيات العمل عبارة عن ثقافة مستمدة من قيم الفرد، تدفعه لأن يكون مسؤولاً عن العمل الذي يقوم به وقد تم تحديد مجموعة من الخطوات يمر فيها الموظف حتى يصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات العمل وهي: [1]

1- **الانضباط:** بحيث أن الغياب والتأخر يعد من أهم العوامل المؤثرة على الاداء السلبي للموظف ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته ويتوازن حيث لا تكون على حساب العائلة أو مجتمع أو نفسه، معرفة واجباته والخطة الزمنية بإنجازها ضبط الوقت، إعطاء لنفسه الراحة الكافية، واعلام الجهات المعنية في حالة غيابه.

2- **صفات الموظف:** فالمشرف يتوقع من الموظفين التعاون مع بعض لتحقيق أهداف العمل لذلك يجب على الموظف أن يحسن علاقة بالمؤسسة وبزملاء العمل، ومن بين الصفات التي يجب ان تتوفر في الموظف: الولاء، الصدق، الثقة المتبادلة، التعاون في انجاز المهام، الأمانة وروح المسؤولية.

3- **فرق العمل:** اذ تضمن فرق العمل إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أكثر، تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف من خلال كسبه لمعارف ومهارات جديدة.

[1]–جوهرا قطي فوزية، مقراش، أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر– جوهر ،الجزائر، 6–7 مايو، 2012، ص 08 .

4- **المظهر**: وذلك من خلال اهتمام الموظف به ظهرة الخارجي والذي يعطي لا محال صورة واضحة من التزامه واحترامه للوظيفة، المؤسسة، لزملائه الموظفين ولكل منهم مهام معه.

5- **المواقف**: يجب أن تكون للموظف مواقف إيجابية تعكس ثقته بنفسه.

6- **الانتاجية**: إذ يمكن للموظف تحسين إنتاجيته من خلال احترام إجراءات العمل، إجراءات السلامة، وطرق استخدام موارد المؤسسة.

7- **المهارات التنظيمية**: إذ يجب على الموظف إدارة وقته وتطوير مهاراته

8- **الاتصال**: فعلى الموظف أن يملك قدرات عالية على الاتصال الفعال مع الأخريين سواء كان الاتصال لفظيا أو غير لفظيا بحيث يظهر ثقافة الاحترام والشعور بالأخرين

9- **التعاون**: ويكون من خلال علاقات العمل جيدة تعتمد على فعالية الإدارة والحل الجماعي للمشاكل.

10- **الاحترام**: فلا يمكن أداء أي عمل مع الأخريين إذ لم يدرك الموظف سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي.[1]

[1]-الفتاوي محمد كاظم ، اخلاقيات مهن التدريس : دراسة في الوظيفة الرسالة للأستاذ الجامعي، ط1، جامعة الزقازيق، مصر، 2020، ص ص 33-34

المطلب الثالث: انماط وسلوكيات أخلاقيات العمل وطرق تقويميها

في هذا المطلب نقوم بذكر كل من أنماط وسلوكيات وأساسيات أخلاقيات العمل وطرق تقويمها عل النحو التالي:

الفرع الأول: طرق تقويم أخلاقيات العمل

طرق تقويم الاخلاق بعامة، وأخلاق العمل بخاصة كثيرة جداً ويطول الكلام حول حصرها واستقصائها، ولكن سنشير إلى أهمها على النحو التالي:

أولا:

-تقوية معاني العقيدة الإسلامية وترسيخها في الناشئة منذ نعومة أظفارهم داخل الأسرة قبل بلوغ سن الدراسة وذلك بتعليمهم الحلال والحرام او ما يجوز وما لا يجوز ، تدريبهم على القيم الأخلاقية إذا معظمها يتم بواسطة الاحتساب، وكما قيل فإن التعليم في الصغر كالنقش على الحجر، وإذا الامر كذلك فإن من الصعوبة بمكان أن تنقلت تلك القيم الاخلاقية ، وبخاصة إذا علمنا أن أصل الأخلاق هو العقيدة، فمن نشأ على العقيدة الصحيحة لا يخشى عليه ، ولكن عليه بين الفينة والأخرى أن يتعاهد تلك الأخلاق ويزيل عن ما قد يعلق بها.

-علاج المشكلات الاخلاقية من خلال التصدي للأفكار والنظريات الهادمة والملوثة للقيم الأخلاقية وبيان القيم الصحيحة فلا بد من عملية تربوية شاملة تستهدف احلال قيم واتجاهات سلوكية ايجابية، مثل: النزاهة والكفاية والفعالية، محل القيم غير الأخلاقية.

ثانيا:

1-المحاسبة (العقوية): مبدأ الثواب والعقاب مبدأ أصيل في الاسلام فلا يكفي أن تقول للمحسن احسنت، وللمسيء أسأت فقط، فكما يكافئ المحسن، لابد أن يعاقب المسيء بحسب احكام الشريعة.

2-العقوبة في الشريعة نوعان: حدود وتعزيزات فالحدود معروفة وإذا تحدتاها جانباً فإنها قيقى من مخالفات للقانون الاخلاقي تستوجب عقوبة تأديبية متنوعة، ولكن الشريعة لم تقدم جدولاً يختلف باختلافها، ولم تحرص على تقديمه [1].

الفرع الثاني: أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل:

هناك مجموعة من انماط السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها السلبي والايجابي وهي على النحو التالي:

- ✓ نقل الاشاعات بين مجموعات العمل.
- ✓ مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل.
- ✓ الاتصال من خلال القنوات الرسمية الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لو لا اعترافك.

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 46.

- ✓ الاستفادة من انجازات الأخريين.
- ✓ الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.
- ✓ تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
- ✓ ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
- ✓ التعامل مع التغيرات بإيجابيه.
- ✓ إرباك الأخرين بسبب ما تتخذه من اجراءات وأعمال.
- ✓ دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة.
- ✓ الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
- ✓ تنفيذ السياسة والاجراءات الوظيفية.
- ✓ حل المشاكل المشتركة بين الأخريين.
- ✓ إعطاء امتيازات خاصة للأقران.
- ✓ الحفاظ على المواثيق والأسرار.
- ✓ الحفاظ على النظام حتى وان تشمل أصدقائك الحفاظ على جو وبيئة آمنة للعمل.

- ✓ التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل.[1]

الفرع الثالث: أساسيات أخلاقيات العمل

- ✓ عدم وجود تضارب في الحد صالح Conflict of interest مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشار لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تتملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو فرد للشركة التي أعمل بها.
- ✓ من الامور المحددة في ميثاق شركة كريزلر: أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أمرهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة الشركة.
- ✓ عدم الغش والكذب والخداع بأي نوع ومع أي جهة.
- ✓ الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلوين البيئة بمخلفات الإنتاج ويشتمل عدم تلويث الهواء والبحار والأزهار والأنهار والأرض.
- ✓ عدم تشغيل الاطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الالزامي بإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال للمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
- ✓ عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق المكاسب من التجارة في البورصة وما يسمى Inside Trading أو تجارة العليم ببواطن الأمور.

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص48.

- ✓ احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق البراءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الالكترونية ولا إعادة طبع كتابا يدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره.
- ✓ عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
- ✓ الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم المالية.
- ✓ الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأموات في العمل لها الإحترام عظيم.
- ✓ احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.
- ✓ عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
- ✓ عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.[1]

[1] –بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص،ص73–74.

المبحث الثالث: قواعد السلوك المهني الصادرة عن المنظمات المهنية وأخلاقيات الأعمال وأهم المشاكل التي تواجهها

نظرا لأهمية قواعد السلوك مهني وأثره على أخلاقيات العمل قمنا بذكر كل من تعريفه، مبادئه، وقواعده وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: قواعد السلوك المهني الصادرة عن المنظمات المهنية

الفرع الاول: تعريف السلوك المهني

قدم العديد من الباحثين عدة تعريفات لقواعد السلوك المهني فعرفها البعض على أنها: "القيود الذاتية التي تفرضها المهنة على نفسها، حيث يتوقع الجمهور إتباعها قبل المحاسبين والمراجعين."[1]

كما عرفها أيضا على أنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تلزم الفئات والافراد الذين يتفاعلون في المجتمع خلال أدائهم لواجبا تهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم ومختلف أعمالهم من أخذ وعطاء وبيع و شراء وغيرها " [2].

[1] الحمود تركي راجي، قواعد السلوك لمهنة التدقيق الحسابات في الأردن بين الحاضر والمستقبل المجلة العلمية لكلية الإدارة الإقتصاد ، جامعة قطر، مجلد5، 1994 ، ص325.

[2] الذنيبات علي عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء معايير الدولية نظرية وتطبيق، الطبعة الثالثة : دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 . ص 109

كذلك عرفت قواعد السلوك المهني بأنها: "مجموعة الأسس والقواعد التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في تعاملاته او قادراً على كسب عملائه وزملائه ورؤسائه .[1]

الفرع الثاني: مبادئ السلوك المهني

وتتضمن أخلاقيات العمل مجموعة من المبادئ المعبرة من القيم الأخلاقية والتي هي بمثابة مقاييس للسلوك المهني وتعبر هذه القواعد عن الصفات السلوكية التي يتعين على العضو التحلي بها عند مزاولة أعماله وعند تعامله مع زملاء المهنة والعملاء وغيرهم، كما تعتبر مبادئ السلوك المهني غير قابلة للإلزام باعتبارها معايير مثالية من السلوك الأخلاقي الجيد، تتضمن خصائص معينة يجب توفرها في المهني وهي مكونة من جزئين رئيسين هما[2]:

3-المبادئ الأخلاقية:

تتكون هذه المبادئ مما يلي:

- ✓ **المسؤوليات:** يقصد بها أنه عند تحمل المهني مسؤولياته المدنية يجب عليه أن يمارس الحكم الأخلاقي وأن يتسم بالحساسية المهنية في كافة الأنشطة التي يؤديها.

[1] صيام وليد، أبو حميد محمود، مدى التزام مراجعي حسابات في الأردن بقوام السلوك المهني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ،مجلد 20 ،عدد199،2006 ،ص2.

[2] ألفين ارنيز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر المدسيطي وأحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية 2004، ص 113.

- ✓ **الصالح العام:** يقصد بها أنه يتوجب على المهني أداء مهامه بالطريقة التي تحافظ على مصلحة المجتمع واحترام ثقته وان يثبت ولائه والتزامه المهني.
- ✓ **الامانة والاستقامة:** تتطلب الأمانة والاستقامة من المهني أن يكون نزيها وعفيفا بها لا يتعارض مع سرية الاعمال العملاء وعدم الإخلال بمصلحة المجتمع من أجل مزايا من شخصية.
- ✓ **الموضوعية والحياد:** يجب أن يظل المعني موضوعيا ومتجردا من صراعات المصالح عند تنفيذ المسؤوليات المهنية ويجب أن يتمتع في الممارسة العامة بالحياد في الواقع والظاهر عند تقديم خدمة التدقيق.
- ✓ **العناية المعنية:** يجب على المهني أن يتابع معايير المهنة الفنية والأخلاقية ويسعى جاهدا لتحسين كفاية وجودة الخدمة التي يقدمها مع تنفيذ المسؤوليات المهنية بأقصى قدر ممكن.
- ✓ **العدالة:** يجب ان يستطيع الفرد على الاعتراف بالأخطاء المكتشفة معتمدا على الأدلة والبراهين، كما يجب أن يلتزم بالعدالة عن التعامل مع الغير على نحو متكافئ مع تقبل الاختلاف [1] .

[1]– أحمد حلمي جمعة ، تطور معايير التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنية، سلسلة الكتب المهنية، الكتاب الخامس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009،ص100.

- ✓ **الولاء والاخلاص:** يجب أن يعم إخلاص الفرد على كل من حوله كأن يكون مخلصا لوطنه أو لأسرته أو عمله كما يجب أن يميز بين المعلومات التي لا تمثل أسرار والتي تمثل إسرار بحيث لا يفصح هذه الأخيرة مع الحفاظ على قدرة التوصل إلى الحكم النهائي المحايد [1].
- ✓ **الالتزام بالمواطنة والقوانين:** يجب أن يكون الفرد ذو ضمير اجتماعي بمشاركته في الخدمة العامة ويجب أن يلتزم بالقوانين والتعليمات واللوائح ويتمتع ويمارس حقوقه الديمقراطية وامتيازاتها.[2]

4-شرح للمبادئ الاخلاقية: يعتبر هذا الشرح مناقشة للمبادئ السابقة ويحرص على المهنين الوجوب الالتزام بهذه المبادئ بغض النظر على أي مجال أو قطاع يعلمون فيه.

إذ هذه المبادئ قابلة للتطبيق على أي مهني وليس المدقق الخارجي فقط مبدأ الحياد والموضوعية، فالطبيب مثلا يتوجب عليه كذلك أن يمارس الحكم الأخلاقي يتسم بالحساسية المعنية، يعمل للصلاح العام، يكون موضوعيا، يتجنب تضارب المصالح، يبذل العناية المهنية ... الخ.

[1]أسيا هيري، الشيخ ساوس، فعالية التدقيق الخارجي وفق أخلاقيات المهنة في تحسين جودة المعلومات تقرير مدقق- دراسة عنية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - جامعة أحمد دراية،ادرار،الجزائر،2018،ص57.

[2]صدام محمود وآخرون، أثر معايير الأخلاقية للمحاسب الآداري في جودة معلومات التقارير المالية، دراسة حالة على عينة المحاسبين في مدينة تكريت،مجلة جامعة الاخبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد4 العدد 7،ص409.

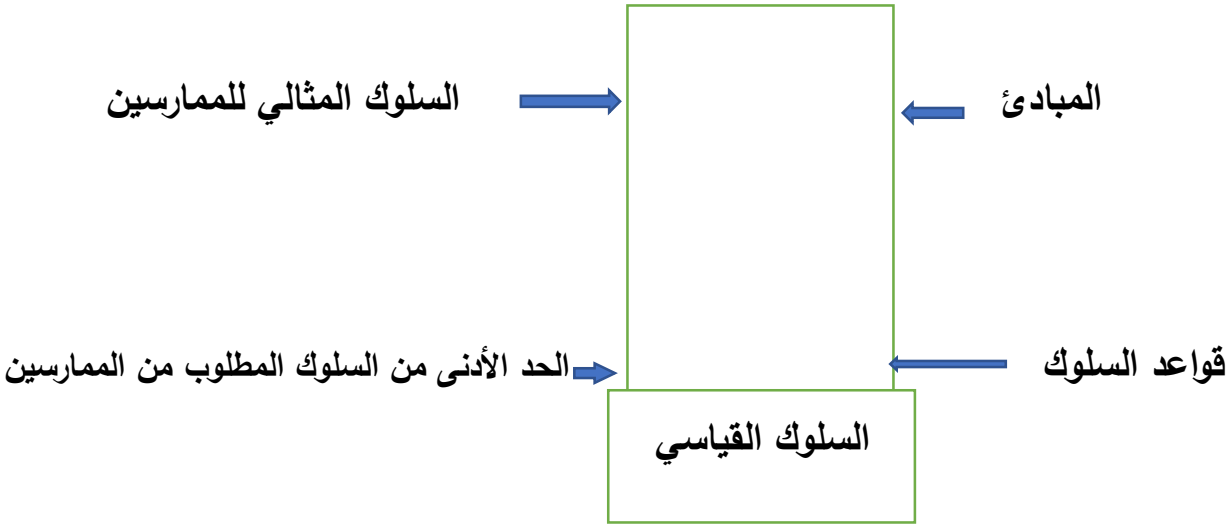
إلا أنه يوجد المميزات التي تفرضها مهنة التدقيق الخارجي مثلا وبعض المهن الأخرى، ويكمن هذا الفرق في أن المهينين الآخرين لا يعنيهم الحياد والانتقالية عن عملائهم أو الذين يؤدون لهم الخدمة.

الفرع الثالث: قواعد السلوك المهني.

يحتوي هذا القسم من الميثاق على مجموعة قواعد واضحة يجب على كل مدقق إتباعها اثناء اداءه لمهامه فقواعد وسلوك المهنة تدخل ضمن القواعد العامة حيث يتحدد ممارس المهنة بمؤشرات تقيد عمله وأداء وينعكس ذلك على المسؤوليات التي يتحملها اتجاه الغير ويشير بعض أعضاء المعهد الأمريكي المحاسبين إلى هذا القسم على أنه ميثاق السلوك المهني بحد ذاته ويتجاهلون القسم الخاص بالمبادئ.

لتوضيح الفرق بين معايير السلوك المعبر عنها في صورة مبادئ والأخرى التي صياغته في صورة قواعد تم توضيحها في الشكل (03-01) التالي:

الشكل رقم (03-01) الفرق بين معايير السلوك (المبادئ – القواعد)



المصدر: ألفن أريتز وجيمس لويك، المراجعة مدخل متكامل مرجع سابق، ص113.

يوضح الشكل السابق أن ممارسي المهنة عند مزاولتهم لعملهم وفق الحد الأدنى الموضح هذا لا يعني أن سلوكهم غير مرض، لكن أراد القائمون على مهنة وضع معايير مثالية جداً حتى يتم تنفيذ الحد الأدنى على نحو مقبول وتتخلص بها قواعد السلوك المعني الواجب الالتزام بها كما يلي:

1- النزاهة:

تعني النزاهة التزام المهني بالأمانة والاستقامة والتعامل بالعادل والصادق، بحيث لا يكون له علاقة بالتقارير والقوائم والمراسلات أو معلومات أخرى عند ما يعتقد بأن المعلومات:

- ✓ -تحتوي على عبارات أو إيضاحات معدة يتشكل مهمل أو بها قصور .

- ✓ تخفي أو تحجب أو تحذف المعلومات التي يطلب شملها حيث يكون هذا الإخفاء أو الحجب أو الحرق مضللا.
- ✓ تحتوي على عبارات خاطئة أو مظلة بشكل كبير.[1]

وتعني النزاهة أيضا أن يتخلى المدقق بالعفة والموضوعية ويلتزم بالسلوك الحسن أثناء العمل وخارج أوقات العمل أيضا ولا يضع نفسه في المواقف التي قد تؤثر على حياده.[2]

2- الموضوعية:

وهي تفرض الزما على المهنيين بأن لا يتهاونوا في حكمهم المهني وما يتعلق به بسبب تضارب المصالح أو التحيز أو التأثير غير الملائم للآخرين، كما يمكن أن يتعرض المهني لمواقف قد تضعف من موضوعيته، لذا يجب تجنب العلاقات التي تؤثر على حكمه.

3- السر المهني :

تناول قسم140 مبدأ السرية بفرض التزاما على المهنيين للامتناع عن:

-استعمال أي معلومة تم الحصول عليها نتيجة العلاقات الشرعية أو مرتبطة بالأعمال لتحقيق مصلحة شخصية أو مصلحة لطرف ثالث، مالم تكن هناك سلطة قانونية تفرض عليه ذلك.

[1] الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنين، 2010 ص5.

[2] صالحي محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية الأردن، 2016، ص 35.

–تسريب معلومات سرية يتم الحصول عليه نتيجة العلاقات المهنية دون ترخيص أو تفويض محدد إذا لم يكن هناك حق أو واجب قانوني أو مهني للإفصاح عنه.[1]

ويتعين على المدقق المحافظة على السرية في أي بيئة اجتماعية وعليه الانتباه إلى إمكانية الافصاح الغير المتعمد وخاصة في الأحوال التي تنطوي على ارتياح لمدة طويلة مع زميل عمل أو أحد الأقارب أواحد أفراد الأسرة.

المطلب الثاني: أهم المشاكل التي تواجه أخلاقيات العمل

تنحصر أخلاقيات العمل بعدة مشاكل تواجهها وسبب في تراجعها ونذكر ذلك على نحو التالي:

الفرع الاول: أسباب تراجع أخلاقيات العمل

مع يقينا أن الشريعة الاسلامية كل لا ينجز أو أنها منهج ونظام حياة، كما تقدم إلا أن القارئ للتاريخ يجد أن هناك ممن سلك سلوكا يتنافى وأخلاق العمل إما عمداً أو في غفلة من إيمانه ولم يلتزم التزاما كاملا بالمعاني أخلاقية التي دعت إليها الشريعة الإسلامية، ولكنها لا تشكل ظاهرة وليست هي نادرة، فذلك أمر يستحق الوقوف عنده والكشف عن أسبابه فمامي تلك الأسباب يا ترى؟

[1] أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص107.

لا شك أن حصر كل تلك الأسباب في هذه العجالة أمر غير ممكن ولكن يمكن أن نجعل تلك الأسباب في الأمور التالية:[1]

1- **التلوث العقدي:** نعني به عن فرط التزام بالعقيدة الاسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إن عمدا أو جهلا يسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات ووساوس الشيطان واعتداءاته ونحو ذلك، ولا شك أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في إتباع المنتوج الأقوى الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الاخلاق ومنها أخلاق العمل ولا جدل أن كل مخالفة الأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في الوقت نفسه.

2- **التلوث الفكري:** لقد بينت العقيدة الاسلامية علاقة الانسان بالكون ويخالف الكون وبالغالية التي من أجلها خلق الإنسان، فهذا التصور الشامل لمعنى الكون والحياة يكون فكرا نظيفا خاليا من الملوثات الفكرية التي تخرج بالإنسان عن عدته وعاديته فيضر نفسه ويضر غيره ونزيد هذا المعنى وضوحا فتقول: إن الله خلق الانسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة وجعله أفضل مخلوقاته وسخر له ما في السموات وما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله له، وصولا لتلك الغاية ويسر له سبيل الوصول إليها وعليها فإن المال ما هو الا وسيلة لتحقيق تلك الغاية فليس المال وجمعه غاية في حد ذاته.

[1] بلال خلاف السكارنة، أخلاقيات العمل،مرجع سابق،ص43-44.

3- **التلوث القيمي:** لا شك التلوث الفكري والتلوث القيمي أحد أهم أسبابهما هو التلوث العقدي كما أن التلوث الفكري والقيمي يؤديان إلى التلوث العقدي فهي أمور متلازمة ومن المعلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لاتتغير ولا تتبدل ما دامت السماوات والأرض فالخير والشر والحق والباطل ما يزال في مفهومه الأصيل منه أنزل الله الكتب والرسل ولن يصبح الحق باطلا والباطل حقا ولن يغير الزمن في حركته وتطوره من اثبات القيم والاخلاق الإسلامية لأنها في مواجهة الفطرة التي لا تتغير.[1]

الفرع الثاني: عقبات تطبيق أخلاقيات العمل

تواجه عملية تطبيق أخلاقيات الأعمال بعض العقوبات نذكر منها:[2]

1- **عدم تطبيق العقوبات النظامية والتعزيزات المصلحية:** اذا ضمن أمن العقوبة اساء الادب فالعقوبة لا تراد لذاتها وانها تهدف لمعالجة مرتكبي الأخطاء والمسؤولين المنحرفين كما تسمح بضمان النظام واعطاء نظرة للأفراد على ضرورة السلوك الحسن.

2- **غياب القدوة الحسنة:** فإذا كان المديرون أو المسؤولون يقومون بتصرفات غير أخلاقية وبممارسات منحرفة فلن ينالوا احترام مسؤوليهم وثقتهم ولا يشكلون ذلك المثال الذي وجب الاقتداء به.

[1] بلال خلاف السكارنة، أخلاقيات العمل،مرجع سابق،ص45.

[2] مسفر بن علي القحطاني، دور أخلاقيات المهنة،جامعة الملك فهد للبترول والمعادن،2008،ص18.

3- **ضعف الحس الديني والوطني:** وذلك من خلال الاهتمام بتعظيم المصالح الشخصية والذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب المصلحة العامة أو مصلحة الوطن.

4- **ضعف أو وجود خلل في النظام الموضوع:** من أهم معوقات تطبيق أخلاقيات العمل عدم وجود نصوص أو قواعد صحيحة وكذلك عدم اعداد النظام بطريقة سليمة بل موضوع على أسس هشة وضعيفة.

5- **فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين:** إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمسؤول يسودها الكثير من الصراعات والتشويش وعدم الاحترام وعدم التفاهم فيصعب تطبيق أخلاقيات الأعمال.[1]

الفرع الثالث: أسباب الانهيارات الاخلاقية في عالم المهن

أصبح موضوع أخلاقيات المهن على المؤسسات سواء كانت محاليه أو عالمية (دولية) الشغل الشاغل لدى الكثير من فئات المجتمع وتشير الدراسات الى أن النشطات غير الاخلاقية على مختلف المستويات تتم بشكل يومي متزايد من أهم العوامل المؤدية لهذا الانهيار:

- ✓ **تقبل الرشاوي:** التي تعتبر المصدر الرئيسي الذي ينقل كامل المؤسسات، ومن أخطر التطورات الغير الاخلاقية.

[1] بلحاج فتيحة، أخلاقيات الاعمال وسبل ترخيسها في المؤسسة مع الاشارة الى بعض التجارب الادارية، مجلة الحقيق والعلوم الانسانية، العدد23، جامعة زيان عاشور، الجلفة، بدون ذكر السنة،ص،219.

- ✓ **تضارب المصالح:** أي ترشيح المصالح الخاصة على المصالحة العامة
- ✓ الافتقار للعدالة والنزاهة في المعاملة.
- ✓ المعلومات المظللة والكاذبة.
- ✓ الضغوطات الممارسة من قبل بعض المديرين قصد الحفاض على المناصب.
- ✓ الخوف والصمت إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة.
- ✓ وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.[1]

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة

بعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية عظمى، فأصبحت التنافسية الأخلاقية من أهم انشغالات المنظمات الاقتصادية، خاصة في واقع الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها هذه المنظمات إلى البقاء من خلال اكتساب مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح، مما قادها إلى أن تكون أكثر إدراكا واهتماما كي تكون قراراتها أخلاقي ومن هذا المنطلق نتطرق للفروع التالية:

[1] من إستنتاج الطاليبتين.

الفرع الأول: المنتظمة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات العمل

المنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي تناضل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والمثاليات، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة "هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين منها ؟" [1].

وتوجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية غيرها المنظمات، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تملك خصائص متميزة منها.

- الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
- تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقا لرؤية الاستقامة فيها.
- تسود المنظمة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتضمنة أبعاداً أخلاقية.[2]

إن المنظمة التي تتبنى دوراً اجتماعيا أكبر وسلوكا أخلاقيا مرتكزاً على ما هو ابعد مما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية، فهي بذلك تجسد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية

[1] –عبد الله منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق ، أطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان، 2009،ص189.

[2]Jean marie mira،mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux ،éd Seli arsaln،2007،p143.

والمالية والبشرية ولا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات وقرارتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوى ومن بين الوظائف التي حظيت بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في تلف أوجه عملها.

- ✓ وظيفة الإنتاج.
- ✓ وظيفة التسويق.
- ✓ وظيفة المالية والمحاسبة.
- ✓ وظيفة الموارد البشرية.[1]

إن المنظمات الأعمال إذا أردت أن تكون منظمات أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا فإن ثلاثة ركائز أساسية لابد أن تجري بناءها وتقويمها وهي الأفراد القيادة، الأنظمة والهياكل التنظيمية.

- **الأخلاق الفردية:** فالمدراء هم الأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ويجب الإشارة إلى أهمية الاتصاف هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قرارتهم وسلوكياتهم ويترتب عليهم تحديدا طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المنظمة وايجاد البيئة التي تشريع السلوك الأخلاقي لكل العاملين.

[1] – منصور الغالبي، صالح العامري، الاداره والاعمال، مرجع سابق، ص231.

- **أخلاقيات القيادة:** إن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقا في الاستدلال على إثر أخلاقيات في منظمة الأعمال، وإن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة بعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال.

- **الأنظمة والهياكل التنظيمية:** وتشكل هذه المجموعة الأدوات التي ي يستخدمها المدراء لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية كالثقافة التنظيمية، الرموز الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، آليات الإبلاغ .[1]

الفرع الثاني: أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية

تعتبر أخلاقيات العمل ضرورة إدارية ينبغي على كل عامل التحلي بها ولهذا يجب على إدارة المؤسسة أن تضع ضوابط وإجراءات تجعل العمال يلتزمون بها، وتظهر هذه الضرورة من خلال مجموعة العلاقات داخل المؤسسة وهي كالاتي:

- ✓ **العلاقة بين العاملين والادارة:** إن إقامة علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم على أساس الثقة والعدالة في التعامل والتعاون والشفافية في اتخاذ القرار وتقدير الجهود يساهم في زيادة التزام العمال بالقانون وهذا ما ينعكس القرار وتقدير إيجابا على إنتاجيتهم" ولكن عند ما يشعر العامل بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هاذا يكون أمراً غير محفز لهم على

[1] –عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق ،مرجع سابق ،ص190.

تطوير العمل والابداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الادارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع والإشاعات والشكوك والتفاوض .

"بالتالي فأسلوب التعامل الإدارة مع العاملين هو الذي يحدد درجة التزامهم بالقيم التنظيمية كالتعاون والنزاهة ويحدد نوع العلاقة بينها وبين العاملين"." وهذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف المؤسسة التي لا تبالي بهذه الأمور تفقد الكثير من تلك الكفاءات، ونتائج ذلك على قدرات المؤسسة غنية عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المؤسسة مع المتقدمين للوظائف ينعكس على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا"[1] .

لذلك على إدارة المؤسسة التعامل مع المترشحين بطريقة أخلاقية والابتعاد عن المحاباة والوساطة في عملية التوظيف لأن ذلك يتعكس سلبا على أداء المؤسسة.

2- **العلاقة بين العاملين:** إن أكثر ما يمنع المشاكل بين الزملاء في العمل هو المعاملة العادلة من الرؤساء واهتمامهم بالعمل في المقام الأول وليس بالوشاية والنميمة والتقارير المسيئة للغير كما أن للمحاباة والوساطة دور في فتح المجال الغيرة والتربص بأخطاء الأخرين فتتقلب بيئة العمل من بيئة تنافسية من أجل مصلحة العمل ككل الى بيئة مملوءة بالصراعات الشخصية ومحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب بأقل مجهود ممكن " ولكن عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام

[1] -محمد سليمان أحمد،سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي ،مرجع سابق،ص176.

والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين صالح العمل."[1]

وعليه يمكن القول أنه من الضرورات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار إدارة المؤسسة هو إيجاد جو عمل به ممارسات تتفق وأخلاقيات العمل لدى العمال بما يساهم في تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة من حيث العلاقات بين العمال في إطار إنجاز المهام والمراحل سيرورة العمل بصفة عامة بعيدة عن حدوث صدمات وخلافات التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الصراع الذي يعتبر بمثابة تهديد للاستقرار الداخلي للمؤسسة.

الفرع الثالث: أخلاقيات العمل والمزايا التنافسية الاخلاقية

إن المنظمة الأخلاقية التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها ستضفي على وجودها مجالات للتمييز عن غيرها من المنظمات دفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقيا، ويتم ذلك عن طريق الأبعاد الأخلاقية التنافسية التالية:

- ✓ **الحاجات المستحقة:** وهي حاجات الزبائن التي تم إشباعها بشكل أخلاقي، فالزبائن في حاجة إلى الاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة.

[1] – محمد أحمد سليمان،سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي ،مرجع سابق،ص117.

- ✓ **المنتجات الآمنة:** وتمثل الالتزام الأساس الكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة، تتضمن المواصفات الصحية والمقاييس اللازم توفرها في المنتجات.

- ✓ **المعلومات الوفيرة:** يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام بالمنتجات يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة وحملها نفقات عالية وبموجب ما تقدم، يتوجب على المنظمات أن تقوم ببناء استراتيجيتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي[1]، ومن أهم المزايا التنافسية المكتسبة جراء الالتزام الأخلاقي في تجاه مختلف أصحاب المصالح خلال:

- ✓ **اتجاه الموردين:** العلاقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة.

- ✓ **اتجاه العاملين:** جذب كفاءات سوق العمالة زيادة الانتاجية وتنمية الثقافة تنظيمية ايجابية.

- ✓ **اتجاه المساهمين:** تحسين صورة المنظمة وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين.

- ✓ **اتجاه العملاء:** كسب ولاء العملاء وجذب المستهلكين جدد بالتالي زيادة أرباح المنظمة وتدعيم القدرة التنافسية.

[1] مهمن وعد الله المعاضيدي، أخلاقيات المنظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية ،مرجع سابق، ص 15

- ✓ **اتجاه المنافسين:** إمكانية التعاون مع المنافسة وبالتالي الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل وشروط دفع مسيرة.
- ✓ **اتجاه المجتمع:** تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور وتحسين سمعة المنظمة.
- ✓ **اتجاه البيئة:** إن السمعة والشهرة البيئة المنظمة تزيد من مكانتها وتمنحها مظاهر حضاري بين المنظمات المنافسة.[1]

[1] مسمان كرومية، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية، مذكرة ماجيستر، جامعة تلمسان،2010،ص114.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على ماهية أخلاقيات العمل والتي تمثل مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل، وتشمل هذه الخصائص الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة والنزاهة والشفافية، والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخطأ، وهي إلى جانب السياج المتبع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه.

ولعل أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بشكل عام، في الاعداد الأخلاقي لموظفيها، هي كيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية، كالفساد الإداري، وعدم تكريس الجهود للقيام بمسؤوليات الوظفية، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الظواهر السلبية والتي تعود بالسلب على سمعة المنظمة.

الفصل الثاني

مدخل للميزة التنافسية

تمهيد:

أصبحت الميزة التنافسية اليوم ضرورة أكثر منها حيث تعتبر الميزة التنافسية،ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم ، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن لمؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق حيث تعرف الميزة التنافسية على أنها خاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق موقفا قويا لهذه المؤسسة تجاه الأطراف المختلفة.

كما ينظر للميزة التنافسية كهدف واستثمار واستراتيجية في وقت واحد، وجودها يحقق الاستمرارية، ولكي تتطور تتطلب جهد طويل مدى في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات والمواهب والموارد المالية داخل المؤسسة، ولتضمن وتحقق البقاء يتطلب منها رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، كما أنها تعتبر الية فعالة لتنفيذ الخطة لسيطرة على السوق أمام المنافسين.

ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ومن اهم هذه الطرق

- مؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض).

- الإعلان واسم الشهرة.
- الإبداع في المنتجات.

ومن هذا المنطلق نتطرق لعناصر هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية العنصر الاساسي لاحتلال المركز الريادي للمؤسسة، مما جعل دعم واكتساب الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين في الماضي والحاضر

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعددت التعاريف واختلفت أراء الباحثين والكتاب حول الميزة التنافسية مما أدى إلى إثراء مفهوم الميزة التنافسية ومن أهم هذه التعاريف نجد:

التعريف الأول:

هي قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية والأحسن من ذلك ترقيتها.[1]

[1]- serge bellut,<< la compétitivité par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur>>,af nor,1990,p6.

التعريف الثاني:

عرفتها هيئة التجارة و الصناعة البريطانية على أنها" القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[1]

التعريف الثالث:

يعرف م، بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[2]

التعريف الرابع:(LIU)

حيث أشار إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.[3]

---

[1] احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمين الواق العملي و أفاق التطوير: تجارب الدول ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص.53

[2]الدكتور منصوري الزين، أستاذ المحاضر جامعة سعد دحلب- البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

[3]-اكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/ قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة و الاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الابعاد التقنية و أبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة المختارة من الشركات الصناعية نينو،ص60.

التعريف الخامس:

هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتجية معينة للتنافس.[1]

التعريف السادس:

هي تعبر عن المهارات والتقنيات ومظاهر التمييز التي تملكه المؤسسة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق لعملاء مستوى من الاشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون.[2]

التعريف السابع:

هي القدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.[3]

[1]ابو بكر السالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، التخصص إدارة الاعمال، جامعة سطيف،2013،ص50 .

[2] احمد رفرافيي، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة،سنة2014 eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

[3] احمد ابراهيم سعيد حسين، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط2017، ص68.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:[1]

الجدول رقم(01-02) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الاقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافيسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmall And Tamppo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الأخرين	المنافسة

المصدر: دانوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات

[1]- ورى منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية كما يلي:[1]

-تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانه.

حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة عل غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.

-تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

-تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.

[1]لغالبي طاهر وإدريس وائل، الإدارة الاستراتجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009،ص68 .

–تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:[1]

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن مميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقرانتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة.
- في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

[1] د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الاستراتجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة2-2009 عمان الأردن ص 309.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

المطلب الثاني: مصادر، مظاهر وأنواع الميزة التنافسية

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1-التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: [1]

2-إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي:

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998،ص،ص115/118.

-توافر اقتصاديات الحجم.

-اثار منحنى التعلم والخبرة.

-وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

3-إستراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

4-إستراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

5-الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية, وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. [1]

6-مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- ✓ **الموارد الملموسة:**

تصنف إلى ثلاث أنواع:

[1]- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص61.

* ***المواد الأولية:*** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* ***معدات الإنتاج:*** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* ***الموارد المالية:*** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- ✓ **الموارد غير الملموسة:**

نميز فيها ما يلي:[1]

* ***الجودة:*** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع السابق،ص48.

* ***التكنولوجيا:*** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* ***المعلومات:*** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

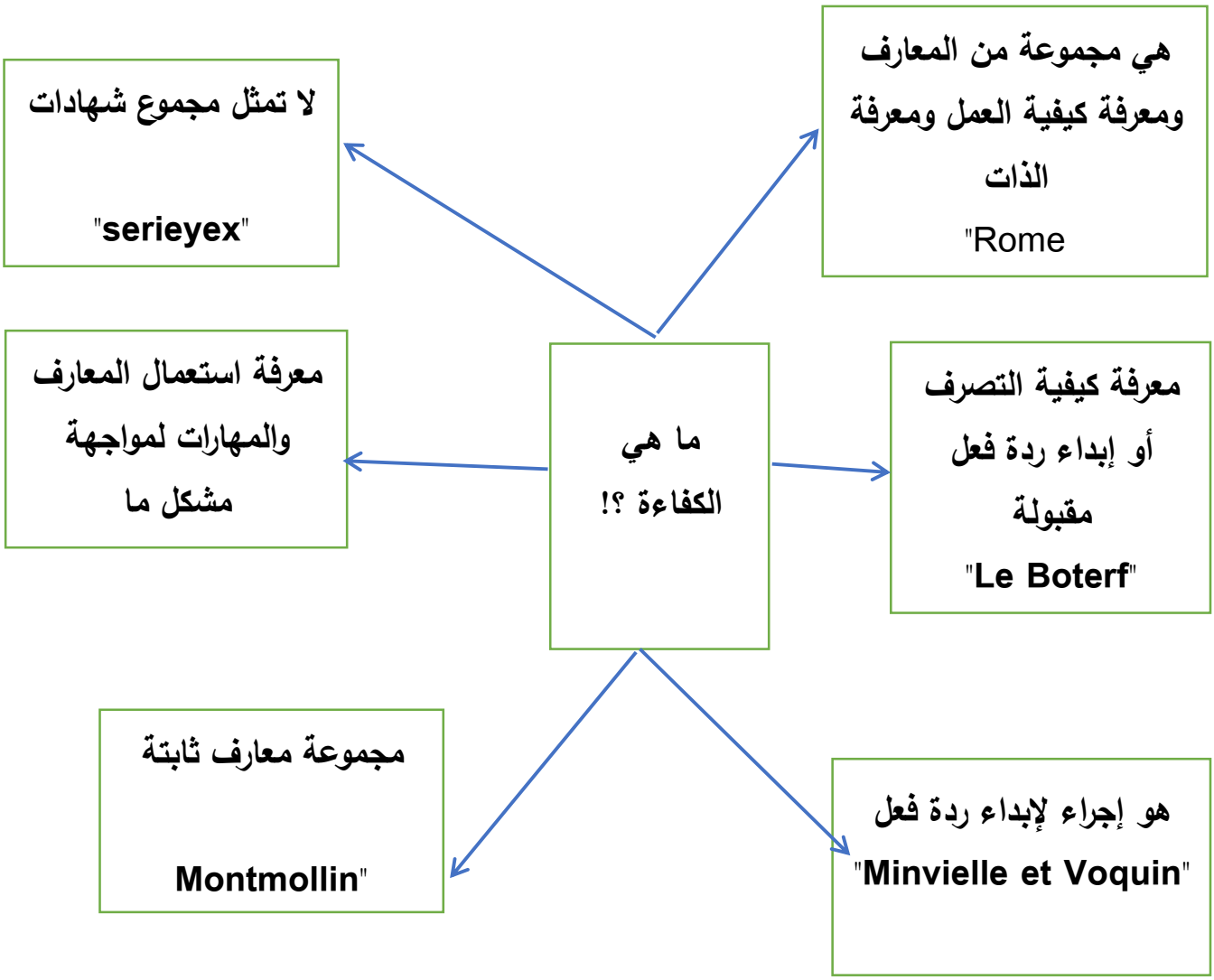
* ***المعرفة:*** **تتضمن** المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* ***معرفة كيفية العمل:*** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.[1]

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع السابق،ص48.

✓ **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، توضح في شكل التالي:

الشكل رقم (01-02): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



المصدر: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22

الفرع الثاني: مظاهر الميزة التنافسية

تبدوا الميزة التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها ما يلي:

- الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات التي له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- تسيير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتسيير الحصول على قطع الغيار في كل الوقت وقبول والجهد.
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما يسير لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة و كفاءة و أقل تكلفة مما يتسير لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب (الإنتاج في الوقت المحدد).

- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.[1]

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب إلى أخر، فيري كوفلروس بأن هناك خمسة أنواع للميزة التنافسية يحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبون، ضمان التسليم، الإبداع، في حين صنفها بورتر إلى نوعين رئيسين هما ميزة التكلفة المنخفضة وميزة تمييز المنتج، حيث سوف نتطرق إليهما فيما يلي:

- **ميزة التكلفة المنخفضة:** وهي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر[2]، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في تكاليف كتكوين العمال، تبني برنامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة، وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة تشجع على إنجاح الأنشطة المنتجة للقيمة بأقل التكاليف.

[1] عيسى دراجي: البيئة والميزة التنافسية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،المركز الجامعي خميس مليانة.الجزائر،نوفمبر 2011،ص12.

[2] بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقضة الاستراتجية في تنمية الميزة التنافسية و واقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في دول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، جامعة شلف، ص06.

- **ميزة تمييز المنتج:** حيث تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا من ضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتج، من خلال أنشطة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

- شروط فعالية الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى شروط تضمن لها ذلك، وهي كما يلي:

  - حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  - الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن.
  - إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين تقليدها أو الغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن الغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة و هي لا تستمر طويلا[1]

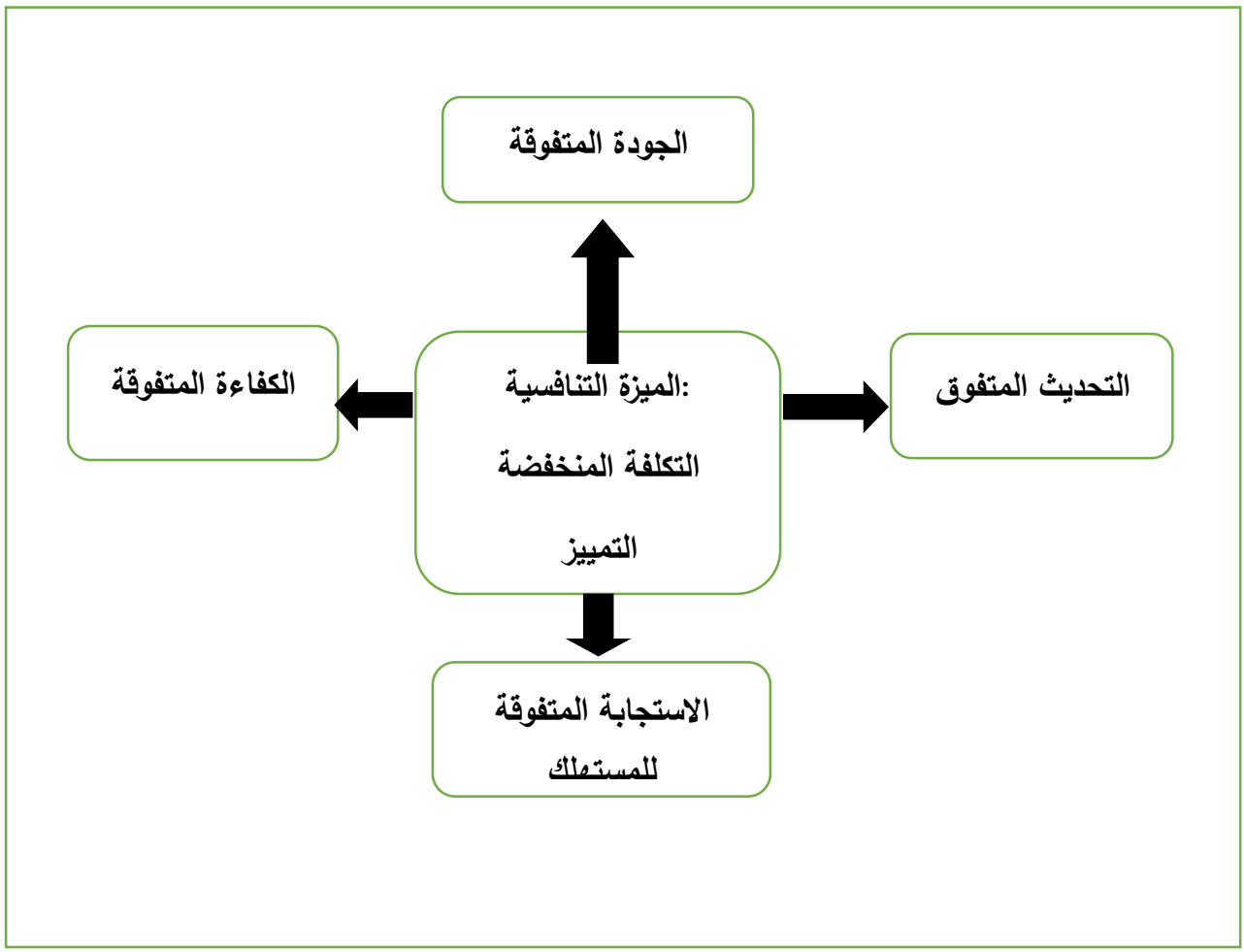
[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق ،ص17.

المطلب الثالث: أسس، أبعاد ومراحل تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول: أسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل. إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم(02-02):

الشكل رقم(02-02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204.

يتضح من خلال الشكل رقم 02-02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

أولا: الكفاءة Efficience

تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة لأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات،[1] وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاēا كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

[1] شارل هيل ،جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكاملن مرجع سابق، ص،ص،ص 204 /259/ 287.

- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانيا: الجودة Qualité

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له و نقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج،

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا: التحديث/ الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة[1]، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات

[1] بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص:259

وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول أنَّ الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أي تحديث المنتجات: تطوير واستحداث منتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات القائمة بصفات مميزة أو من خلال العمليات أي تحديث العمليات: تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات، شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.[1]

رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.[2]

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:[3]

- ✓ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛

[1] العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006،ص: 68

[2] شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكاملن مرجع سابق، ص: 214

[3] وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007 ،ص،ص 114-115 .

- ✓ التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- ✓ التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:[1]

- تحسين جودة المنتج، أو تطو ير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها

[1] شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكاملن ،مرجع سابق، ص: 214.

بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيا من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي،

أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، الى أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكن للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

***بعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

* **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

* **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

* **بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.[1]

***بعد الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه(Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج

[1] 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، ص13

عنه ناتج أو شي جديد.[1]

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به:(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).[2]

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف

[1] Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223

[2] -Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560

واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7-تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.[1]

الفرع الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

- **زيادة الفعالية التنظيمية:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، واشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.
- **إدارة الجودة الشاملة:** عرفها دافيس بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.[2]

[1] موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.ص112

[2] خديجة حريق، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية(، رسالة ماجيستر في العلزم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010_2011،ص:90.

كما عرفها أكلاند: بأنها منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي.[1]

إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، ترتكز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها.

- **إعادة الهندسة:** ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجين.[2]

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- ✓ دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- ✓ إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.

[1] رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 ،ص 75.

[2] جوزيف كيلاد، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 ،ص131.

- ✓ التخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية و اللامركزية.

ويمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثاني: محددات، وشروط فعالية الميزة التنافسية وكيفية تطويرها

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد أن تكون لها محددات تضبطها، كما يجب أن يتم تطويرها بشكل مستمر وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال أيضا يجب وضع معايير للحكم على جودتها

المطلب الأول: محددات وشروط فعالية الميزة التنافسية

فرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية وفق متغيرين هامين هما:[1]

1-حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة الحياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى

[1] نبيل مرسلي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مرجع سابق ، ص،ص85/86.

الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ومن هنا تبدا المؤسسة في تحديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك

2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعتبر النطاق على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة أو صناعات مترابطة و في هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق الصناعية التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج متميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى شروط تضمن لها ذلك، وهي كما يلي[1]:

-حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ،ص17.

– الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن.

– إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.[1]

المطلب الثاني: تطوير الميزة التنافسية

تسعى مختلف المؤسسات إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لكن المؤسسة لا تكتفي بامتلاك ميزة تنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، لذا لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة لتبقى دائما نقطة تحول وقوة لها، ومنه سوف نذكر ما يلي:

تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة بتطوير الميزة التنافسية من خلال:[2]

1–**ظهور تكنولوجيا جديدة:** فهو يمكن أن يخلق فرصا جديدة في مجالات التصميم للمنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للعميل؛

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ،ص17.
[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مرجع سابق، ص،ص:98-99.

2-**ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3-**ظهور قطاع جديد:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين؛

4-**تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان أو الآلات؛

5-**حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

كل مؤسسة تسعى لبناء ميزة تنافسية ولبناء هذه الميزة عليها أن تمر بعدة مراحل منها ما سنتطرق إليه في الفرع الأول، لكن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة تحدد وفق عوامل ومعايير وهو ما سوف نتطرق إليه في الفرع الثاني.

الفرع الأول: مراحل بناء الميزة

يتوقف بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على توافق العوامل التالية:[1]

-تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها؛

-تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء؛

-اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين، أو تعزيز مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع؛

[1] عباسة عائشة، (كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات استهلاك الواسع)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، 2015/2014،ص،ص25-26.

-خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي منفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق؛

-عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفعالية الأسواق وارضاء العملاء؛

-التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولا إلى الخدمات ما بعد البيع؛

-ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية؛

-تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين؛[1]

-تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوئها يتم وضع الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

[1] عباسة عائشة، كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات استهلاك الواسع مرجع السابق،ص،ص26/25.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال المعايير التالية:

1-**مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:[1]

أ) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛

ب) مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدة خصائص من أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات فنية على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات؛

[1] حجاج عبد الرؤوف،" الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية":(مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة سكيكدة،2007،ص،ص25-26.

2-**عدد مصدر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا؛

3-**درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.[1]

[1] حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سابق،ص ص25-26.

المبحث الثالث: دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية

أخلاقيات العمل لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث تربطهم علاقة قوية ومن هذا المنطلق نتطرق للمطالب التالية:

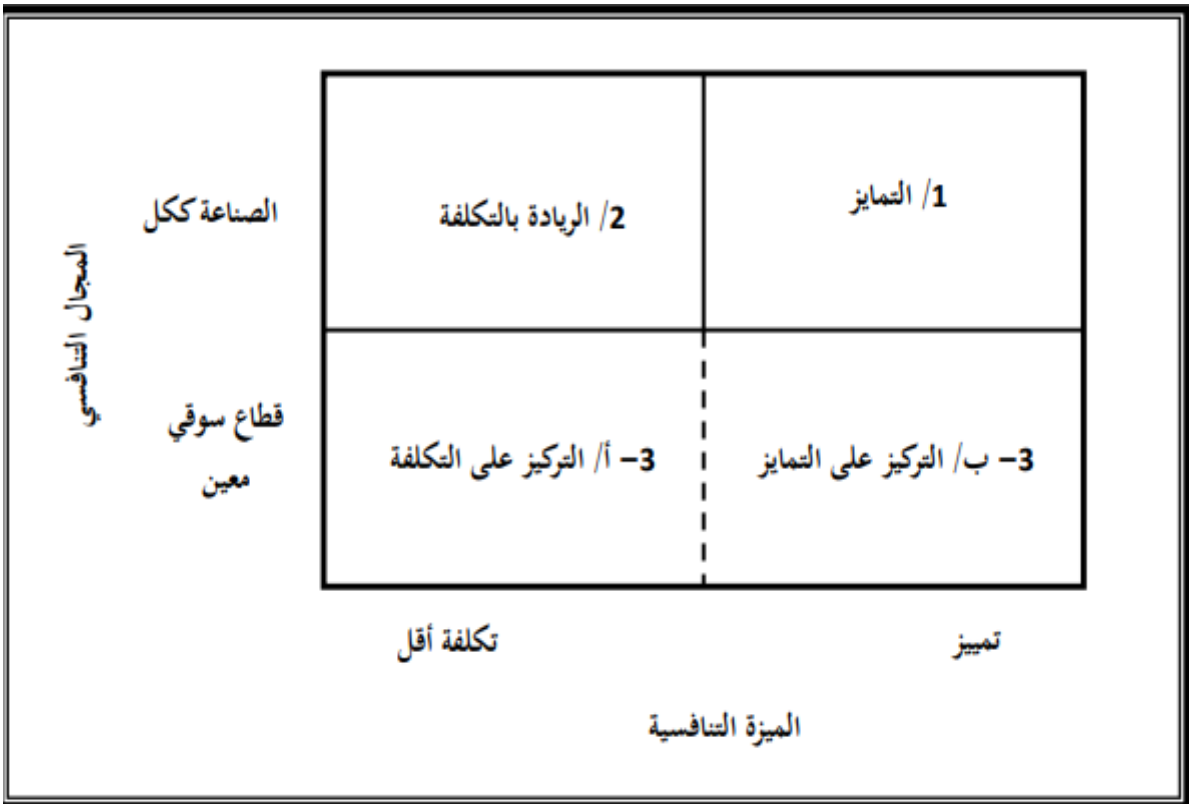
المطلب الأول: استراتيجيات عامة للميزة التنافسية

لاستراتيجية التنافسية (competitive strategy) هي خطة عمل يتم تطويرها من قبل شركة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تم وضع مختلف أنواع الاستراتيجيات التنافسية بعد تقييم نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات للمنافسة، ومقارنتها مع نفسك. كما يعد وجود استراتيجية تنافسية أمرًا بالغ الأهمية عندما يكون لدى الشركة سوق تنافسي وتتوفر العديد من المنتجات المماثلة للمستهلكين. حيث تساعدك هذه الاستراتيجية على إنشاء موقع دفاعي في مجال عملك، إلى جانب تحقيق عائد استثمار أعلى ومن هذا المنطلق نتطرق لمطالب التالية:

الفرع الأول: إستراتيجيات التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter، هذه الإستراتيجيات موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم(03-02): الإستراتجيات العامة للتنافس



Source: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, .P. 12

تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق[1]، وبالتالي تمكن هذه الإستراتجيات

[1] Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947, 13 May 2010/p.1.

المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من متوسط، وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب[1]:

- ✓ فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- ✓ فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتمييز المنتجات وجودتها.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات عامة للتنافس:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز على التكلفة؛
- إستراتيجية التركيز على التمايز.

يؤكد هذا التصنيف على أن هناك مصدرين فقط للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع إستراتيجية سوق موسعة أو إستراتيجية مركزة. وبالرغم من أن ذلك يقود

[1] Andrew Pearson, op cit, P.1

إلى وجود أربع إستراتيجيات عامة للتنافس، يعرف بورتر فقط ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية وتتمثل في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز.

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة

تبحث إستراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتهاوحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر[1]، وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا[2]:

تُعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل

[1] Andrew Pearson, op cit, P.1

[2] أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08 09- مارس ،2005 ،ص،ص 467/466.

المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛

- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛

- إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين؛ إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكِّن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛ [1]

- كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛

[1] أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، مرجع سابق ص،ص465/466.

- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنمَّا أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية؛ أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:[1]

– توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛

– الاستغلال الأمثل للموارد؛

– الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل؛

– التركيز على تحسين الإنتاجية؛

– التركيز على منحنى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة؛

– العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين؛

وعليه فهي إستراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

[1]Andrew Pearson, op cit, P.1

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن أن تهمل المؤسسة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة.

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات/ خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وأن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.[1]

ثانيا: إستراتيجية التمايز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات

[1] Andrew Pearson, op cit, P.1

وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.[1]

يمكن تعريفها أيضا على أنها إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.[2]

وبالتالي ترتكز إستراتيجية التمايز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة.

إن تبني هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية

نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق[3]:

- فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها؛

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، اللاذقية، ،2009 ص: 114.

[2] Andrew Pearson, op cit, P.2

[3] محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ،2000 ص176.

– من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية...؛

– كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية... لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر؛

– أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح؛

– بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحدُّ من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

بناء على ما سبق فإن إستراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي؛ فهي ترتكز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه

السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما[1]:

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك ؛

- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والناتجة حسب بورتر من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتميز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء[2]:

- التفرد أو الوحدانية ليس له دوما قيمة: فالحقيقة أن الوصول إلى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، و الوحدانية لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون. وأن التمايز الأكثر إقناعا ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار لقيمة التميز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها.

- التمايز المبالغ فيه: في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي

[1] أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، مرجع سابق، ص،ص 469/468.

[2] Porter M.A, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, P.158.

حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال فالمؤسسة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل.

– ارتفاع فائض السعر: إنَّ تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، وإذا لم تستطع المحافظة على مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في[1]:

– بما أن استمرارية التميز مرتبط بإدراك القيمة من قبل العميل فإن أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها؛

– أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات؛

– قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج... ؛

– التركيز على الإبداع والتطوير؛

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ،مرجع سابق، ص:115.

– الإنفاق على البحث والتطوير.

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية التمايز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون، على أن يتمَّ النظر إليها على أنها مميزة وفريدة من قبل المستهلكين. إن تبني هذه الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها؛ كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

ثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس هي إستراتيجية التركيز، تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضييق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل [1]، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين:

[1] Porter M. E, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, op cit, P.15.

- المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- وأما المستوى الثاني فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أُهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل[1].

تقوم هذه الإستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية [2].

من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية [3]:

[1] Porter M. E,op cit,p.15.

[2]عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، مرجع سابق، ص .116.

[3]Andrew Pearson, op cit, P.3

– عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضييع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛

– إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛

– من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا ضآلة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

مما سبق فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدي قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو... وغالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة؛

بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموار د الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل[1]،

وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العلاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر.

[1] Gerard Garibaldi Analyse Strategique, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 3 éme ed, 2008, op cit, P. 69.

الفرع الثاني: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

أولا: استراتيجية التنافس

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهي تتحدد من خلال ثالثة مكونات أساسية:

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا.
- **حلبة التنافس:** وتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، إذ تعتبر الأصول والمهارات الصحيحة بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث ال يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم استمرارها على مدار الزمن. ويتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة على أهمية الاستراتيجية المتبعة ومدى ملاءمتها في تحقيق أهدافها.

ثانيا: قوى التنافس لبورتر

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى التنافس والتي تتمثل وفقا لبورتر في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل والتي تكون قطاعا معينا ويركز بورتر على أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة قوة المؤسسات القائمة على

رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، فقوة تأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت وذلك وفقا لتغيير الظروف والتحولات التي تطرأ على الصناعة، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى كل عامل على حدى:[1]

1-المنافسين الحاليين: وهم المنافسون الموجودين فعلا داخل القطاع والذين يتنافسون من أجل الريادة أو الحفاظ على وضعيتهم في السوق ويسود بين المؤسسات قوى مختلفة بشدة وفقا لعدة عومل منها:

- البيئة التنافسية: إن التنافس يكون أكثر حدة إذا كان هناك الكثير من المنافسين الصغار أو الحجم التنافسي المتكافئ ويكون التنافس أقل إذا كانت للصناعة قائدا واضحا في السوق،

-الخصائص الاستراتيجية للقطاع،

-جاذبية السوق،

-عوائق الدخول والخروج إلى السوق،

-عدد وحجم واختلاف المنافسين،

طبيعة المنتجين وقابليتها للتلف،

أهمية المصاريف والنفقات الثابتة،

[1] بوعسلة فطيمة الزهراء، دور النظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، سنة 2014،ص،ص 45-47.

2-المنافسون الجدد في السوق: وهم المؤسسات التي تجد أن السوق رائجة وهناك فرصة لتحقيق الأرباح فتدخل كمنافس جديد في السوق مثل انتشار شركات التجارة الإلكترونية عبر الانترنت، فالمؤسسات الجديدة تهدد المؤسسات القائمة بتنافسها على أخذ حصة من السوق،

3-المنتجات البديلة الإحلال: هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشتري لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من المؤسسات المتواجدة في السوق مثل تحول الكثير من الناس إلى استخدام الهاتف النقال بدلا من الهاتف الثابت، **وهكذا تلعب في هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة وسمعة المؤسسة وولاء العميل دورا كبير في عملية التحول.**[1]

4-**قوة تفاوض العملاءالزبائن:** هي قدرة العملاء في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر أو زيادة الجودة أو في الوصول إلى السلعة في الوقت والمكان المناسبين دون الزيادة في الأسعار، هل يتمتع العملاء بحماية أو دعم من الدولة، وكيف يمكن للمؤسسة إقناعها بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وإذا كانوا محدودي العدد فما هو أفضل أسلوب للتفاوض معهم و إقناعهم،

5-**القدرة على التفاوضية للموردين:** عندما يكون للمنافسين القدرة على فرض أسعار المواد الخام ولا يستطيع المنتجين نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين، فإن ربحية الصناعة تنخفض وتظهر هذه الظروف في الحالات التالية:

-عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون،

[1] بوعسلة فطيمة الزهراء، دور النظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية ،المرجع السابق،ص،ص45-47.

-عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول الموردين الجدد إليها،

-مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات،

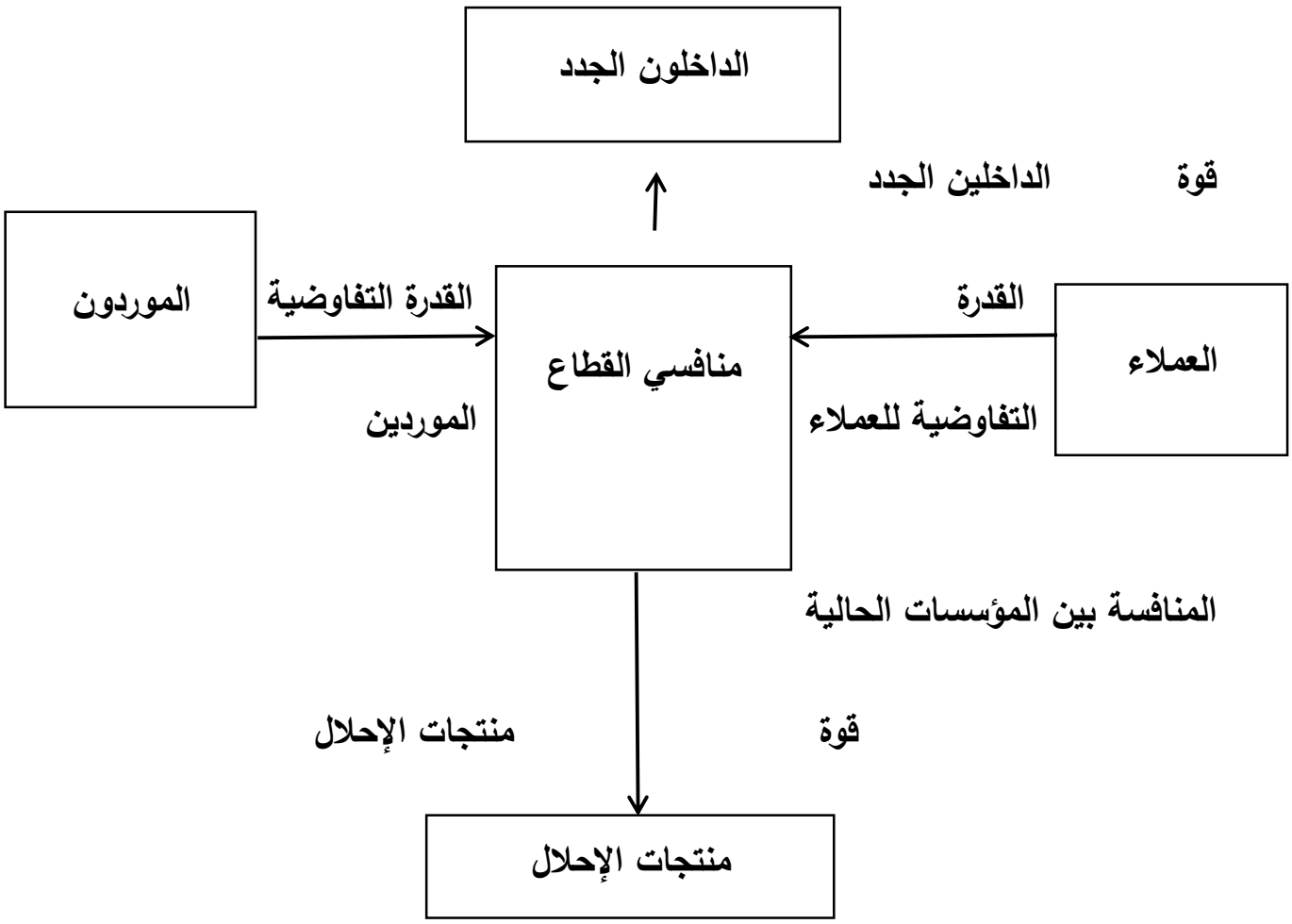
-عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزء كبير أو مكونا حيويا من السلع،

-عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة تكامل رأسي أساسي،

-تحمل المؤسسة لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد المعتمدة،

فبعد ما تمت الإشارة إلى قوى التنافس لبورتر نستعرض الشكل الاتي الذي يشمل كل منها فيما يلي:

الشكل رقم(04-02): القوى الخمس للتنافس



المصدر: بوعسلة فطيمة الزهراء، دور النظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، سنة 2014، ص48.

الفرع الثالث: العلاقة بين استراتيجية التنافس والميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التنافس محققة القيمة ويشترط في نفس الوقت ألا يتم إتباع مثل هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا، ومن جانب آخر يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة القيمة بحيث تستوفي معيارين هما:

-عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا،

-عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.[1]

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

كون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأشر بالآتي:[2]

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ، ص84.

[2] د.ثامر البكري، استرانجيات التسويق، عبر الموقع https://almerja.com/reading.php?idm=113621، يوم 2023/05/16،على ساعة 23:03،ص01.

الفرع الأول: المقاييس نوعية

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن ان يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي[1]:

أ- النوعية المتوقعة:

وهل تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو امر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- النوعية المدركة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه او حصوله على المنتج وقد تكون اكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

جـ - النوعية القياسية:

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الاساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

[1] د.ثامر البكري، استراتجيات التسويق ، مرجع سابق،ص01.

الفرع الثاني: المقاييس كمية:

وهي المقاييس الاكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط اساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها. [1]

أ- مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها او دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات او التعويضات المدفوعة للمشترين. وكما يتضح في الاتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

[1] د.ثامر البكري، استرانجيات التسويق مرجع سابق،ص01.

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار اسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة. حيث تشير الدراسات إلى ان 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

جـ - تكاليف التسويق:

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين. وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريق تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الاعلان) في المنظمة.

د- الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

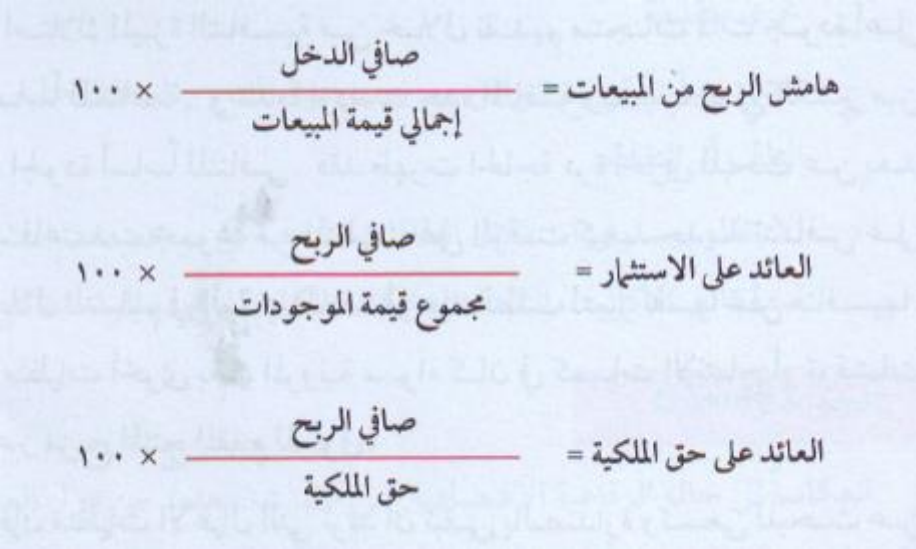
$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشكة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

هـ – نسب الربحية:

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الاعمال التجارية التي تقوم بها. ومن أبرز هذه النسب هي:[1]

[1] د.ثامر البكري، استرانجيات التسويق مرجع سابق،ص01.



وبطبيعة الحال ان ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية

العلاقة بين أخلاقيات العمل والميزة التنافسية

إن قيام المنظمة باختيار استراتيجية تنافسية معينة لابد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، لذا فإن الاستراتيجية التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها، ويتم ذلك عن طريق الآتي:[1]

[1] ميادة حياوي مهدي، رازق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية: أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة، المجلد 7 العدد 21، 2011، ص134.

1-تحقيق حاجات الزبائن المستحقة: تواجه منظمات الأعمال صعوبة تسويغ أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية، وربما يحكم أغلب المدراء على أعمالهم بأنها تتضمن أعمالا غير مشروعة ومراهنات غير قانونية وغير مشروعة، وأمور زائفة متعمدة، وحالات الإهمال وغيرها، في حين قد يصف بعض المدراء أعمالهم بأنها نتيجة منطقية لمقدار الجدارة أو الاستحقاق أو الكفاءة الذي تتمتع به المنظمة، وبسبب هذه الاختلافات تصبح الإدارة غير قادرة على التمييز الدقيق فيما بين حاجات الزبائن التي تم إشباعهاٍ بشكل أخلاقي، وتلك التي حدث فشل في تحقيقها بشكل أخلاقي، وهنا لا بد أن تستثير الإدارة حالة إرضاء الضمير الجماعي لغرض تحقيق المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المستحقة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقيا.

2- المنتجات الآمنة: وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادة بسلسلة من النتائج السلبية المتابعة، ومثال ذلك المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية.

3- المعلومات الوفيرة: يترتب على المنظمات التزام بتزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها، ويكون هذا الشرط مضموناٍ ل قانوني في بعض الصناعات، لاسيما في المنظمات المصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريفي للزبون. إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

وفي ضوء ما تقدم، يتوجب على المنظمات أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية لتضمن البقاء في هذا الميدان، ومن ثم فإن تحقيق المزايا التنافسية لابد وأن يستند ضمن ما يستند إليه على الأبعاد والمعايير الأخلاقية.[1]

[1] ميادة حياوي مهدي، رازق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص134.

خاتمة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في محيط يتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها و إبراز شروط فعاليتها، كما تطرقنا لتنمية وتطوير الميزة و استراتيجيات تنافسية وفي أخير ربطنا العلاقة بين أخلاقيات العمل والميزة التنافسية .

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه وحدة المدية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية من حيث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها ثم تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

-المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة

-المبحث الثاني: إجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: تقديم عالم لمؤسسة الجزائرية للمياه

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب

المطلب الأول: بطاقة تقنية لمؤسسة الجزائرية للمياه

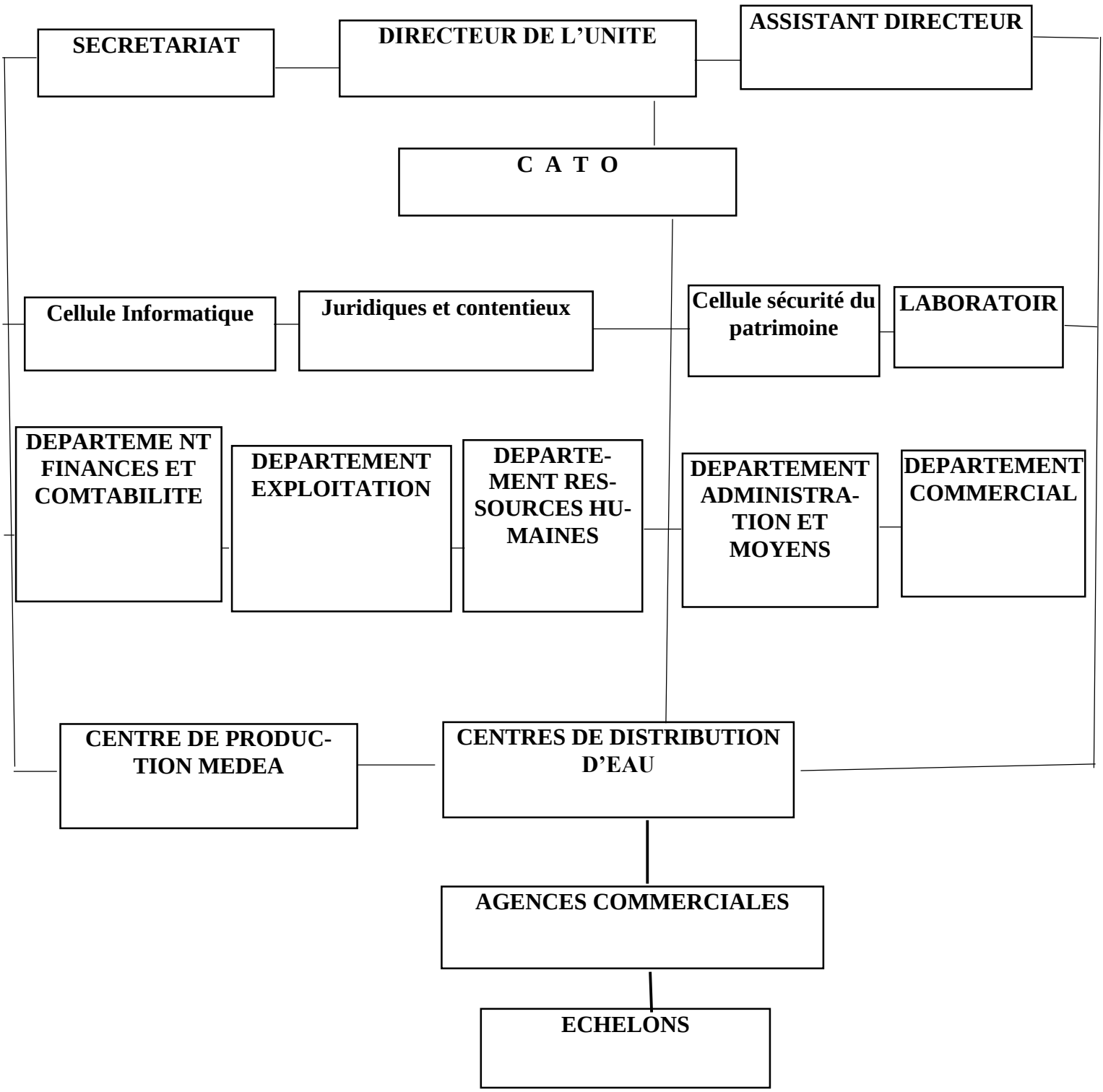
الجدول رقم(01-03): بطاقة تقنية للمؤسسة الجزائرية للمياه:[1]

اسم المؤسسة	المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المدية
تاريخ الإنشاء	2001/08/27
مقر المؤسسة	حي قطيطن المدية
الشكل القانوني	اقتصادية
تعداد العمال	1082 عامل
الأنشطة الأساسية	إنتاج وتوزيع المياه
رقم السجل	01 ب 16/00-0017164
تاريخ التسجيل في السجل التجاري	2018/05/06
رقم النشاط	615067

[1] مقابلة مع السيدة: وهيبة زناني، رئيسة قسم الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم(01-03): الهيكل التنظيمي:[1]



[1] مقابلة مع السيدة: وهيبة زناييني، رئيسة قسم الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية.

المطلب الثالث: مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-مهام الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه:[1]

1- **مدير الوحدة:** الإدارة العامة لمؤسسة

2- **سكرتارية؛**

3-**مساعدة المدير؛**

4-**مركز الاستقبال الهاتفي العملياتي CATO:**

دوره: استقبال جميع شكاوى زبائن والإدارات

5-**مكتب القانون والمنازعات:**

دوره: دراسة جميع الملفات القانونية مع الزبائن والإدارات

6-**خلية أمن الممتلكات:**

دوره: مراقبة أعوان الأمن وحماية جميع ممتلكات المؤسسة (خزانات المائية- إدارات- مراكز- محاطات شفة غريب)

[1] مقابلة مع السيدة: وهيبة زنايني، رئيسة قسم الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية.

7-**المخبر:**

دوره: معالجة نوعية المياه الصالحة للشرب.

8-**قسم المالية والمحاسبة:**

دوره: مراقبة ميزانية المؤسسة (دخول وخروج الأموال)

9-**قسم الموارد البشرية:**

دوره: تسيير المستخدمين (العمال) وإعداد الأجور، مقررات، العطل بالإضافة إلى التوظيف (مرتبط بميزانية المؤسسة) التي يتم إعدادها في نهاية السنة الماضية....

10-**قسم الإدارة والوسائل العامة:**

دوره: هذا القسم يكلف بشراء جميع الوسائل التي يستعملها العمال (أي جميع المستلزمات والأدوات التي تخص العمال أو المؤسسة مكلفون بشرائها)

11-**القسم التجاري:**

دوره: إعداد فواتير المياه وكذا مراقبة دخول وخروج أموال المؤسسة حيث أن هذا القيم يعمل دوما بالتنسيق مع قسم المالية

12-**مركز الإنتاج:**

دوره: مكلف بإنتاج المياه (شفة-غريب)

13-**مراكز توزيع المياه:**

- مركز توزيع المياه بالمدية (مصلى)
- مركز برواقية
- مركز قصر البخاري
- مركز عين بوسيف
- مركز تابلاط

14-**الوكالات التجارية:**

دورها: تحصيل أموال المؤسسة وتوزيع الفواتير، استقبال الزبائن (الفواتير الخاطئة)

15-**الأصناف:**

- قطاع شلالة عذاورة
- قطاع بوغزول
- صنف سي محجوب
- وزرة
- حمدانية

دورهم: مراقبة توزيع المياه وتوزيع الفواتير

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة المتمثل فيما يلي:

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر أخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة

1-**منهجية الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لاختبار دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الجزائرية للمياه وحدة المدية؛ وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والتي بينت بالاعتماد على الدراسات السابقة وطورت من خلال لجنة التحكيم وبعد أن تم جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها وترميزها وإدخالها على برنامج ال spss تم إجراء اختبارات الصدق والثبات وفحص العلاقة بين المتغيرات وأخيرا تم فحص أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2-**مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية المدية حيث تم استطلاع أراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول أثر أخلاقيات العمل في تعزيز الميزة التنافسية.

3-**عينة الدراسة:** تم حصر عينة الدراسة في 40 مفردة من مجتمع الدراسة تم اختبارها وفقا لمجتمع الدراسة حيث شملت توزيع استمارة على عينة شملت مجتمع الدراسة.

وبعد فرز وتنظيم الاستمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 35استمارة من مجموع الاستمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة؛ بعدما قمنا باستبعاد 05 استمارة بسبب نقص المعلومات فيها

ونظرا لانشغالات الموظفين وعدم تمكنهم من الإجابة تم الاعتماد على عينة 30 عامل وذلك تحت طلب المشرفة على تربصي بالمؤسسة، تم توزيع 30 استمارة وعدد الاستمارات الملغاة هي استمارة واحدة، بمعنى تم اعتماد على 29 استمارة لإتمام الدراسة، كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (02-03): توزيع أداة الاستبيان

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	30	29	1	0	29
النسب	%100	%93	%07	%0	%93

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

ولقد تم توزيع الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض التوضيحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الاستبيان

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبار فئة الموظفين، قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الأقدمية ومركز الوظيفة وهذا من أجل الوصف.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول: متعلق بتطبيق أخلاقيات العمل، حيث اشتمل26 عبارة

المحور الثاني: متعلق بتحقيق الميزة التنافسية حيث اشتمل 20 عبارة

واشتمل الاستبيان ككل على 46 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة سلوك الأفراد، وتعرف على أنها حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة من الأشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة لنتائج

الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة، لقد خصصت المقابلة في دراستنا للالتقاء بالمسؤولين، حيث تم اللقاء برئيسة قسم الموارد البشرية الذي قدمت لي التعليمات الخاصة بمجال الدراسة.

ثالثا: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (03-03): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (04-03): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.8**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**1.8 اقل 2.6**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**2.6 اقل 3.4**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 إلى 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (04-03) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (S.P.S.Sالإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات العلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود

بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- الصدق البنائي.

3- قياس معامل الثبات.

4- اختبار التوزيع الطبيعي.

5- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

6- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

7- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

رابعا:ثبات وصدق أداة الدراسة

استعنا لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس وثبات والاتساق الداخلي في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها30 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأراءهم، حيث بلغ عددهم ثلاثة ومن ثم تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب

المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (05-03) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بولصنام محمد	**أستاذ محاضر صنف (أ)**	**جامعة المدية**
بنزرقة ليلى	**أستاذة محاضرة صنف (أ)**	**جامعة المدية**
زرواطي محمد	**أستاذة محاضرة صنف (أ)**	**جامعة المدية**

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور أخلاقيات العمل.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1-الاتساق الداخلي لبعد احترام القوانين والأنظمة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد احترام القوانين والأنظمة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (06-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد احترام القوانين والأنظمة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد احترام القوانين والأنظمة	**1**	-
01	**ألتزم بأداء عملي في ضوء الأحكام والمبادئ القانونية**	**0,634****	**0,000**
02	**أتبع التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بشكل مستمر**	**0,723****	**0,000**
03	**أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل**	**0,934****	**0,000**
04	**أحرص على متابعة كافة أنشطة المؤسسة باهتمام**	**0,696****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (06-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0.634**)(0,934**) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد احترام القوانين والأنظمة.

2- الاتساق الداخلي لبعد الإتقان:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الإتقان، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (07-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإتقان.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإتقان	**1**	-
05	**أحرص على أداء عملي على أكمل وجه**	**0,868** **	**0,000**
06	**أعمل على تنمية قدراتي العلمية بهدف تحسين أدائي في العمل**	**0,828** **	**0,000**
07	**أستفيد من أخطائي المهنية وأحرص على عدم تكرارها**	**0,851** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (07-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0.828**) (0.868**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الإتقان.

3- الاتساق الداخلي لبعد احترام الوقت:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد احترام الوقت، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (08-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد احترام الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد احترام الوقت	**1**	-
8	**أحرص على الالتزام بأوقات العمل**	**0,691** **	0.000
9	**أرتب كل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها**	**0,837** **	0.000
10	**أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل**	**0,891** **	0.000
11	**أحترم أوقات الأخرين أثناء أدائهم لعملهم**	**0,696** **	0.000
12	**أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل**	**0,841** **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (08-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,691****) و(**0,891****) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد احترام الوقت.

4- الاتساق الداخلي لبعد السرية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد السرية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (09-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد السرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد السرية	**1**	-
13	**ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل**	**0,786** **	**0,000**
14	**أحافظ على عدم اطلاع الأخرين على التعليمات والتقارير السرية**	**0,765** **	**0,000**
15	**ألتزم بإجراءات أمن معلومات العمل الخاصة والعامة**	**0,857** **	**0,000**
16	**أبتعد عن الفضول في الاطلاع على معلومات لا تعنيني في العمل**	**0,754** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (09-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,754****) (**0,857****) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد السرية.

5- الاتساق الداخلي لبعد الأمانة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الأمانة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (10-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الأمانة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأمانة	**1**	-
17	**أحرص على تأدية المهام الموكلة إلى بأمان وإخلاص**	****0,753**	**0,000**
18	**أحافظ على ممتلكات وأدوات العمل المادية والمعنوية**	****0,869**	**0,000**
19	**أحرص على استخدام مقتنيات العمل لأغراض العمل فقط وليس لأغراض شخصية**	****0,776**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (10-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,753**) (**0,869**) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الأمانة.

6- الاتساق الداخلي لبعد المسؤولية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المسؤولية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (11-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المسؤولية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المسؤولية	**1**	-
20	**أحرص على تحمل مسؤولية المهام الموكلة لي**	**0,570** **	**0,001**
21	**أهتم بمستقبل المؤسسة وأحرص على تحقيق رسالتها**	**0,818** **	**0,000**
22	**أقدم المقترحات لتطوير وتحسين طرق العمل**	**0,611** **	**0,000**
23	**أحرص على إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة**	**0,859** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (11-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,570****) (**0,859****) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد المسؤولية.

7- الاتساق الداخلي لبعد النزاهة والشفافية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد النزاهة والشفافية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (12-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد النزاهة والشفافية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد النزاهة والشفافية	**1**	-
24	مهامي الوظيفية واضحة ومعلنة	**0,757** **	**0,000**
25	يسمح لي بالاعتراض ومناقشة القرارات مع رؤسائي	**0,948** **	**0,000**
26	يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض	**0,921** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (12-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,757****) (**0,948****) ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد النزاهة والشفافية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد التكلفة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التكلفة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكلفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التكلفة	**1**	-
27	**تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكلفة خدماتها دون المساس بجودة الخدمة**	**0,884** **	**0,000**
28	**تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف**	**0,875** **	**0,000**
29	**تعمل المؤسسة على تقديم أسعار مناسبة للمستهلك تتماشى مع تكلفة منتجاتها**	**0,817** **	**0,000**
30	**تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف**	**0,848** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (13-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,817****) (**0,848****) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد التكلفة.

2- الاتساق الداخلي لبعد المرونة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المرونة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (14-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المرونة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المرونة	**1**	**-**
31	**تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن**	**0,901** **	**0,000**
32	**يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية**	**0,842** **	**0,000**
33	**المؤسسة على اطلاع بما يحدث في محيطها**	**0,744** **	**0,000**
34	**تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي**	**0,889** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (14-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,744**) (**0,901**) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد المرونة.

3- الاتساق الداخلي لبعد الجودة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الجودة، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (15-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الجودة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الجودة	**1**	-
35	**لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة**	****0,849**	**0,000**
36	**تحاول إدارة المؤسسة مطابقة خدماتها لمتطلبات الأداء التي يطلبها المستهلك**	****0,803**	**0,000**
37	**تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بميزة تنافسية عالية قياسا بالمنافسين الحاليين**	****0,860**	**0,000**
38	**تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها عن طريق تطبيق مواصفات الايزو**	****0,741**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (15-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,741****) (**0,860****) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الجودة.

4- الاتساق الداخلي لبعد الإبداع:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الإبداع، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (16-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإبداع	**1**	**-**
39	**تحاول المؤسسة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية**	**0,956** **	**0,000**
40	**تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم**	**0,949** **	**0,000**
41	**تحرص المؤسسة على إبداع في تقديم الخدمات بطرق جديدة تتناسب مع متطلبات المستهلك**	**0,881** **	**0,000**
42	**تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية**	**0,921** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (16-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,881**) (**0,956**) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد الإبداع.

5- الاتساق الداخلي لبعد التسليم:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التسليم، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (17-03): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التسليم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التسليم	**1**	-
43	**تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوى زبائنها في الأوقات**	**0,705** **	**0,000**
44	**تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها**	**0,857** **	**0,000**
45	**تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين**	**0,826** **	**0,000**
46	**تسعى المؤسسة إلى إرضاء المستهلك عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت**	**0,899** **	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (17-03) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,705**) (**0,899**) ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد التسليم.

رابعا: الصدق البنائي لأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان على حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (18-03): اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور		أخلاقيات العمل	تحقيق الميزة التنافسية	الدرجة الكلية
أخلاقيات العمل	الارتباط	1	*0,420	**0,659
	الدلالة	-	0.001	0.000
تحقيق الميزة التنافسية	الارتباط	**0,933	1	**0,933
	الدلالة	0.001	-	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (18-03) أن معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

خامسا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (19-03): اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
أخلاقيات العمل	**26**	**0,906**
تحقيق الميزة التنافسية	**20**	**0,962**
أداة الدراسة	**46**	**0,956**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (20) أن معامل ثبات محور أخلاقيات العمل بلغ قيمة (0,906) كما بلغ معامل ثبات محور تحقيق الميزة التنافسية (0,962) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,956) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (20-03): اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية
محور أخلاقيات العمل	**0,960**	**0,117**
بعد التكلفة	**0,950**	**0,181**
بعد المرونة	**0,935**	**0,680**
بعد الجودة	**0,938**	**0,980**
بعد الإبداع	**0,947**	**0,118**
بعد التسليم	**0,955**	**0,189**
محور تحقيق الميزة التنافسية	**0,944**	**0,114**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (20-03) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وهذا بعد جمع الاستمارات الموزعة والمكونة من 29 استمارة، حيث تم معالجة البيانات بطريقة يدوية، ومن ثم استخراج النتائج الخاصة بكل من المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وكل ما يخص متغيري التدريب والأداء، وفي الأخير تم اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة

1-عرض نتائج الاستبيان:

أولا: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

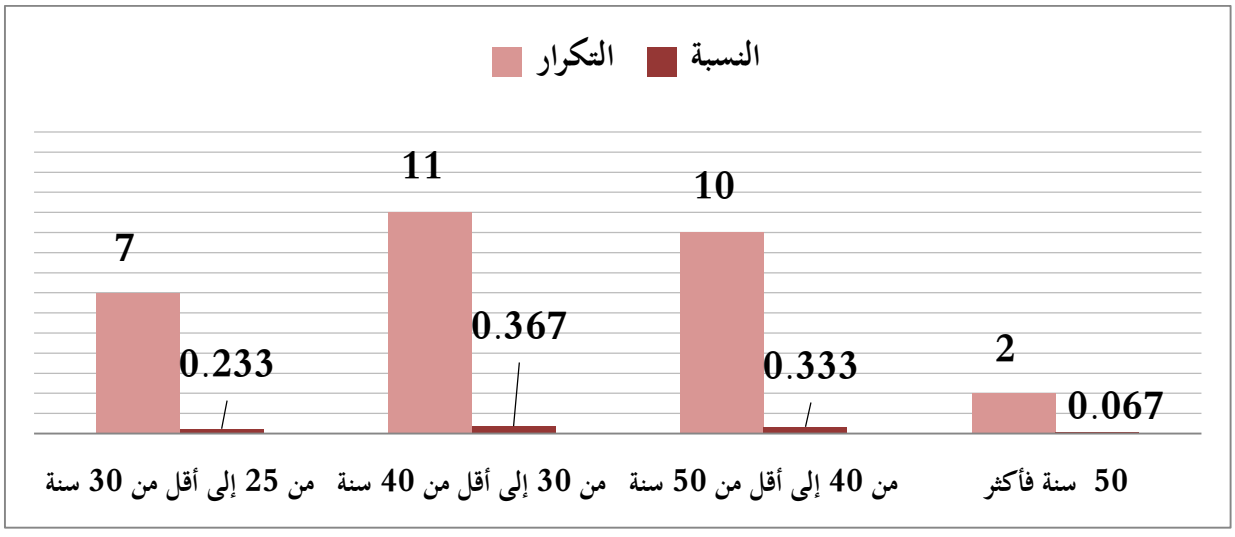
أولا: متغير العمر

الجدول رقم (21-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى أقل من 30 سنة	7	%23,3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	%36,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	%33,3
50 سنة فأكثر	2	%6,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(02-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (02-03)(21-03) نلاحظ أن 11 من الموظفين يمثلون ما نسبته 36,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في مقابل يوجد 10 من الموظفين أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة يمثلون ما نسبته 33,3% ويوجد 7 من الموظفين أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة يمثلون ما نسبته 23,3% ويوجد 2 من الموظفين أعمارهم 50 سنة فأكثر يمثلون ما نسبته 6,7%

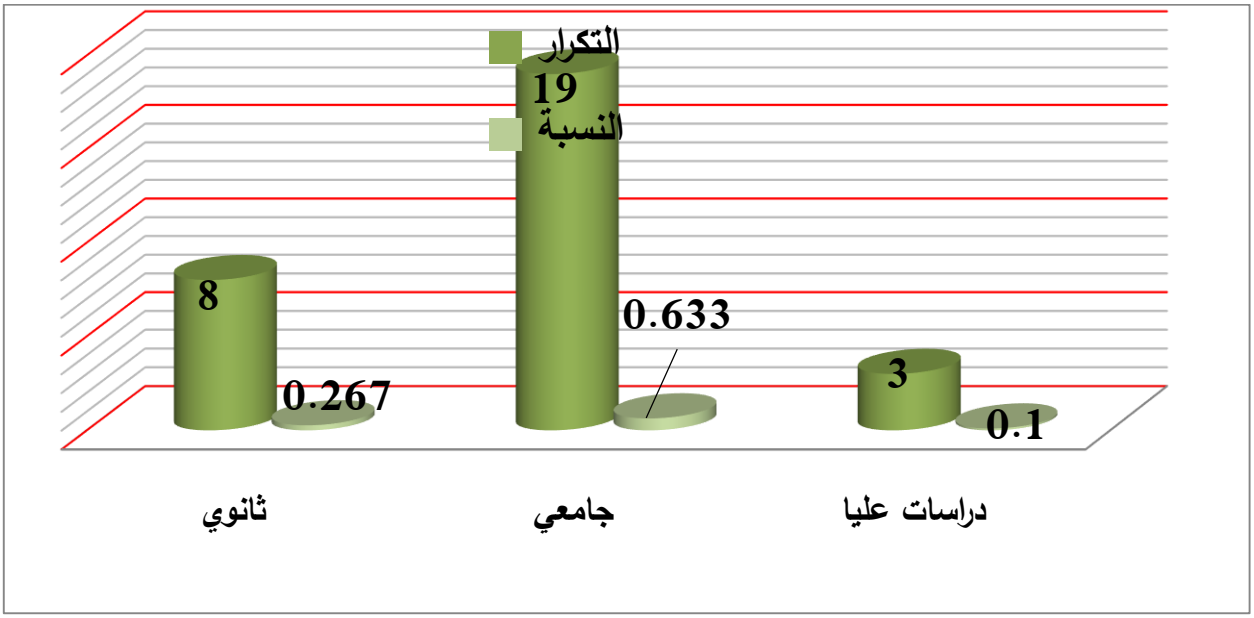
ثانيا: متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (22-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	8	%26,7
جامعي	19	%63,3
دراسات عليا	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(03-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (03-03) (03-22) نلاحظ أن 19 من الموظفين مستواهم التعليمي جامعي يمثلون ما نسبته 26,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 8 من الموظفين يمثلون ما نسبته 26,7% مستواهم التعليمي ثانوي، ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 10% مستواهم التعليمي دراسات عليا.

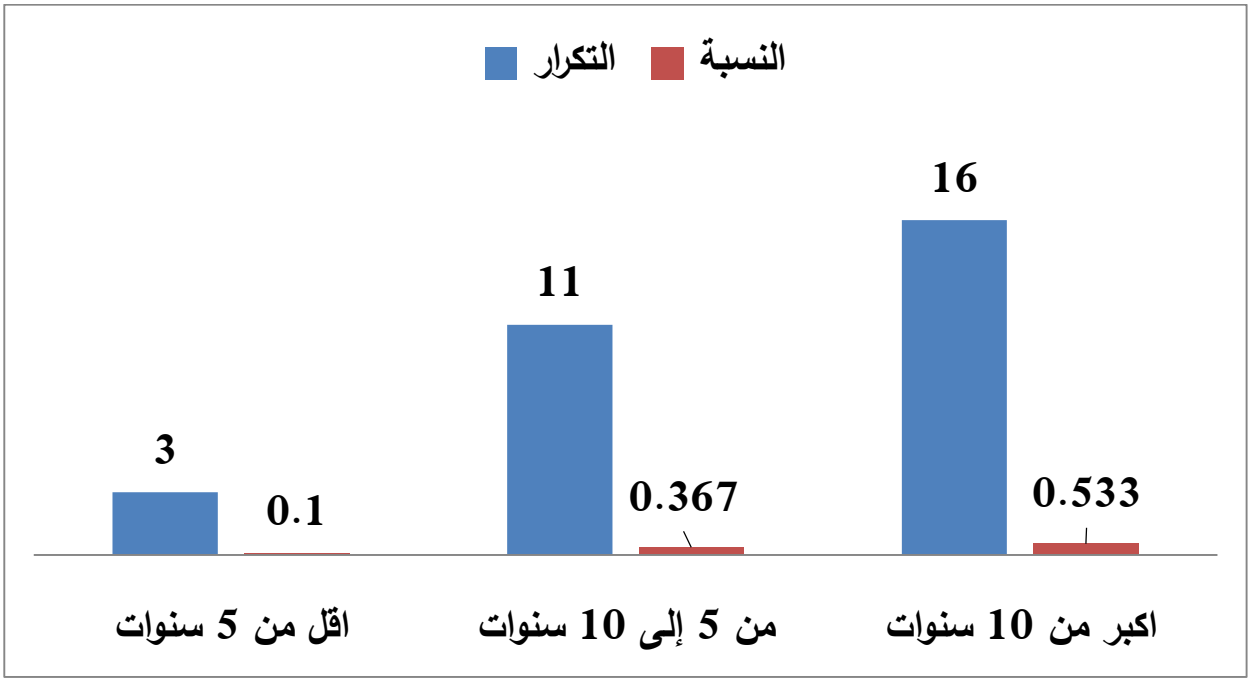
ثالثا: متغير الخبرة.

الجدول رقم(23-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	%10
من 5 إلى 10 سنوات	11	%36,7
اكبر من 10 سنوات	16	%53,3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(04-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من الجدول والشكل رقم (23-03) (04-03) نلاحظ أن 16 من الموظفين يمثلون ما نسبته 53,3% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد العينة، في المقابل يوجد 11 من الموظفين يمثلون ما نسبته 36,7% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 10% لديهم أقل من 5 سنوات.

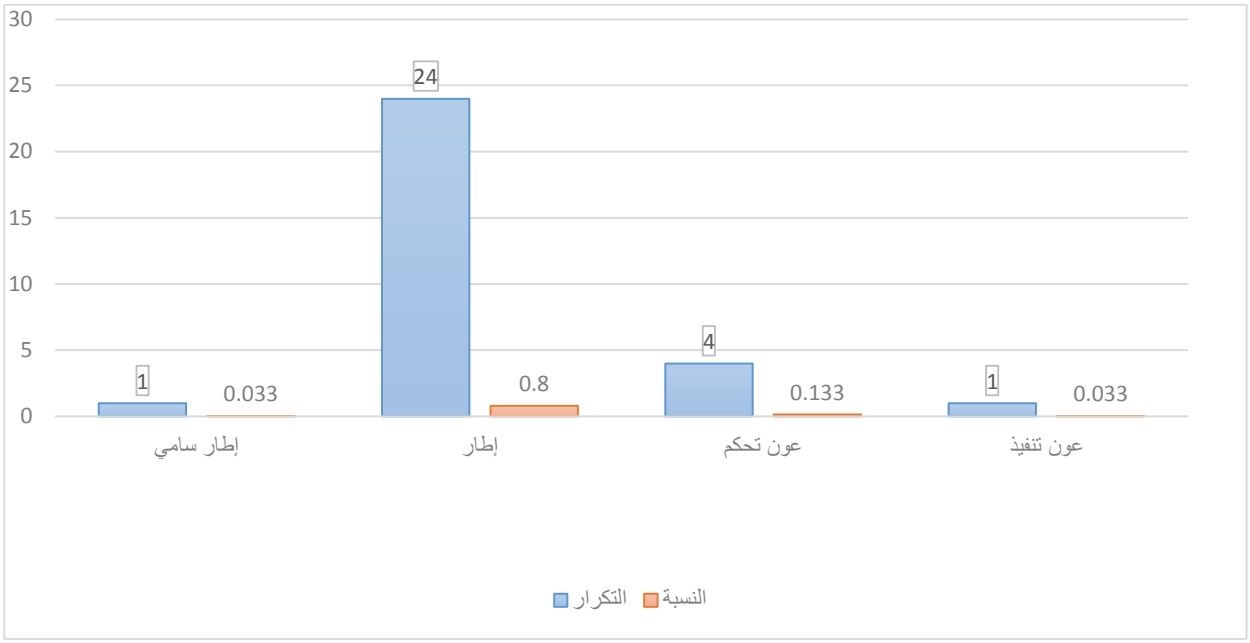
رابعا: متغير الوظيفة.

الجدول رقم(24-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار سامي	1	%3,3
إطار	24	%80
عون تحكم	4	%13,3
عون تنفيذ	1	%3,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (05-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (24-03) (05-03) نلاحظ أن 24 من الموظفين إطارات يمثلون ما نسبته 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 4 من الموظفين أعوان تحكم يمثلون ما نسبته 13,3% ويوجد 1 من الموظفين إطار سامي يمثل ما نسبته 3,3% والنسبة نفسها لموظف عون تنفيذ.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

❖ **التحليل الوصفي لأبعاد محور أخلاقيات العمل**

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، الذي اشتمل على سبعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (25-03): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور أخلاقيات العمل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	احترام القوانين والأنظمة	4,05	0,485	6	عالية
2	الإتقان	4,46	0,434	2	عالية جدا
3	احترام الوقت	4,32	0,485	4	عالية جدا
4	السرية	4,34	0,452	3	عالية جدا
5	الأمانة	4,48	0,417	1	عالية جدا
6	المسؤولية	4,24	0,442	5	عالية جدا
7	النزاهة والشفافية	3,66	0,839	7	عالية
	محور أخلاقيات العمل	4,22	0,349	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (25-03) أن تقديرات الموظفين لمحور أخلاقيات العمل، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأمانة **4,48** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في الأمانة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4170** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإتقان **4,46** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في الإتقان لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4340** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد السرية **4,34** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في السرية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4520** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد احترام الوقت **4,32** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في احترام الوقت لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4850** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المسؤولية **4,24** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في المسؤولية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4420** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

6- بلغ المتوسط الحسابي لبعد احترام القوانين والأنظمة **4,05** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في احترام القوانين والأنظمة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,4850** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

7- بلغ المتوسط الحسابي لبعد النزاهة والشفافية **3,66** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في النزاهة والشفافية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,8390** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور أخلاقيات العمل **4,22** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يدل على وجود مستوى عالي جدا في أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **,3940** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، الذي اشتمل على خمسة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (26-03): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	التكلفة	3,65	0,749	1	عالية
2	المرونة	3,45	0,833	2	عالية
3	الجودة	3,33	0,799	4	متوسطة
4	الإبداع	3,21	0,894	5	متوسطة
5	التسليم	3,37	0,770	3	متوسطة
	محور تحقيق الميزة التنافسية	3,40	0,718	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (26-03) أن تقديرات الموظفين لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التكلفة **3,65** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,7490** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة **3,45** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,8330** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التسليم **3,37** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,7700** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة **3,33** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **,7990** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع **3,21** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,894** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الميزة التنافسية **3,40** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث بلغ الانحراف المعياري **0,718** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (27-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع الفرعي: التكلفة	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	a 0,445	0,198	0,954	2,627	0,140
	F المحسوبة		دلالة F		
	6,901		b 0,014		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (27-03) أثر أخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **R =a 0,445** بين أخلاقيات العمل والتكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد **$R^2$0,198**= أي أن ما قيمة 19,8 % من التغيرات في التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B 0,945 = وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة **0,945** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,627** عند مستوى معنوية **0,140**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **6,901** عند مستوى معنوية **b 0,014** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (28-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع الفرعي: المرونة.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	a0,607	0,368	1,446	4,041	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	16,333		b 0,000		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (28-03) أثر أخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **a0,607** = R بين أخلاقيات العمل والمرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد **0,368** =R^2 أي أن ما قيمة **36,8** % من التغيرات في المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **1= B ,446** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة **1 ,446** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,041** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **16,333** عند مستوى معنوية **b 0,000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (29-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع الفرعي: الجودة	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	a0,520	0,271	1,190	3,225	0,003
	F المحسوبة		دلالة F		
	10,403		b 0,003		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (29-03) أثر أخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **a0,520** = R بين أخلاقيات العمل والجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد **0,271** =R^2 أي أن ما قيمة 27,1 % من التغيرات في الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **190, 1**= B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة **190, 1** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,225** عند مستوى معنوية **0,003**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **10,403** عند مستوى معنوية **b0,003** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (30-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع الفرعي: الإبداع.	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	a0,472	0,222	1,207	2,830	0,009
	F المحسوبة		دلالة F		
	8,007		b 0,009		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (30-03) أثر أخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط **a0,472** = R بين أخلاقيات العمل والإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

- وبلغ معامل التحديد **0,222** =R^2 أي أن ما قيمة 22,2 % من التغيرات في الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار **1 ,207** = B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة **1 ,207** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,830** عند مستوى معنوية **0,009**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **8,007** عند مستوى معنوية **b0 ,009** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (31-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع الفرعي: التسليم	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	a0,592	351, 0	1,305	3,891	0 ,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	15,140		b0,001		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (31-03) أثر أخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R = a0,592 بين أخلاقيات العمل والتسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد 351, 0=R^2 أي أن ما قيمة 35,1 % من التغيرات في التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار 305, 1= B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من الالتزام بالتسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة 305, 1 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3,891 عند مستوى معنوية 001, 0

– كما بلغت قيمة F المحسوبة 15,140 عند مستوى معنوية 001, 0b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

جدول رقم (32-03): اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

البيان	المتغير المستقل: أخلاقيات العمل				
المتغير التابع:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
تحقيق الميزة التنافسية	a0,594	0,353	1,220	3,907	0,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	15,264		b0 ,001		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (32-03) أثر أخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R = a0,594 بين أخلاقيات العمل وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2=0,353 أي أن ما قيمة 35,3 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية ناتجة عن أخلاقيات العمل.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1,220 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في أخلاقيات العمل يزيد من تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، بقيمة 1 ,220 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3,907 عند مستوى معنوية 0,001

– كما بلغت قيمة F المحسوبة 15,264 عند مستوى معنوية b0 ,001 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = -1,750 + 1,220\ X$$

X: أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

Y: تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

خلاصة الفصل:

أولا: نتائج وصف محاور الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد أخلاقيات العمل:

- وجود مستوى عالي جدا في الأمانة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي جدا في الإتقان لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي جدا في السرية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي جدا في احترام الوقت لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي جدا في المسؤولية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي في النزاهة والشفافية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي في احترام القوانين والأنظمة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي جدا في أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

2- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

- وجود مستوى عالي في التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية
- وجود مستوى عالي في المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

- وجود مستوى متوسط في التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

- وجود مستوى متوسط في الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

- وجود مستوى متوسط في الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

- وجود مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

2- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

5- تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

6- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية

خاتمة عامة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى مساهمة والدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين:

أولا: الجانب النظري

والذي يحتوي الفصل الأول والفصل الثاني تناولنا فيه

عموميات حول أخلاقيات العمل والميزة التنافسية كما تعرفنا على دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بحيث تعرضنا إلى مساهمات أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية وقمنا بتوضيح العلاقة بينهما.

ثانيا: الجانب التطبيقي

والذي حاولنا من خلاله دراسة الإشكالية في الواقع من خلال الدراسة الميدانية، فقد اخترنا مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية لتكون ميدان الدراسة.

أولا: النتائج النظرية:

-أخلاقيات العمل هي القيم والمبادئ التي تحكم الأفراد للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ والتي تصل نحو تحقيق الميزة؛

– الميزة التنافسية هي تميز شركة عن شركة أخرى تقدم نفس خدماتها وذلك بتميزها في تقديم خدماتها أو مهارتها التي تتفوق بها عن غيرها عن طريق عدة عوامل من بينها أخلاقيات العمل.

–أخلاقيات العمل لها دور مهم في الشركة كما يوجد وعي من عمال شركة الجزائرية للمياه حول أخلاقيات العمل.

ثانيا: النتائج الميدانية

– تفسير ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

أ– تفسير ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأبعاد أخلاقيات العمل:

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في الأمانة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في الإتقان لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في السرية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في احترام الوقت لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في المسؤولية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في النزاهة والشفافية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في احترام القوانين والأنظمة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي جدا في أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

ب– تفسير ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

– أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع .. لدراسة الميدانية.

– أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

2– تفسير ومناقشة نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1– أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

2– أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

3– أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

4- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية.

5- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

6- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية، وهذا راجع لدراسة الميدانية

ثالثا: التوصيات

-ضرورة قيام المؤسسة بإنعاش وتحديث لمعارفها باستمرار؛

-العمل على تدوين وحفظ خبرات وتجارب العاملين في مستودع المعلومات؛

- العمل على تطوير مناهج أخلاقيات الأعمال في الجامعات الرسمية والخاصة التي تدرس تخصص إدارة الأعمال؛

- العمل على الإبداع في خدماتها التي تقدمها؛

– اهتمام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة توازن المصالح، والتحقق من القدرة على العمل وإتقانه؛

– وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن المؤسسة تقوم بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر الشركة، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة؛

– ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية والميزة التنافسية، باعتبار ذلك أحد أهم المرتكزات الهامة لضمان جناح الشركة وديمومتها، خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بأعمالها.

رابعا: افاق الدراسة

–اثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– أخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الابتكار التكنولوجي؛

– دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز إدارة المعرفة؛

– دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– أثر الإبداع التكنولوجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

أولا:الكتب

1-الطراونة تحسن أحمد ،الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيعتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية الطبعة الأولى 2012.

2- أديب ذياب حمادنة درجة القزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم المحافظة الموت المفرق المرحية الأردنية في العلوم التربوية عدد 02، 2013 .

3-جون سولفبان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة.

4-الذنيبات علي عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء معايير الدولية نظرية وتطبيق، الطبعة الثالثة : دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

5- ألفين ارنيز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر المدسيطي وأحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية 2004.

6- أحمد حلمي جمعة ، تطور معايير التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنية، سلسلة الكتب المهنية، الكتاب الخامس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن،2009.

7- الفتاوي محمد كاظم ، اخلاقيات مهن التدريس : دراسة في الوظيفة الرسالة للأستاذ الجامعي، ط1، جامعة الزقازيق، مصر، 2020.

8-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.

9-أسيا هيري، الشيخ ساوس، فعالية التدقيق الخارجي وفق أخلاقيات المهنة في تحسين جودة المعلومات تقرير مدقق- دراسة عنية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جامعة أحمد دراية،ادرار ،الجزائر ،2018.

10- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.

11-الأشعري أحمد بن داود، الوجيز في أخلاقيات العمل، دار حوازم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ،السعودية، 2012.

12- بترج-نورث هلوس ،القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معيون، معهد الإدارة العلمية، الرياض،2006.

13- برحوهة السكارنة ،أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط2، الأردن ،2011.

14- توفيق عبد المحسن اخلاقيات الاعمال صوره في اداره الاعمال، كليه التكنولوجيا والتنمية جامعه الزقازيق، بريطانيا، 2014.

15- جوهرا قطي فوزية، مقراش، أثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر- جوهر ،الجزائر، 6-7 مايو، 2012.

16- جوزيف كيلاد، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

17-ديال جميل محمد الرزي وبن منصور عبد الله، مبادئ وقواعد السلوك الاخلاقي كرابط فعال بين حوكمه المؤسسات ومكافحه الفساد.

18- دانوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات.

19- د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الاستراتجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة2-2009 عمان الأردن.

20- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 .

21- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح إدارة الاعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع،2006.

22-سليمان بن سلام بن قليل الرومي درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة غزة بأقل قياس المهنة من وجهة نظرهم الكلية الآداب جامعة الاسلامية 2009.

23- سعيد بن ناصر القاهري أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية الآدارة العامة للإعلام والثقافة إدارة الثقافة والنشر مكة مكرمة، 2010 .

24- سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات، ص07.

25- شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

26- صالح العماري ،منصور الغالي، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2008،ص136.

27- صالحي محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية الأردن، 2016.

28-طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الاداره والاعمال، الطبعه الثانيه، دار وائل للنشر، عمان 2008.

29- عبد القادر الشيخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة ،طه، ودار مجد لاوي، الأردن ،1999.

30- عفلة محمد النظام الأخلاقي في الإسلام ، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان الأردن حجم 1986.

31- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.

32-محمد عثمان عبد الرزاق، التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، دور الكتاب لطباعة والنشر، الموصل،1999.

33- محمد يوسف موسى، تاريخ الأخلاق ،مكتبة محمد علي صبيح، سنة 295.

34- محمد عبد الفتاح ياتي الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر عمان الأردن 2012.

35-محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ،2000.

36- مسفر بن علي القحطاني، دور أخلاقيات المهنة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن،2008.

37- مقدم سعيد أخلاقيات الوظيفة العمومية، دارسي نظرية تطبيقية ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر الجزائر 1997.

38- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.

39-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

40- نداء محمد الصوص ،السلوك الوظيفي، طه، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2008.

41- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2005.

ثانيا: البحوث الجامعية

1- المطيري عبد الرحمن مخل، قواعد السلوك وآداب مهنه التدقيق واثرها على جوده عمليه التدقيق في الشركات الصناعية الكويتية، رساله ماجستير، جامعه الشرق الوسط،، عمان الاردن، 2012.

2- أمينة بودراع، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين برسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة المسيلة، الجزائر،2013.

3-العطوي عواد محمد ، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية، 2013.

4- أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، التخصيص قيادة وإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى غزة 2014، ص 24.

5- العقيلي، هيا عبد الرحمن ،أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة المالك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2014.

6-احمد رفرافيي، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة،سنة2014 eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

7- احمد ابراهيم سعيد حسين، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط2017.

8- ابو بكر السالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، التخصص إدارة الاعمال، جامعة سطيف،2013.

9- المطيري عبد الرحمن مخل، قواعد السلوك واداب مهنه التدقيق واثرها على جوده عمليه التدقيق في الشركات الصناعيه الكويتيه، رساله ماجستير، جامعه الشرق الوسط،، عمان الاردن، 2012.

10- احمد محمود حبيب اليوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الاداري، مذكرة بكالريوس) غير منشورة المعهد التقني العمادية صاحة.

11-بوعسلة فطيمة الزهراء، دور النظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، سنة2014.

12-حجاج عبد الرؤوف،" الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية":(مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة سكيكدة،2007.

13- خديجة حريق، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية(، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011_2010.

14-سهام جوهري، دور أخلاقيات مهنة المراجعة في تحسين عملية المراجعة الداخلية، مذكرة ماستر غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسير، جامعة أكلي محمد أو الحاج،2015.

15-عبد الله منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق ، أطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان، 2009.

16- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009،

17- عباسة عائشة، (كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات استهلاك الواسع)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير،2015/2014.

18-معن وعد الله المعاضيدي، أخلاقيات المنظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية ،ص04

عبد السلام علي المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال (ضمن وظيفة موارد بشرية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق ، ص05.

19- مسمان كرومية، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية، مذكرة ماجيستر، جامعة تلمسان،2010.

20- مفيدة تنتوش / تحليل الاشهار من منظور أترقي مذكرة ماجستير، جامعة ،الجزائر ،2008.

21-نوال صبايحي، حكومة المؤسسات من خلال اخلاقيات المهنة المحاسبة ، اطروحة الدكتوراه، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعه الجزائر ،2016.

22-وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007 .

ثالثا: الملتقيات والمدخلات

1-احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمين الواق العملي وأفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

2- أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08 09- مارس ،2005.

3- اكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/ قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة و الاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الابعاد التقنية و أبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة المختارة من الشركات الصناعية نينو.

4-الدكتور منصوري الزين، أستاذ المحاضر جامعة سعد دحلب- البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

5- بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، دور اليقضة الاستراتجية في تنمية الميزة التنافسية و واقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في دول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، جامعة شلف.

6-بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

7-عيسى دراجي: البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة. الجزائر،نوفمبر 2011.

8- ياسر شمس، فؤائد أخلاقيات العمل وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة مدخل عربي ودولي مقارن تاريخ الاطلاع 2023/02/09.

رابعا: المجالات والدوريات

1-الحمود تركي راجي، قواعد السلوك لمهنة التدقيق الحسابات في الأردن بين الحاضر والمستقبل المجلة العلمية لكلية الإدارة الإقتصاد ، جامعة قطر، مجلد5، 1994.

2- الاتحاد الدولي للمحاسبين، دليل قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنين، 2010.

3- بلحاج فتيحة، أخلاقيات الاعمال وسبل ترخيسها في المؤسسة مع الاشارة الى بعض التجارب الادارية، مجلة الحقيق والعلوم الانسانية، العدد23، جامعة زيان عاشور، الجلفة، بدون ذكر السنة،219.

4 - بوحدو رضا، بنرزاق ليلى، اخلاقيات الاعمال في المحاسبه لعمليه التنمية- التفاته لحاله الجزائر، مجله الاقتصاد المعاصر، العدد ثمانية، جامعه خميس مليانه، الجزائر 2007.

5- دجلة مهدي محمود، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الايداع الإداري "، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقي، محلية التقني، المجله السادس والعشرون ، العدد 04،2013.

6- دار الجميع مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حكومة المؤسسات ومكافحة الفساد ،مجلة الجامعة الأسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،المجلد العشرون –العدد الثاني ،يونيو 2012.

7- سالم السالم 3 برنامج تدريبي معطر، الإمارات 1432 .

8- صدام محمود وآخرون، أثر معايير الأخلاقية للمحاسب الآداري في جودة معلومات التقارير المالية، دراسة حالة على عينة المحاسبين في مدينة تكريت،مجلة جامعة الاخبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد4 العدد 7.

9- صيام وليد، أبو حميد محمود، مدى التزام مراجعي حسابات في الأردن بقوام السلوك المهني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ،مجلد 20 ،عدد2006.

10- عوض العنزي وعقوب رشيد العديم ، إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،دمشق المجلد22 العدد الثاني 2004.

11- محمد صدام محمود، علي ابراهيم حسين، محمد حامد احمد، أثر معايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة المعلومات التقارير المالية – دراسة حالة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية- المجلد 04، العدد 07 ، 2011.

12- ميادة حياوي مهدي، رازق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية: أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة، المجلد 7 العدد 21، 2011.

خامسا: المواقع الالكترونية

1-د..ثامرالبكري،استراتجياتالتسويق،عبرالموقع https://almerja.com/reading.php?idm=113621 ،يوم 2023/05/16،على ساعة 23:03

http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947, 2-13 May 2010/p.1.

3- http://www.Scvedv/ethics/practicing / Focusareas/business/ canference/ presentation/ business-ethics-hitory ،HTML. 06/03/202 ، 10:10

4-معن وعد الله المعاضيدي ،أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية ،الموقع www.iefpediadoc.com.

5- أسار فخري عبد اللطيف، أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية، " المديرية العامة للإحصاء والأبحاث ،البنك المركزي العراقي، تموز، 2006 ، تم الاطلاع عليه 18 /02/ 2023 على الساعة 22:00 . Http : // Www Septain com

مراجع باللغة الأجنبية:

1-Andre boyer. l'impossible éthique des entreprises ،éditions d'organisatio2002،.

2- Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies.

3- Fukuyoma،(1995)trust me social virutue and the creation of prosperity ،London،peuguin books.

4- Gerard Garibaldi Analyse Strategique, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 3 éme ed, 2008, op cit.

5- Jean marie mira،mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux ،éd Seli arsaln.2007

6- La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000.

7- Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.

-8- Porter M.A, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance.

9- Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

10- Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.

11- serge bellut,<< la compétitivité par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur>>,af nor,1990.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

سيدي المحترم سيدتي المحترمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته نحن في اطار التحضير لمذكرة تخرج سنة الثانية ماستر تحت عنوان **دور أخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية**

للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملين منكم توخي الدقة والموضوعية لما لها أثر ايجابي في إنجاح هذا البحث علما بأن المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين حسن تعاونكم معنا، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

شرح المصطلحات:

أخلاقيات العمل:مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا.

الميزة التنافسية: بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين

السنة الجامعية: 2023/2022

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

هدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة(X) في المربع المناسب

1-السن: أقل من أو يساوي 25 ☐ من 25 إلى 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐

من40إلى 50 ☐ من 50 فما أكثر ☐

2-المؤهل العلمي: مستوى الثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

4-المستوى الوظيفي: إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني:أخلاقيات العمل

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
احترام القوانين والأنظمة	**01**	ألتزم بأداء عملي في ضوء الأحكام والمبادئ القانونية					
	02	أتبع التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بشكل مستمر					
	03	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل					
	04	أحرص على متابعة كافة أنشطة المؤسسة باهتمام					

الاتقان	**05**	أحرص على أداء عملي على أكمل وجه					
	06	أعمل على تنمية قدراتي العلمية بهدف تحسين أدائي في العمل					
	07	أستفيد من أخطائي المهنية وأحرص على عدم تكرارها					
احترام الوقت	**09**	أحرص على الالتزام بأوقات العمل					
	10	أرتب كل الأشياء حتى لا أضيع وقتي في البحث عنها					
	11	أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل					
	12	أحترم أوقات الأخرين أثناء أدائهم لعملهم					
	13	أخطط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بالعمل					
السرية	**14**	ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل					
	15	أحافظ على عدم اطلاع الأخرين على التعليمات والتقارير السرية					
	16	ألتزم بإجراءات أمن معلومات العمل الخاصة والعامة					
	17	أبتعد عن الفضول في الاطلاع على معلومات لا تعنيني في العمل					
	18	أحرص على تأدية المهام الموكلة إلى بأمان وإخلاص					

الأمانة	**19**	أحافظ على ممتلكات وأدوات العمل المادية والمعنوية					
	20	أحرص على استخدام مقتنيات العمل لأغراض العمل فقط وليس لأغراض شخصية					
المسؤولية	**21**	أحرص على تحمل مسؤولية المهام الموكلة لي					
	22	أهتم بمستقبل المؤسسة وأحرص على تحقيق رسالتها					
	23	أقدم المقترحات لتطوير وتحسين طرق العمل					
	24	أحرص على إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة					
النزاهة والشفافية	**25**	مهامي الوظيفية واضحة ومعلنة					
	26	يسمح لي بالاعتراض ومناقشة القرارات مع رؤسائي					
	27	يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
التكلفة	01	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكلفة خدماتها دون المساس بجودة الخدمة					
	02	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف					
	03	تعمل المؤسسة على تقديم أسعار مناسبة للمستهلك تتماشى مع تكلفة منتجاتها					
	04	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف					
المرونة	05	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن					
	06	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية					
	07	المؤسسة على اطلاع بما يحدث في محيطها					
	08	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي					
الجودة	09	لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة					

	10	تحاول إدارة المؤسسة مطابقة خدماتها لمتطلبات الأداء التي يطلبها المستهلك						
الجودة	**11**	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بميزة تنافسية عالية قياسا بالمنافسين الحاليين						
	12	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها عن طريق تطبيق مواصفات الايزو						
الابداع	**13**	تحاول المؤسسة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية						
	14	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم						
	15	تحرص المؤسسة على إبداع في تقديم الخدمات بطرق جديدة تتناسب مع متطلبات المستهلك						
	16	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية						
التسليم	**17**	تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوى زبائنها في الأوقات						
	18	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها						
	19	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين						
	20	تسعى المؤسسة إلى إرضاء المستهلك عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت						

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد احترام القوانين والأنظمة.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	احترام القوانين والأنظمة
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,611**	,642**	,174	,634**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,000	,359	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	,611**	1,000	,773**	,325	,723**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,080	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,642**	,773**	1,000	,569**	,934**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,174	,325	,569**	1,000	,696**
		(Sig. (2-tailed	,359	,080	,001	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	احترام القوانين والأنظمة	Correlation Coefficient	,634**	,723**	,934**	,696**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإتقان.

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	الاتقان
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,564**	,712**	,868**
		(Sig. (2-tailed	.	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة6	Correlation Coefficient	,564**	1,000	,486**	,828**
		(Sig. (2-tailed	,001	.	,007	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة7	Correlation Coefficient	,712**	,486**	1,000	,851**
		(Sig. (2-tailed	,000	,007	.	,000
		N	30	30	30	30
	الاتقان	Correlation Coefficient	,868**	,828**	,851**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد احترام الوقت.

Correlations

			العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	احترام الوقت
Spearman's rho	العبارة8	Correlation Coefficient	1,000	,484**	,484**	,345	,468**	,691**
		(Sig. (2-tailed	.	,007	,007	,062	,009	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة9	Correlation Coefficient	,484**	1,000	,746**	,446*	,695**	,837**
		(Sig. (2-tailed	,007	.	,000	,014	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Correlation Coefficient	,484**	,746**	1,000	,587**	,695**	,891**
		(Sig. (2-tailed	,007	,000	.	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة11	Correlation Coefficient	,345	,446*	,587**	1,000	,429*	,696**
		(Sig. (2-tailed	,062	,014	,001	.	,018	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة12	Correlation Coefficient	,468**	,695**	,695**	,429*	1,000	,841**
		(Sig. (2-tailed	,009	,000	,000	,018	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	احترام الوقت	Correlation Coefficient	,691**	,837**	,891**	,696**	,841**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed.

*. (Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed.

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد السرية.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	السرية
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,714**	,655**	,336	,786**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,000	,070	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة14	Correlation Coefficient	,714**	1,000	,692**	,283	,765**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,129	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة15	Correlation Coefficient	,655**	,692**	1,000	,480**	,857**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.	,007	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة16	Correlation Coefficient	,336	,283	,480**	1,000	,754**
		(Sig. (2-tailed	,070	,129	,007	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	السرية	Correlation Coefficient	,786**	,765**	,857**	,754**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الأمانة.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	الأمانة
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,605**	,281	,753**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,132	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة18	Correlation Coefficient	,605**	1,000	,510**	,869**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,004	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة19	Correlation Coefficient	,281	,510**	1,000	,776**
		(Sig. (2-tailed	,132	,004	.	,000
		N	30	30	30	30
	الأمانة	Correlation Coefficient	,753**	,869**	,776**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المسؤولية.

Correlations

			العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	المسؤولية
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1,000	,485**	-,166	,261	,570**
		(Sig. (2-tailed	.	,007	,381	,164	,001
		N	30	30	30	30	30
	العبارة21	Correlation Coefficient	,485**	1,000	,286	,718**	,818**
		(Sig. (2-tailed	,007	.	,126	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة22	Correlation Coefficient	-,166	,286	1,000	,696**	,611**
		(Sig. (2-tailed	,381	,126	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة23	Correlation Coefficient	,261	,718**	,696**	1,000	,859**
		(Sig. (2-tailed	,164	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	المسؤولية	Correlation Coefficient	,570**	,818**	,611**	,859**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,001	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد النزاهة والشفافية.

Correlations

			العبارة24	العبارة25	العبارة26	النزاهة والشفافية
Spearman's rho	العبارة24	Correlation Coefficient	1,000	,705**	,636**	,757**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة25	Correlation Coefficient	,705**	1,000	,802**	,948**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة26	Correlation Coefficient	,636**	,802**	1,000	,921**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	النزاهة والشفافية	Correlation Coefficient	,757**	,948**	,921**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكلفة.

Correlations

			العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	التكلفة
Spearman's rho	العبارة27	Correlation Coefficient	1,000	,819**	,716**	,646**	,884**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة28	Correlation Coefficient	,819**	1,000	,655**	,599**	,845**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة29	Correlation Coefficient	,716**	,655**	1,000	,591**	,817**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة30	Correlation Coefficient	,646**	,599**	,591**	1,000	,848**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,001	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	التكلفة	Correlation Coefficient	,884**	,845**	,817**	,848**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (10): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المرونة.

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	المرونة
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1,000	,768**	,594**	,757**	,901**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة32	Correlation Coefficient	,768**	1,000	,403*	,736**	,842**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,027	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة33	Correlation Coefficient	,594**	,403*	1,000	,582**	,744**
		(Sig. (2-tailed	,001	,027	.	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة34	Correlation Coefficient	,757**	,736**	,582**	1,000	,889**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,001	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	المرونة	Correlation Coefficient	,901**	,842**	,744**	,889**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .*

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الجودة.

Correlations

			العبارة35	العبارة36	العبارة37	العبارة38	الجودة
Spearman's rho	العبارة35	Correlation Coefficient	1,000	,765**	,591**	,425*	,849**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,001	,019	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة36	Correlation Coefficient	,765**	1,000	,614**	,355	,803**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,054	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة37	Correlation Coefficient	,591**	,614**	1,000	,720**	,860**
		(Sig. (2-tailed	,001	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة38	Correlation Coefficient	,425*	,355	,720**	1,000	,741**
		(Sig. (2-tailed	,019	,054	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	الجودة	Correlation Coefficient	,849**	,803**	,860**	,741**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .*

ملحق رقم (12):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع.

Correlations

			العبارة39	العبارة40	العبارة41	العبارة42	الإبداع
Spearman's rho	العبارة39	Correlation Coefficient	1,000	,904**	,807**	,839**	,956**
		(Sig. (2-tailed	.	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة40	Correlation Coefficient	,904**	1,000	,753**	,825**	,949**
		(Sig. (2-tailed	,000	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة41	Correlation Coefficient	,807**	,753**	1,000	,831**	,881**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة42	Correlation Coefficient	,839**	,825**	,831**	1,000	,921**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	الإبداع	Correlation Coefficient	,956**	,949**	,881**	,921**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التسليم.

Correlations

			العبارة43	العبارة44	العبارة45	العبارة46	التسليم
Spearman's rho	العبارة43	Correlation Coefficient	1,000	,591**	,385*	,644**	,705**
		(Sig. (2-tailed	.	,001	,036	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة44	Correlation Coefficient	,591**	1,000	,623**	,740**	,857**
		(Sig. (2-tailed	,001	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة45	Correlation Coefficient	,385*	,623**	1,000	,673**	,826**
		(Sig. (2-tailed	,036	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة46	Correlation Coefficient	,644**	,740**	,673**	1,000	,899**
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	التسليم	Correlation Coefficient	,705**	,857**	,826**	,899**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .*

ملحق رقم (14):نتائج اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

Correlations

			أخلاقيات العمل	الميزة التنافسية	الاستبيان
Spearman's rho	أخلاقيات العمل	Correlation Coefficient	1,000	,420*	,659**
		(Sig. (2-tailed	.	,021	,000
		N	30	30	30
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	,420*	1,000	,933**
		(Sig. (2-tailed	,021	.	,000
		N	30	30	30
	الاستبيان	Correlation Coefficient	,659**	,933**	1,000
		(Sig. (2-tailed	,000	,000	.
		N	30	30	30

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .*

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

ملحق رقم (15): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
906,	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
962,	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
956,	46

ملحق رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	.Sig
أخلاقيات العمل	946,	30	117,
التكلفة	950,	30	181,
المرونة	935,	30	068,
الجودة	938,	30	098,
الإبداع	947,	30	118,
التسليم	955,	30	189,
الميزة التنافسية	944,	30	114,

.This is a lower bound of the true significance .*

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (17): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 سنة إلى 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	من 30 سنة إلى 40 سنة	11	36,7	36,7	60,0
	من 40 إلى 50 سنة	10	33,3	33,3	93,3
	50 سنة فاكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	19	63,3	63,3	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنة	11	36,7	36,7	46,7
	اكبر من 10 سنة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أطار سامي	1	3,3	3,3	3,3
	إطار	24	80,0	80,0	83,3
	عون تحكم	4	13,3	13,3	96,7
	عون تنفيذ	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم (18): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور أخلاقيات العمل لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
احترام القوانين والأنظمة	30	4,0583	48549,	08864,
الإتقان	30	4,4667	43417,	07927,
احترام الوقت	30	4,3267	48561,	08866,
السرية	30	4,3417	45240,	08260,
الأمانة	30	4,4889	41737,	07620,
المسؤولية	30	4,2417	44277,	08084,
النزاهة والشفافية	30	3,6667	83963,	15330,
أخلاقيات العمل	30	4,2272	34971,	06385,

ملحق رقم (19): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التكلفة	30	3,6583	74995,	13692,
المرونة	30	3,4583	83326,	15213,
الجودة	30	3,3333	79960,	14599,
الإبداع	30	3,2167	89475,	16336,
التسليم	30	3,3750	77055,	14068,
الميزة التنافسية	30	3,4083	71849,	13118,

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على التكلفة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]445,	198,	169,	68362,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	3,225	1	3,225	6,901	[b]014,
	Residual	13,085	28	467,		
	Total	16,310	29			

a. Dependent Variable: التكلفة

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	373,-	1,540		242,-	810,
	أخلاقيات العمل	954,	363,	445,	2,627	014,

a. Dependent Variable: التكلفة

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على المرونة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]607,	368,	346,	67393,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	7,418	1	7,418	16,333	[b]000,
	Residual	12,717	28	454,		
	Total	20,135	29			

a. Dependent Variable: المرونة

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,655-	1,518		1,750-	091,
	أخلاقيات العمل	1,446	358,	607,	4,041	000,

a. Dependent Variable: المرونة

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على الجودة لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]520,	271,	245,	69485,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	5,023	1	5,023	10,403	[b]003,
	Residual	13,519	28	483,		
	Total	18,542	29			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,697-	1,565		1,085-	287,
	أخلاقيات العمل	1,190	369,	520,	3,225	003,

a. Dependent Variable: الجودة

ملحق رقم (23): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على الإبداع لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]472,	222,	195,	80298,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	5,163	1	5,163	8,007	[b]009,
	Residual	18,054	28	645,		
	Total	23,217	29			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,884-	1,808		1,042-	307,
	أخلاقيات العمل	1,207	426,	472,	2,830	009,

a. Dependent Variable: الإبداع

ملحق رقم (24): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على التسليم لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]592,	351,	328,	63177,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	6,043	1	6,043	15,140	[b]001,
	Residual	11,176	28	399,		
	Total	17,219	29			

a. Dependent Variable: التسليم

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,143-	1,423		1,506-	143,
	أخلاقيات العمل	1,305	335,	592,	3,891	001,

a. Dependent Variable: التسليم

ملحق رقم (25): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأخلاقيات العمل على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المياه الجزائرية فرع وحدة المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]594,	353,	330,	58824,

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	5,282	1	5,282	15,264	[b]001,
	Residual	9,689	28	346,		
	Total	14,970	29			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,750-	1,325		1,321-	197,
	أخلاقيات العمل	1,220	312,	594,	3,907	001,

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية