

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

مدرسة دكتوراه : إدارة الأفراد و حوكمة الشركات

تخصص : حوكمة الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان :

أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال  
دراسة حالة : المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

تحت إشراف :

د . العشعاشي تابت أول وسيلة

من إعداد الطالبة :

بن نامة فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

|        |              |               |                            |
|--------|--------------|---------------|----------------------------|
| رئيسة  | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة | د. بوشیخي عائشة            |
| مشرفة  | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة | د. العشعاشي تابت أول وسيلة |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر   | د. بن منصور عبد الله       |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر   | د. شريف مصطفى              |

السنة الجامعية : 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة و أهدى الأمانة و نصح الأمة ، إلى نبي الرحمة و نور العالمين ..... سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمري ليبري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ..... والدي العزيز .

إلى ملائكتي في الحياة ، إلى معنى الحب و العنان ، إلى بسملة الحياة و سر الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي ، و حنانها بلسم جراحي ، إلى أختي الحبايب ..... أمي الغالية .

إلى توأم روحي ، و رفيقة دربي في هذه الحياة ..... أختي العزيزة .

إلى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء و كل من أطمئن الأمل لبلوغ هذا اليوم .

إلى كل أساتذتي في جامعة مستغانم و تلمسان

إلى كل من عرفني ، أحبني في الله و أحببته

وإلى كل من ارتضى مرضاتي الله في طلب العلم

فاطمة الزهراء

## التشكرات

أشكر الله و أحمده على هدايتي و توفيقي لإتمام هذا العمل  
أتقدم بأخلص كلمات الشكر و العرفان و بأصدق معاني التقدير و الاحترام  
إلى الأستاذة المشرفة " العشعاشي تابتة أول وسيلة " على توجيهاتها و نصائحها  
القيمة .

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم  
بقبول مناقشة و إثراء هذه المذكرة .

أشكر كل عمال شركة " المطاحن الكبرى للظهرة " بمستغانم .

إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

و إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير دائماً .

## خطة المذكرة

### المقدمة العامة

**الفصل الأول :** مفاهيم حول الميزة التنافسية و أخلاقيات الأعمال

1/ ماهية بيئة المنظمة

2/ ماهية الميزة التنافسية

3/ ماهية أخلاقيات الأعمال

**الفصل الثاني :** أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة

1/ المنظمة الأخلاقية و تجسيد أخلاقيات الأعمال

2/ أخلاقيات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية

3/ الاتجاهات المختلفة لأخلاقيات الأعمال

**الفصل الثالث :** واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمة الجزائرية – دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

1/ تقديم عام حول مجمع " متيجي "

2/ تصميم منهجية الدراسة التطبيقية

3/ تقييم الالتزام الأخلاقي في المطاحن الكبرى للظهرة

### الخاتمة العامة

# الفهرس

الإهداء

التشكرات

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية و أخلاقيات الأعمال

|          |                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------|
| 01.....  | مقدمة الفصل                                              |
| 02.....  | المبحث 1: ماهية بيئة المنظمة                             |
| 02 ..... | المطلب 1: مفاهيم حول البيئة                              |
| 02.....  | 1 / مفهوم البيئة و خصائصها                               |
| 03.....  | 2/ أنواع البيئة                                          |
| 07.....  | 3/ علاقة البيئة بالمنظمة                                 |
| 07.....  | المطلب 2: البيئة الصناعية و قوى التنافس                  |
| 07.....  | 1/ أهم ملامح البيئة الصناعية الجديدة                     |
| 08.....  | 2/ نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس                        |
| 11.....  | 3/ نموذج أوستن لقوى التنافس في الدول النامية             |
| 11.....  | 4/ أهداف تحليل البيئة الصناعية – التنافسية               |
| 12.....  | المطلب 3: التحليل الإستراتيجي – نموذج سلسلة القيمة       |
| 12.....  | 1/ مفهوم سلسلة القيمة                                    |
| 12.....  | 2/ مكونات سلسلة القيمة                                   |
| 12.....  | 3/ استخدام سلسلة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة |

|         |                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------|
| 13..... | 4/ خلق القيمة                                                 |
| 14..... | <b>المبحث 2: ماهية الميزة التنافسية</b>                       |
| 14..... | <b>المطلب 1: مفاهيم حول الميزة التنافسية</b>                  |
| 14..... | 1/ مفهوم المنافسة و التنافسية                                 |
| 15..... | 2/ ماهية الميزة التنافسية                                     |
| 17..... | 3/ الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية                          |
| 17..... | 4/ مصادر الميزة التنافسية و محدداتها                          |
| 18..... | 5/ أهمية الميزة التنافسية و أهدافها                           |
| 19..... | 6/ مقومات الميزة التنافسية و الركائز الأساسية لها             |
| 20..... | 7/ تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها           |
| 21..... | 8/ معوقات اكتساب الميزة التنافسية                             |
| 21..... | 9/ التعاون مع المنافسين و أهميته                              |
| 22..... | <b>المطلب 2: ماهية الإستراتيجية التنافسية</b>                 |
| 22..... | 1/ مفهوم الإستراتيجية التنافسية                               |
| 23..... | 2/ إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية                  |
| 24..... | 3/ الإستراتيجيات التنافسية العامة                             |
| 27..... | <b>المطلب 3: تحليل الميزة التنافسية من خلال نظرية الموارد</b> |
| 27..... | 1/ ماهية الموارد                                              |
| 27..... | 2/ مبادئ نظرية الموارد                                        |
| 28..... | 3/ مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية                        |
| 29..... | 4/ خطوات تطبيق مدخل الموارد                                   |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| 30 | المبحث 3 : ماهية أخلاقيات الأعمال                              |
| 30 | المطلب 1: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال                      |
| 30 | 1/ التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال                           |
| 31 | 2/ نظريات أخلاقيات الأعمال                                     |
| 32 | 3/ مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال                                |
| 33 | 4/ الاتجاهات الفلسفية لأخلاقيات الأعمال " الفلسفات الأخلاقية " |
| 34 | المطلب 2: مفاهيم حول أخلاقيات الأعمال                          |
| 34 | 1/ مفهوم أخلاقيات الأعمال                                      |
| 37 | 2/ مصادر أخلاقيات الأعمال                                      |
| 38 | 3/ أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال                            |
| 39 | 4/ عناصر أخلاقيات الأعمال                                      |
| 39 | 5/ أساسيات أخلاقيات الأعمال                                    |
| 40 | 6/ أهمية أخلاقيات الأعمال                                      |
| 42 | المطلب 3 : القيم الأخلاقية و السلوك الأخلاقي                   |
| 42 | 1/ مفهوم القيم الأخلاقية                                       |
| 43 | 2/ نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة                             |
| 43 | 3/ تأثير القيم الأخلاقية على أداء المنظمة                      |
| 44 | 4/ مفهوم السلوك الأخلاقي                                       |
| 44 | 5/ العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي                          |
| 45 | 6/ تبرير السلوك الأخلاقي                                       |
| 46 | خاتمة الفصل                                                    |

**الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة**

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 47 | مقدمة الفصل                                                  |
| 48 | المبحث 1 : المنظمة الأخلاقية و تجسيد أخلاقيات الأعمال        |
| 48 | المطلب 1: ماهية المنظمة الأخلاقية                            |
| 48 | 1/ مفهوم المنظمة الأخلاقية و خصائصها                         |
| 49 | 2/ شروط الإدارة الأخلاقية                                    |
| 49 | 3/ المبادئ الأخلاقية في منظمة الأعمال                        |
| 50 | 4/ نطاق أخلاقيات الأعمال في المنظمة                          |
| 50 | 5 مراحل تجسيد أخلاقيات الأعمال في المنظمة                    |
| 51 | 6/ معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في المنظمة |
| 52 | 7/ أخلاقيات المهنة و المدونات الأخلاقية                      |
| 54 | المطلب 2 : أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية         |
| 54 | 1/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج                    |
| 55 | 2/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق                    |
| 56 | 3/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة المالية و المحاسبة         |
| 57 | 4/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الموارد البشرية            |
| 58 | 5/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة البحث و التطوير            |
| 58 | 6/ أخلاقيات الأعمال في إطار العلاقات العامة                  |
| 59 | 7/ أخلاقيات الأعمال للإدارة الإستراتيجية                     |
| 60 | المطلب 3: مقومات بناء المنظمة الأخلاقية                      |
| 60 | 1/ الأخلاقيات الفردية                                        |
| 61 | 2/ أخلاقيات القيادة                                          |
| 61 | 3/ الأنظمة و الهياكل التنظيمية                               |

- المبحث 2 : أخلاقيات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية ..... 63
- المطلب 1 : الأبعاد الأخلاقية التنافسية ..... 63
- 1/ الحاجات المستحقة ..... 63
- 2/ المنتجات الآمنة ..... 63
- 3/ المعلومات الوفيرة ..... 64
- المطلب 2 : أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه أصحاب المصالح ..... 65
- 1/ مفهوم أصحاب المصالح ..... 65
- 2/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء ..... 66
- 3/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الموردين ..... 66
- 4/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين ..... 67
- 5/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المساهمين ..... 67
- 6/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المنافسين ..... 68
- 7/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع ..... 68
- 8/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه البيئة ..... 69
- 9/ المزايا التنافسية الناتجة عن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة ..... 69
- المطلب 3 : أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية ..... 70
- 1/ إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة ..... 70
- 2/ دور أخلاقيات الأعمال في تطبيق سياسات الإدارة الحديثة ..... 71
- 3/ دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري ..... 71
- 4/ أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء ..... 72
- المبحث 3: الاتجاهات المختلفة لأخلاقيات الأعمال ..... 73
- المطلب 1 : علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض القضايا ..... 73
- 1/ أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ..... 73
- 2/ أخلاقيات الأعمال و الحوكمة ..... 74

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 76..... | 3/ أخلاقيات الأعمال و المنافسة.....                      |
| 77..... | 4/ أخلاقيات الأعمال و العولمة.....                       |
| 77..... | 5/ أخلاقيات الأعمال و الثقافة التنظيمية.....             |
| 79..... | المطلب 2 : أخلاقيات الأعمال في بعض التجارب الإدارية..... |
| 79..... | 1/ أخلاقيات الأعمال في التجربة الأمريكية.....            |
| 80..... | 2/ أخلاقيات الأعمال في التجربة اليابانية.....            |
| 81..... | 3/ أخلاقيات الأعمال في التجربة العربية.....              |
| 83..... | 4/ أخلاقيات الأعمال من منظور إسلامي.....                 |
| 84..... | 5/ نظرة إلى أخلاقيات الأعمال في المستقبل.....            |
| 85..... | خاتمة الفصل.....                                         |

### الفصل الثالث : واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمة الجزائرية – دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 86..... | مقدمة الفصل.....                                                |
| 87..... | المبحث 1 : تقديم عام حول مجمع " متيجي ".....                    |
| 87..... | المطلب 1 : التعريف بمجمع " متيجي ".....                         |
| 87..... | 1/ لمحة تاريخية عن المجمع.....                                  |
| 88..... | 2/ أهم فروع مجمع " متيجي ".....                                 |
| 89..... | المطلب 2 : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة.....                  |
| 89..... | 1/ لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة.....                           |
| 89..... | 2/ منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة.....                           |
| 90..... | 3/ تشخيص البيئة الخارجية للمطاحن الكبرى للظهرة.....             |
| 92..... | المطلب 3 : التنظيم و التسيير الداخلي للمطاحن الكبرى للظهرة..... |
| 92..... | 1/ الهيكل التنظيمي.....                                         |
| 94..... | 2/ الموقع الجغرافي للمطاحن الكبرى للظهرة.....                   |

|          |                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------|
| 95.....  | المبحث 2 : تصميم منهجية الدراسة التطبيقية.....                    |
| 95.....  | المطلب 1 : دراسة و تقييم نتائج الاستبيان.....                     |
| 95.....  | 1/ الطريقة المتبعة.....                                           |
| 96.....  | 2/ تحليل نتائج الاستبيان.....                                     |
| 120..... | المبحث 3 : تقييم الالتزام الأخلاقي في المطاحن الكبرى للظهرة.....  |
| 120..... | المطلب 1: مدى التزام المطاحن الكبرى للظهرة بأخلاقيات الأعمال..... |
| 120..... | 1/ واقع أخلاقيات الأعمال في المطاحن الكبرى للظهرة.....            |
| 124..... | 2/ تلخيص النتائج.....                                             |
| 125..... | المطلب 2 : المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي.....            |
| 125..... | 1/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين.....      |
| 125..... | 2/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء.....       |
| 125..... | 3/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع.....       |
| 126..... | 4/ المزايا المحققة جراء تطبيق معايير الجودة الشاملة.....          |
| 127..... | خاتمة الفصل.....                                                  |
| 129..... | الخاتمة العامة.....                                               |
|          | قائمة المراجع                                                     |
|          | الملاحق                                                           |

## قائمة الأشكال و الجداول

1/ الأشكال :

| رقم الشكل | اسم الشكل                                           | الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------|--------|
| الشكل 1-1 | بيئة التعامل المباشرة                               | ص 05   |
| الشكل 2-1 | بيئة المنظمة                                        | ص 06   |
| الشكل 3-1 | القوى الخمس لبورتر                                  | ص 08   |
| الشكل 4-1 | سلسلة القيمة                                        | ص 13   |
| الشكل 5-1 | إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية | ص 23   |
| الشكل 6-1 | المفاهيم الأساسية وفق مدخل الموارد                  | ص 29   |
| الشكل 7-1 | مداخل فهم أو تفسير الأخلاق                          | ص 33   |
| الشكل 8-1 | المؤثرات العامة في سلوك الفرد                       | ص 45   |
| الشكل 1-2 | مقومات بناء المنظمة الأخلاقية                       | ص 60   |
| الشكل 1-3 | الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة               | ص 92   |

قائمة الجداول :

| رقم الجدول | اسم الجدول                       | الصفحة |
|------------|----------------------------------|--------|
| الجدول 1-2 | بعض أصحاب المصالح و أهم أهدافهم  | ص 65   |
| الجدول 1-3 | أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة | ص 91   |

## المقدمة العامة

في بيئة الأعمال الحالية ، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد و المبدأ الثابت هو التغيير و حيث القاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي المنافسة و تنوع استراتيجياتها و أساليبها ، فسمات و ملامح هذا العصر فرضت على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة ، من هنا وجدت المنظمات نفسها في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقعها النسبي في الأسواق ، أو حتى مجرد المحافظة عليه في بيئة شديدة التنافس .

فالتطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة ، و مع تزايد الاتجاه نحو العولمة و الخصوصية و ظهور المنظمات الافتراضية و بروز التنافسية و غيرها من ملامح العصر الجديد ، رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية و الفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس و المعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها ، و الابتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات و الرموز الأخلاقية ، كل تلك التجاوزات و الخروقات الأخلاقية و مع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال و معاييرها المتمثلة في الربح و الكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية ، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد و المقومات الأخلاقية سعيا للتكيف و ضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية ، كتسليم الزبائن حاجاتهم المستحقة و تزويدهم بمنتجات مأمونة و معلومات وفيرة و بشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي ، و بما يجعل الزبائن مطمئنين و مقتنعين من أن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معيارا يميزها في ميدان تنافسي شديد ، و بشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها .

قاد ذلك إلى أن تكون المنظمات أكثر إدراكا و اهتماما في أن تكون قراراتها أخلاقية ، و تندرج ضمن إستراتيجيتها التنافسية ، فأصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية و اعتماد القضايا و الالتزامات الأخلاقية كأساس للميزة التنافسية بدلا من الاعتماد على معايير غير أخلاقية تعتمد على تحقيق مصالح المنظمة قبل أي اعتبار .

§ إشكالية البحث : في ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية :

" هل تعتبر أخلاقيات الأعمال ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؟ "

و تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي خصائص المنظمة الأخلاقية ؟
- ما هي الفوائد أو المزايا التنافسية التي تجنيها المنظمة جراء التزامها الأخلاقي ؟ و هل العائد هو ذو طابع معنوي فقط أم مكاسب مختلفة تحصل عليها المنظمة على المدى البعيد ؟
- ما هو واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمة الجزائرية ؟

§ فرضيات البحث :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة ، قمنا بإدراج الفرضيات التالية و ذلك للتأكد من تحققها أو نفيها :

- إن المنظمة الأخلاقية تركز على ضمان الأبعاد و المبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها .
- تعد أخلاقيات الأعمال الأساس الأكثر أهمية لتثبيت سمعة المنظمة و زيادة مبيعاتها و توسيع حصتها السوقية .
- معظم المنظمات الجزائرية لا تلتزم بأخلاقيات الأعمال .
- منهجية البحث : من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستمارة و التي تكونت من 22 سؤال موجهة إلى موظفي المطاحن الكبرى للظهرة بولاية مستغانم لتغطية و تفسير النتائج حيث قمنا بتحليل و تفسير البيانات للوقوف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمة محل الدراسة التطبيقية و قمنا باستعمال مصادر و أدوات ساعدتنا في انجاز هذا البحث :

- المكتبات ، الملتقيات ، بعض مذكرات الماجستير ، شبكة المعلومات الدولية .
- بعض الوثائق التي تم الحصول عليها من المنظمة
- استمارات الاستبيان و البرنامج الإحصائي "SPSS" .

## § أسباب اختيار الموضوع :

- لم يكن اختيار الموضوع عشوائيا ، و إنما تأسس على مجموعة دوافع و أسباب أهمها :
- الميل الشخصي لمثل هذه القضايا ذات الطابع الحديث ، خاصة و أنها تمثل انشغالات الساعة الراهنة .
  - الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك المنظمة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال .
  - ندرة البحوث في هذا الموضوع .
  - إحساسنا بأهمية الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في المنظمة الاقتصادية ، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة .

## § أهمية البحث :

- تأصيل المفاهيم الأساسية لأخلاقيات الأعمال و توعية المنظمات بأهميتها .
- تنمية الإحساس بأخلاقيات الأعمال .
- التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المنظمات على الالتزام بأخلاقيات الأعمال .

## § أهداف البحث :

وقع اختيارنا لموضوع البحث هذا بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات الأعمال باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .
- عرض مزايا الممارسات الأخلاقية للمنظمة أثناء ممارسة نشاطها .
- ربط الميزة التنافسية للمنظمة بالالتزام الأخلاقي لها .
- الكشف عن أهم العقبات و العراقيل التي تقف في وجه الالتزام بأخلاقيات الأعمال .

## § مجال و حدود البحث :

1/ من حيث بعد الموضوع العلمي : تندرج هذه الدراسة ضمن أخلاقيات الأعمال في المنظمة في إطار بعض الوظائف و اتجاه بعض القضايا ، و لم تتناول أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه أصحاب المصالح الأخرى كالحكومة و جماعات الضغط و غيرها ، كما ركزت الدراسة على ربط أخلاقيات الأعمال بالميزة التنافسية .

2/ من حيث البعد المكاني : اقتصرنا الدراسة على منظمة إنتاجية واحدة و هي منظمة خاصة ، هذا نظرا لعدم توفر

الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية من أجل المقارنة بين المنظمات الملتزمة أخلاقيا ، و ماذا استفادت ؟

## § صعوبات البحث :

- لا يخفى على أهل التخصص أن موضوع البحث موضوع حديث ، لذلك اعترض العمل بعض الصعوبات :
- قلة المراجع المتخصصة باستثناء بعض الكتب و المذكرات و قد كان الاعتماد بشكل كبير على الانترنت .
- صعوبة إيجاد منظمة ملتزمة فعلا بأخلاقيات الأعمال و تتوفر على مدونة أخلاقية ، و تكتسب ميزة تنافسية جراء التزامها الأخلاقي .
- انتشار ذهنية انفصال الجانبين النظري و التطبيقي و تقييد حرية البحث بحجة السرية المهنية و صعوبة الحصول على المعلومات خاصة المتعلقة بالأعمال اللاأخلاقية في المنظمة .

## § خطة البحث :

في ضوء أهداف و فرضيات الدراسة ، و بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول تناول الفصل الأول مفاهيم حول الميزة التنافسية و أخلاقيات الأعمال و الذي قسم إلى ثلاث مباحث تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية بيئة المنظمة و خاصة البيئة التنافسية و في الثاني إلى ماهية الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية ، أما المبحث الثالث فخصص لماهية أخلاقيات الأعمال و الإطار النظري لها .

أما الفصل الثاني فيتناول أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة ، و قسم بدوره إلى ثلاث مباحث ، خصص الأول للتعرف على المنظمة الأخلاقية و مقومات بنائها و تجسيد أخلاقيات الأعمال في إطار وظائفها ، أما الثاني فتعرضنا فيه إلى المزايا الأخلاقية التنافسية و أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه بعض أصحاب المصالح ، و ضرورة أخلاقيات الأعمال في الإدارة ، أما المبحث الثالث فتناول الاتجاهات المختلفة لأخلاقيات الأعمال فقد تم التطرق فيه إلى علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض القضايا و أخلاقيات الأعمال في بعض التجارب الإدارية .

و خصص الفصل الثالث لتطبيق المفاهيم النظرية على المنظمة الجزائرية ، حيث وقع اختيارنا على مجمع " متيجي "

و بالتحديد على فرع من فروع " المطاحن الكبرى للظهرة " بولاية مستغانم ، و اشتمل بدوره على ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تقديم عام حول المنظمة ، و الموقع الجغرافي و التنظيم الداخلي لها ، أما الثاني فخصص لدراسة و تقييم نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي و ذلك لرصد آراء الموظفين ، لكشف درجة الرضا عن مدى الالتزام الأخلاقي ، و في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم الالتزام الأخلاقي في المنظمة محل الدراسة التطبيقية و التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمة و المزايا المحققة نتيجة التزامها الأخلاقي بالإضافة إلى مقدمة عامة و خاتمة .

## مقدمة الفصل

إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان إدارة الأعمال على اختلافها تؤثر إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها و أنشطتها تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و النمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها و لهذا فان الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى كالتفكير المستقبلي للمنظمة و دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في عملياتها.

و نتيجة لهذا التطور الحاصل في البيئة العالمية و مع اشتداد المنافسة ظهرت العديد من الإشكالات على المستوى الاجتماعي و الأخلاقي ، تجسدت في الخروقات الأخلاقية و الفضائح المالية و تفشي البيروقراطية و انتشار الفساد الإداري بكافة أشكاله و التلاعب في التقارير و تضليل المساهمين ، و عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين و تجاه البيئة و غيرها من الأعمال اللاأخلاقية ، و مع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال و معاييرها المتمثلة في الربح و الكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية ، صار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة على الربح في النموذج الاقتصادي برؤية أخرى قائمة على أخلاقيات الأعمال و معاييرها الخاصة في نموذج جديد هو النموذج الاجتماعي- الأخلاقي ، لذا فان نجاح الإدارة و فعالية التسيير يرتبط إلى حد كبير بأخلاق الأفراد و النهوض بالمنظمات و تحقيقها الريادة لا يكون إلا إذا كانت الأخلاق السامية هي شعار كل المنتسبين إليها .

**المبحث 1: ماهية بيئة المنظمة**

تمهيد : إن الاتجاهات المعاصرة في ميدان إدارة المنظمات على اختلافها تؤثر إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و النمو في ظل البيئة التي تعمل فيها ، لذا فان الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى ،كالتفكير المستقبلي للمنظمة و دراسة المتغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في قراراتها ، فهي تعتبر أمرا حيويا و مهما عند اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

**المطلب 1: مفاهيم حول البيئة**

اختلف المهتمون بدراسة البيئة في تحديد مفهومها باعتبارها من متغيرات السياق في تصميم الهيكل التنظيمي وعامل محدد للفعالية التنظيمية ، فالبعض ينظر إليها من خلال مكوناتها و البعض ينظر إليها من زاوية التأثير والبعض الآخر يأخذها من زاوية تحليلية و يتم التركيز على خصائصها .

**1/ مفهوم البيئة وخصائصها :**

**1-1/ تعريف البيئة :** تعرف البيئة على أنها تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجية و السياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .(1)

وتعرف بأنها تلك القوى و الظروف البيئية التي لها تأثير على كل منظمة داخل الإقتصاد ، و من ثم فإنها تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل منظمة .(2)

وعرفها "Filho" بأنها البيئة التي تعمل فيها أي منظمة و تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات ،الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي ، أما الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة أطراف التعامل معها و تنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة .(3)

أما "Daft" فعرفها بأنها مجموع العناصر الموجودة خارج المنظمة و لها تأثير محتمل على جميع أو جزء من المنظمة . (4)

فهذه التعاريف تنصب على كون البيئة تتمثل بما يحيط بالمنظمة من متغيرات خارجية و داخلية ويكون لها انعكاس ايجابي أو سلبي على بقائها و استمرارها .

(1) عبد الوهاب سويسي -المنظمة "المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب - الجزائر -2009 - ص 189 .

(2) روبرت .إ.بتس - ديفيد لي -الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر و التوزيع - 2008 - ص 109.

(3) عبد السلام أبو قحف - اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي - دار الجامعة الجديدة - مصر - 2003 - ص 28 .

(4) ثامر ياسر البكري - التسويق و المسؤولية الاجتماعية - دار وائل للنشر-عمان - 2001 - ص 58

## 2-1/ خصائص البيئة : تتمثل خصائص البيئة في العناصر التالية :

- ü التعدد : و يعني كثرة المتغيرات و التي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة .
- ü التعقد : إن البيئة معقدة التركيب و يصعب تفكيكها . أو التحكم في متغيراتها
- ü الارتباط : يلاحظ أنه هناك ارتباط قوي بين متغيرات البيئة ، و هذا ما يجعل عملية التحليل معقدة .
- ü الإستمرارية : تتميز البيئة بالإستمرارية بحكم طبيعتها الديناميكية .
- ü التميز : بيئة المنظمة (س) تختلف عن بيئة المنظمة (ص) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية .
- ü الطبيعة المتغيرة (الديناميكية ) للبيئة أي عدم ثباتها.(1)

2/ أنواع البيئة : تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية و الإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية .

## 2-1/ البيئة الداخلية :

2-1-1/ مفهومها : و هي مجمل الظروف و القوى التي توجد داخل حدود المنظمة ، و تتمثل في مجموعة العناصر البشرية ، المادية و المعنوية التي تتفاعل و تتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق و تعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.(2)

كما تعرف على أنها تتكون من عوامل القوة و الضعف في ثلاثة محاور ، و هي البناء التنظيمي للمنظمة ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها و الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها.

فالهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها ، أما الموارد المتاحة هي ذلك المزيج من الإمكانيات المالية و البشرية و التكنولوجية والأنظمة الإدارية و نظم التسويق الفعالة و غيرها... و أما الثقافة التنظيمية فهي تعني وجود قيم و معتقدات و أهداف

مشتركة بين عمال المنظمة ، والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة (3)

## 2-1-2/ تحليل البيئة الداخلية : هو تحديد موقع المنظمة في الوقت الحالي و كيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف، و

تشمل عملية تحليل المناخ الداخلي عدة عناصر منها : رصد الأفراد ، حصر المعدات و الموارد المادية ، تقويم النظم و الإجراءات ، رصد و تحليل العلاقات التنظيمية بين أفراد المنظمة.

(1) عبد الوهاب سويبي - مرجع سابق - ص 189.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر- الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات- جدارا للكتاب العالمي - الأردن -2009- ص 94.

(3) حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر لجامعة قالمة -2004- ص175.

إذن يتبلور تحليل المناخ الداخلي في رصد و تحديد أمرين مهمين : الموارد و الإمكانيات و نقاط القوة و التميز، و القيود و المعوقات و نقاط الضعف و القصور.

فالقوة تعني الخصائص التي تعطي للمنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم في انجاز العمل بمهارة و خبرة عالية ، أما الضعف فهو بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة و خصوصا عند مقارنة مواردها بالمنافسين، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس.(1)

### 2-1-3/ أهمية تحليل البيئة الداخلية :

الغرض من تحليل البيئة الداخلية هو تدقيق و تقييم وضع المنظمة لتحديد نقاط قوتها و ضعفها الأهم ، فحتى تحدد المنظمة الإستراتيجية المناسبة ، عليها تقييم وضعها لتحديد المجالات التي تتميز بقوتها و تحصر تلك التي تنطوي على ضعف ، فهي يجب أن تقيم إمكانياتها و وضعها المالي و الفني و نوع العاملين و مهاراتهم ، إمكانياتها التسويقية و غيرها من قضايا مهمة جدا هي ضمن سلطتها لأنها تستطيع التحكم فيها.(2)

فتحليل البيئة الداخلية يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المتاحة للمنظمة ، بواسطته يتم إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة الواحدة و به يمكن بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها.(3)

2-2/ البيئة الخارجية : إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ و إنما تعتبر أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية ، فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو بأخر.

2-2-1/ مفهوم البيئة الخارجية : هي كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة و الذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر . و تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها و تؤدي إلى دعمه أو عرقلته و تتكون البيئة الخارجية من قسمين : البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة (بيئة التعامل المباشر).

(1) **البيئة الخارجية العامة:** و تسمى أيضا بيئة التعامل الغير مباشرة أو البيئة الواسعة أو غيرها من المسميات، تشير إلى مجمل المكونات الإقتصادية ، السياسية ، الإجتماعية ، القانونية ، التكنولوجية و الثقافية و ما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال.(4)

(1) نعيم إبراهيم الظاهر – مرجع سابق – ص 89،90،94.

(2) سعد نائف برونوطي – الإدارة ، أساسيات إدارة الأعمال – دار وائل – الطبعة 4 - 2008 - ص 212.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور- الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير – دار المسيرة عمان-2007- ص 184.

(4) صالح العامري ، منصور الغالبي – الإدارة و الأعمال – دار وائل للنشر – الطبعة الثانية - 2008 – ص 118.

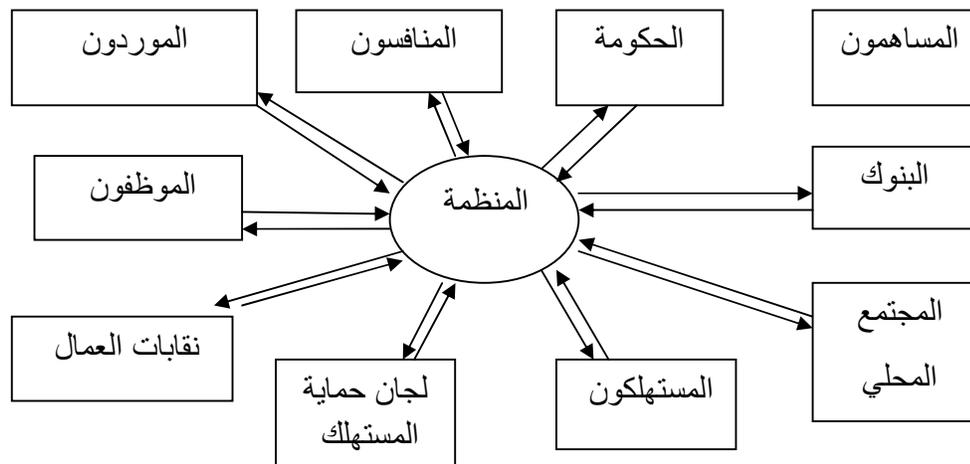
- § القوى الإقتصادية : تتمثل في المتغيرات الإقتصادية المحيطة بالمنظمة و مدى صحة و حيوية النظام الإقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة.
- § القوى الإجتماعية و الثقافية : و تشمل الأعراف و العادات و التقاليد و الخصائص السكانية لمجتمع المنظمة .
- § القوى القانونية و السياسية : و تمثل التشريعات الحكومية و القوانين و أسلوب الحكم و الفلسفة التي يستند إليها .
- § القوى التكنولوجية : هي الطرق العلمية و الفنية التي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بموجبها ، و البنية التحتية العلمية في المجتمع .
- § ظروف البيئة الطبيعية : تتضمن ما يتعلق بالتربة و الماء و الهواء و السياسات البيئية و القوانين المرتبطة بها
- § البعد الدولي : و يقصد به مدى تأثير المنظمة بمنظمات و قوانين دول أخرى. (1)

## (2) البيئة الخارجية الخاصة : (بيئة التعامل المباشر )

تتمثل بمتغيرات و أبعاد و مجموعات محددة ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ، و تشمل هذه البيئة المنافسون ، الزبائن ، المجهزون ، المشرعون و التحالفات الإستراتيجية .

إن هذه البيئة معقدة و تتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات و المعلومات وتحديثها باستمرار، و يشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح "stakeholders" باعتبارهم أكثر ارتباطا و تأثيرا على المنظمة.(2)

### الشكل 1-1: بيئة التعامل المباشر



المصدر: أحمد القطامين - الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية - دار مجدلاوي للنشر والتوزيع - الأردن- 2002-ص 120.

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - مرجع سابق- ص 119.

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي - مرجع سابق - ص 120.

### 2-2-2/ تحليل البيئة الخارجية :

يقصد بها عملية استكشاف العوامل و المتغيرات الإقتصادية ، الإجتماعية ، التكنولوجية ، السياسية ، الثقافية و قوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، و معرفة مصادرو مكونات هذه الفرص و التهديدات .

الفرص : هي أوضاع أحسن للمنظمة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها.

التهديدات : تعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة ، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ، ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

### 2-2-3/ أهمية تحليل البيئة الخارجية :

تساعد دراسة و تقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها : الأهداف التي يجب تحقيقها ، الموارد المتاحة ، أنماط القيم و العادات ، و تعد عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لإعتماد خيار استراتيجي محدد ، حيث أنه من خلال عملية التحليل تبرز مختلف المتغيرات، و التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة و المنافسين و المستهلكين و بالتالي ستمكن من تحديد الفرص و التهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر في المستقبل كما أنها تزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بإمكانية تطوير المنتج أو دخول أسواق جديدة (1)

كما تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعلومات المتاحة أمام منظمات الأعمال ، و تساعد في تحديد سمات المجتمع و الأفراد المتعاملة مع المنظمة ، كما تساهم في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، فوجود أي منظمة يتحدد بمدى قدرتها على التكيف و التفاعل مع مناخ و بيئة الأعمال التي تنشط فيها (2)

### الشكل 1-2 : بيئة المنظمة



المصدر: محمد احمد عوض - الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية - الدار الجامعية - 2004 -ص69

(1) عيد العزيز صالح بن حبتور- مرجع سابق - ص 150

(2) محمد بلقاسم - مناخ و بيئة الأعمال و أثارها عل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر- مذكرة ماجستير - جامعة مستغانم -2007- ص67

## 3/ علاقة البيئة بالمنظمة :

إن موهبة المدير الناجح و كفاءته إنما تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة و التكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته و مهامه الأساسية في المنظمة ، و الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية التي تأخذ في الحسبان نوع و طبيعة المتغيرات التي تحيط بالمنظمة و التي تؤثر و تتأثر بها ، و قد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءا مهما و متاخلا من وظيفته (1) ، فلا ينحصر اهتمامه بالبيئة الداخلية و يقضي كل وقته داخل أسوار منظّمته ، بل يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية و العالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيحه لها من فرص و ما تفرضه عليها من تهديدات .(2)

فالمنظمة التي تفهم بيئتها جيدا ، تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها و باقي عناصر بيئتها الداخلية ، للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، و لكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبنى على معرفة ضمنية و لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة ، و تتمكن المنظمة الإستفادة منها لأطول فترة ممكنة ، إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة. (3)

## المطلب 2: البيئة الصناعية و قوى التنافس

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية ، لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المنظمة و تتنافس فيها مع غيرها من المنظمات ، و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا أو إيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة ، و تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما.(4)

1 / أهم ملامح البيئة الصناعية الجديدة على المستوى العالمي : تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص أهمها :

- تزايد حدة و شدة المنافسة العالمية أو الكونية و ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن.
- التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية .

(1) بشير العلق - الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم - دار اليازوري العلمية - عمان 2008-ص 50

(2) محمد أحمد عوض - الإستراتيجية - الأصول و الأسس العلمية - الدار الجامعية 2004- ص 94.

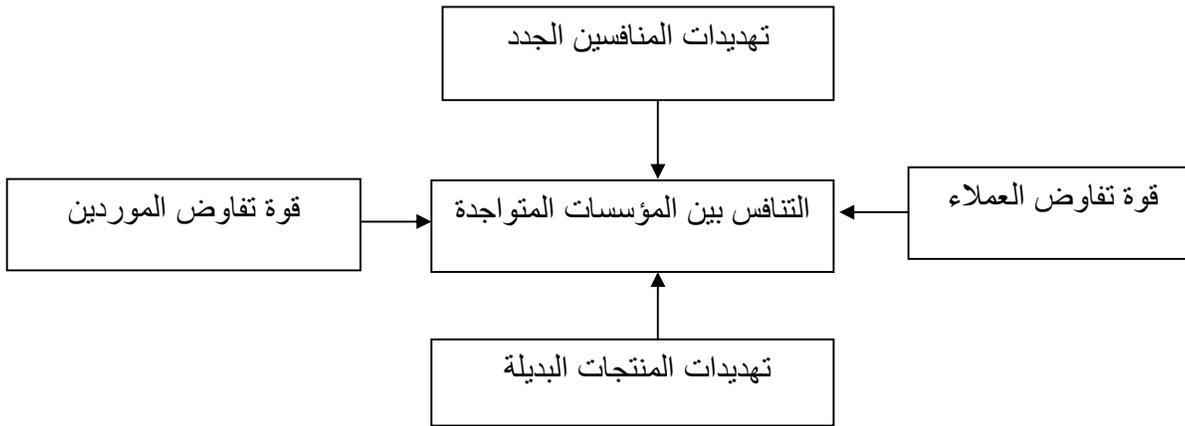
(3) صالح العامري- منصور الغالبي- مرجع سابق - ص 123.

(4) محمد أحمد عوض- مرجع سابق - ص 106.

- تزايد معدلات الإبتكار و التغير التكنولوجي ، التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة.
- توجيه الإهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين ، والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الكلية .
- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد و يطلق عليها "just in time" (1)

## 2/ نموذج " مايكل بورتر " لتحليل الصناعة و قوى التنافس :

الشكل 1-3 : القوى الخمس لبورتر



المصدر : M. porter, « la concurrence selon porter »,edition village mondial,paris,1999,p30.

تتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج في أن منظمة العمل تتجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية ، ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى يقول عنها أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المنظمات تعمل في صناعة واحدة .

إن هذه القوى تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين العمل ، فهي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق ويمكن استخدامها كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق ، وهذه الأداة تقارن بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع ، ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في السوق على المنظمة أن تدرك الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى ، بل يجب أن تعرف كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة .(2)

(1) نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب -1998- ص 15.

(2) أحمد القطامين - مرجع سابق - ص 21.

1/ مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة :

المنافسون هم مجموعة من المنظمات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية على قوتها النسبية بالمقارنة مع المنافسين فنقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة وتزداد حدة المنافسة في بعض الحالات مثل :

- كلما زاد عدد المنظمات في الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم.
- كلما كثرت محاولات تخفيض السعر وإتباع استراتيجيات عدائية.
- عند عدم وجود شركة مهيمنة على السوق و عندما يكون تجانس تام بين السلع.

2/ تهديد المنافسين الجدد : لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين ، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون و ينتظرون الفرصة للدخول في السوق ، و التهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب ، و بالتالي انخفاض الأسعار ، كما يمكن أن يكون دخول منافسين جدد يمثل فرصة في بعض الحالات .(1)

إن دخول أو خروج شركة من صناعة معينة يؤثر على حصص الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال و كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة سهلة الإنتاج كلما كان العدد المتوقع لدخول هذه الصناعة كبير ، مما يؤثر على حصص المنظمات الأخرى بالسلب .(2)

و يقترح بورتير مجموعة من الإجراءات الإحترازية التي يجب أن تلجأ إليها المنظمات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى الصناعة ، و هذه الإجراءات هي :

- الإستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج .
- تنويع المنتجات و عدم الإقتصار على منتج واحد.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة ، و ذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة.

3/ تهديد المنتجات البديلة : يعتبر تهديد المنتجات البديلة واحدا من المخاطر التي تواجهها منتجات المنظمة الصناعية فالمعروف أن أكثر من منتج واحد قد يؤدي نفس الغرض للمستهلك .(3)

(1) محمد أحمد عوض - مرجع سابق - ص 108، 112

(2) [www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed](http://www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed)

(3) احمد القطامين - مرجع سابق - ص 23.

فوجود السلع و الخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديداً بالغاً على منظمات الصناعة ، و يزيد تهديد السلع و الخدمات البديلة في حالات مثل قدرة السلع البديلة على إشباع حاجات العملاء بطريقة أفضل وعدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج البديل عن المنتج الأصلي .

**4/ قوة تفاوض الموردين :** تمثل العلاقة بين المنظمة و الموردين الذين تتعامل معهم ، إحدى المحددات الهامة لنجاحها ، حيث يمكن أن تحصل على ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من منظمات الصناعة ، و بالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم ، و قد يكون الموردون أحد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها ، بل و بقائها في السوق ، ذلك لأن المنظمة تعتمد على الموردين في الحصول على كل مدخلات المنظمة من معدات و قوى محركة و خدمات وقد يمثل توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديداً للمنظمة . (1)

إن قوة الموردين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على إطلاع كاف على أوضاع المنظمة الداخلية و على معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها ، كما تزداد قوتهم عندما يقدمون خدمات التزويد لأكثر من منظمة واحدة ، و عندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليل و يعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المنظمة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم.(2)

#### **5/ قوة تفاوض الزبائن :** (العملاء)

العملاء هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة ، و عليها أن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين و المرتقبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص العملاء و رغباتهم و أماكن وجودهم ، و كلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي يمكن استغلالها ، و التهديدات التي عليها مواجهتها .(3) و تظهر قوة العملاء في ظل حالات مثل :

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات.
- وجود بعض المنظمات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك ، حيث أنه قد يفرض شروطه على هذه المنظمات .
- عندما يكون العملاء على علم كامل بالسلعة أو الخدمة و كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء.
- وجود بدائل للسلعة أو الخدمة وتجانس السلع.(4)

(1) محمد احمد عوض – مرجع سابق –ص 116، 120 .

(2) أحمد القطامين – مرجع سابق – ص 23

(3) محمد أحمد عوض – مرجع سابق – ص 11

(4) عبد السلام أبو قحف- أساسيات الإدارة الإستراتيجية – مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع – الإسكندرية -الطبعة الثانية - 1997- ص 124

### 3/ نموذج أوستن لقوى التنافس في الدول النامية :

من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية . فالنموذج السابق والذي قدمه " بورتر " يعتمد على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعات وظروف المنافسة .

- Ø التعديل الأول : إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة ، وذلك باعتبارها العنصر الحاكم الذي يحدد من الأسعار والتكاليف . لذا يمكن لمنظمات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتهم لتصرفات الحكومة .
- Ø التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس . (1)

### 4/ أهداف تحليل البيئة التنافسية :

- 1- التمكن من معرفة أسباب المنافسة الأساسية ، و بالتالي التحديد الدقيق للأسباب التي يمكن أن تعيق ارتفاع الأرباح و المداخيل أو انخفاضها ، ويكون ذلك من خلال تحليل الجوانب التنظيمية للنشاط .
- 2- التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المنظمة ، وذلك حتى يتسنى للمنظمة اجتناب الآثار السلبية التي يمكن أن تنعكس على أرباح المنظمة .
- 3- تعريف الاستراتيجيات التي يمكن أن تفكر بها المنظمات الأخرى ، وبالتالي القدرة على مجابتهها .
- 4- تحديد الأجزاء الأكثر جاذبية وذلك بالنظر إلى الأرباح التي تحققها في نشاط ما .
- 5 - معرفة متطلبات العملية التنافسية ، وما يحتاج إليه العملاء وبالتالي القدرة على الوصول للنجاح (2)

(1) نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 74

(2) مسان كرومية - المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية - رسالة ماجستير - جامعة تلمسان - 2010 - ص 62 .

**المطلب 3: التحليل الاستراتيجي – نموذج سلسلة القيمة**

لمعرفة كيف تبني المنظمة إمكانيتها لكي تتنافس ، يجب أن تحدد الأنشطة التي تكون المركز التنافسي لها ، تخلق هذه الأنشطة قيمة اقتصادية ، وتحليلها تستخدم المنظمة أداة سلسلة القيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسيها وأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة(1)

1/ مفهوم سلسلة القيمة : هي سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع للعميل فإذا كانت المنظمة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فان هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية. (2)

**2/ مكونات سلسلة القيمة :**

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ، ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية . وقد قسم "بورتر" الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما : الأنشطة الأولية ، والأنشطة الداعمة .

- الأنشطة الأولية (الأساسية) : هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة للعميل وتتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري ، وكذلك خدمة ما بعد البيع . (3)

- الأنشطة الداعمة : هي تلك الأنشطة التي لا تخلق منفعة للعميل ، و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فاعلية الأنشطة الأساسية فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية .

**3/ استخدام سلسلة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة :**

تقدم سلسلة القيمة مدخلا ناعما لإجراء التحليل الداخلي لجوانب القوة و الضعف الحالية و المحتملة للمنظمة ، فيمكن للإستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية و إخضاعها للبحث و الدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية ، ثم مقارنة موقف المنظمة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة و الضعف في أنشطة القيمة و يرى " بورتر" أن الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية . (4)

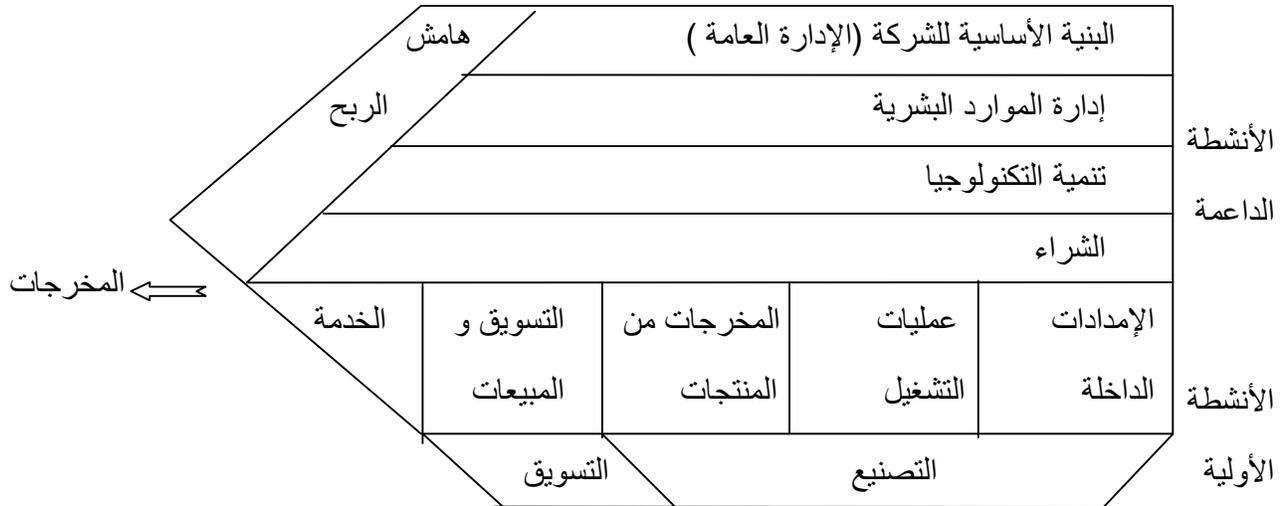
(1) روبرت .أ.بنتس -ديفيد لي - مرجع سابق -ص 204 .

(2) محمد احمد عوض - مرجع سابق - ص157

(3). محمد احمد عوض - مرجع سابق - ص 158

(4) نيبيل مرسي خليل - مرجع سابق -ص 88،91

الشكل 1-4: سلسلة القيمة



المصدر : M.porter ,op.cit,p45.

#### 4/ خلق القيمة :

لقد أصبح خلق القيمة يتجسد من خلال الدوافع المعنوية المختلفة ، التي أصبح لها دور فاعل في تحسين القيمة للمنظمة في صناعتها ، وفي حين تتفاوت مصادر القيمة غير المالية الحاسمة لكل صناعة ثم الاستقرار على بعض المصادر المعنوية والتي تساهم في خلق القيمة للمنظمات منها : قيمة العلامة التجارية ، الإبداع ، كفاءات الإدارة العلاقة مع العميل ، الجوانب الاجتماعية والبيئية وغيرها (1)

بالتالي فان احترام المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والالتزام نحو المساهمين و البيئة و المجتمع و الإنسان عموما تسهم في تحسين القيمة ، فهي تؤدي إلى زيادة الربحية في المدى الطويل ، غير أن هذه الأخيرة يصعب قياسها كميا و درجة مساهمتها في خلق القيمة للمنظمة .(2)

(1) www.12 manager.com

(2) محمد احمد عوض -مرجع سابق - ص 77

## المبحث 2 : ماهية الميزة التنافسية

**تمهيد :** لقد أفرزت العولمة ظاهرة جديدة طالما كانت في طي النسيان ، و هي القدرة أو الميزة التنافسية للمنظمات سواء على المستوى الكوني أو المحلي ، التي أصبح ينظر إليها كهدف و استثمار و إستراتيجية في وقت واحد فوجودها يضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار ، و لتحقيق بقائها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية و حشد الموارد اللازمة ، كما تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لغزو الأسواق العالمية و المحلية .

## المطلب 1 : مفاهيم حول الميزة التنافسية

إن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة ، بشرية كانت أو مادية فقد بدأ الإهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج جديد لقياس أداء المنظمات .

### 1/ مفهوم المنافسة و التنافسية :

**1-1/ مفهوم المنافسة :** تعرف المنافسة على أنها ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذين يصلون في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات ، كما تعرف على أنها حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق و حيث يقال عن منظمة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لمنافسة الآخرين داخل السوق. (1)

و يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال ، المنافسة المباشرة ، والتي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد ، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات . و المنافسة الغير مباشرة التي تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة . (2)

⊗ أسباب المنافسة : من بين الأسباب التي تدفع المنظمة إلى التنافس ما يلي :

- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة بفضل شبكة الإنترنت.
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عملية الإبداع و الابتكار .
- تحول السوق إلى سوق مشتريين تميل القوة الحقيقية فيه لكلفة العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين البدائل لإشباع رغباتهم و بأقل تكلفة ، و من ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .
- تعدد الفرص في السوق العالمي و ضخامتها بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية . (3)

(1) مسان كرومية – مرجع سابق – ص49.

(2) عبد السلام أبو قحف – التنافسية و تغير قواعد اللعبة – الدار الجامعية - الإسكندرية 1997- ص 25.

(3) علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية – دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة 2001-ص102.

## 2-1/ مفهوم التنافسية :

يعرفها « jean Charles Mathe » على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات و تجعلها في وضعيات مناسبة و ملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الإستراتيجية فتسمح التنافسية بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال و الاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها هذه الوضعية .(1)

و يقصد بها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار و تجديد.(2)

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة فالتنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها .(3)

## 2/ ماهية الميزة التنافسية :

1-2/ تطورها التاريخي : ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات ، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع و خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر " أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة "هارفارد " بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية ، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها .(4)

فلقد مرت اقتصاديات العالم بثلاث مراحل أساسية في تطورها نحو البحث عن مزايا تنافسية ، فقد تطورت من التعامل بقاعدة المزايا المطلقة إلى التعامل بقاعدة المزايا النسبية ثم إلى المزايا التنافسية التي هي نتاج فكر الإنسان وابتكاراته و إبداعاته من أجل صنع واقع أفضل و مستقبل أحسن في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية.(5)

## 2-2/ تعريف الميزة التنافسية :

يعرف " بورتر " الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .(6)

(1) عبدوس عبد العزيز – دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات – رسالة ماجستير –جامعة تلمسان -2006 – ص 36 .

(2) فريد النجار –المنافسة و الترويج التطبيقي – مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية -2003-ص 11 .

(3) [www.iraqism.com](http://www.iraqism.com)

(4) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 79

(5) محسن احمد الخضيرى – اقتصاد ما بعد الحداثة و حداثة ما بعد الاقتصاد –المجلس الأعلى للثقافة –القاهرة -2006 –ص 125 .

(6) عبدوس عبد العزيز – مرجع سابق –ص 34

كما تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون .(1)

و تعرف كذلك بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .(2)

و هي الخصائص أو التي يتصف بها المنتج أو العلامة و تعطي للمنظمة بعض التفوق و السمو عن منافسيها المباشرين ، كما أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة بالجودة العالية و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب .(3)

و هي مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية (4)

فيشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما :

1- **القيمة المدركة لدى العميل** : فالميزة التنافسية تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة اعلي من منافسيها .

2- **التمييز**: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة (5)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج انه هناك من يركز في تعريفه للميزة التنافسية على جوهرها ، ألا و هو الإبداع

أو على خلق القيمة للعميل ، أو على إستراتيجية التنافس أو خصائص و جودة المنتج ، إلا انه من المتفق عليه أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المنظمة و تميزها عن المنافسين الآخرين مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض التكاليف ، أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن لمواصفات يؤمنون بها كالأمان و السمعة و الشفافية و غيرها ( أخلاقيات الأعمال ) .

(1) علي السلمي -مرجع سابق -ص 104

(2) نبيل مرسي خليل- مرجع سابق - ص 37.

(3) معن و عد الله المعاضبي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 14 . www.iefpedia.com-doc

(4) محمد سمير احمد - الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية - دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان -2009- ص 28 .

(5) مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية - الإسكندرية -2008- ص 13

3/ الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية : هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

- v **ميزة التكلفة الأقل** : معناها قدرة المنظمة على تصميم ، تصنيع و تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ، و بما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر ، و لتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية .
- v **تميز المنتج** : معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع ) . فالمنظمة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها . (1)

4/ مصادر الميزة التنافسية و محدداتها:

1-4/ مصادر الميزة التنافسية : عند اكتساب الميزة التنافسية ، يفترض على المنظمات البحث عن مختلف العناصر

التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق ، و معظم هذه المصادر تتجلى في ما يلي :

§ **المصادر المرتبطة بالحجم** : تعبر عن مختلف العناصر المتعلقة أساسا بحجم الإنتاج داخل المنظمة من بينها:

اقتصاديات الوفرة ، مفعول الخبرة ، الكتلة الحرجة .

§ **المصادر المرتبطة بالموارد** : و هي التي تتعلق بموارد المنظمة و منها : إعادة التكوين والتعاون الوظيفي .(2)

و يتاح للمنظمة امتلاك واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة منها :

§ **مصادر داخلية** : و تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في التكاليف و تسيير المنتج و الإدارة .

§ **مصادر خارجية**: وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من وجهة نظر الزبائن .

و من شان تلك المصادر أن تسهم في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها و

منها تلبية حاجات الزبائن و إرضائهم بتوفير منتجات مضمونة و سليمة لا تضر بالصحة ( أبعاد أخلاقية ) (3)

كما يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية و هي التفكير الاستراتيجي و الإطار الوطني و مدخل الموارد.

§ **التفكير الاستراتيجي**: تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال

الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية .

(1) نبيل مرسي خليل –مرجع سابق -ص 84

(2) مسان كرومية – مرجع سابق -ص 87 .

(3) معن وعد الله المعاضبيدي – أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 14 . www.iefpedia.com–doc

§ الإطار الوطني : إنّ الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على مزايا تنافسية بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و التي تلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية .

§ مدخل الموارد : يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة

بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية (1)

4-2/ محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :

§ حجم الميزة التنافسية : كلما كانت الميزة التنافسية اكبر ، كلما تطلبت جهودا اكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج .

§ نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمات بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (2)

5/ أهمية الميزة التنافسية و أهدافها :

5-1/ أهمية الميزة التنافسية : أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم ، إذ أصبح لها مجالس و هيئات و إدارات و لها سياسات و استراتيجيات خاصة بها ، حتى أن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا تعتبر انخفاض التنافسية الاقتصادية أحد مؤشرات لقياس اقتصادها و تهديد لأمنها القومي . ولم تعد الميزة التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها و استدامتها.(3)

فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على :

- رفع مستوى معيشة أفراد دولتها ، لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العاملة فيها .
- ضمان بقاء و استمرار نشاط المنظمات و تحسين أدائها من خلال استغلال امثل لمجالات التنافس .
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية و جدارة و تحقيق التقدم .
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل و اكبر قياسا بالمنافسين . (4)

(1) [www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic](http://www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic)

(2) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص85

(3) عبدوس عبد العزيز – مرجع سابق – ص37

(4) محسن أحمد الخضيري -اقتصاد ما بعد الحداثة – مرجع سابق – ص128

5-2/ أهداف الميزة التنافسية: من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية تشجيع التنافسية و خلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية و الدولية و ذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية و تحقيق الفعالية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها و يتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي :

- إعطاء فرصة لكل المنظمات لتحقيق مستويات الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة ، وتوفير البيئة السوقية الملائمة .

- القضاء على شبح الإحتكار و حماية المستهلك منه ، الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض.(1)

و على العموم فإن التنافسية هدفها الرئيسي هو تعزيز قدرة الإقتصاد على التعامل مع الخارج بفعالية و كفاءة و ذلك لا يتم إلا من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص التي تؤهله للتفوق و تحقيق أهدافه.(2)

6/ مقومات الميزة التنافسية و الركائز الأساسية لها :

6-1/ مقومات الميزة التنافسية :

إن الميزة التنافسية هي محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها و لها صلة بعدة أنظمة و تحديدا فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض التكلفة و التميز في الإنتاج و التنظيم و السياسات الحكومية .و يمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي :

1. عناصر الكلفة : و هي تتحدد أساسا بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج و على أسعار المواد الأولية فالمنظمة ملزمة بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف كسب ميزة تنافسية دائمة في خفض تكاليف إنتاجها .
2. جودة المنتجات : و هي تعتمد على نوعية و جودة المواد الأولية و على مستوى مهارات العاملين ، فعلى المنظمة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق و كسب ميزة نسبية دائمة في رفع و تحسين مستوى الإبداع
3. الإدارة العامة و التنظيم الحكومي : يتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة و التنظيم الحكومي للنشاط المعني ، و لعل من ابرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية و المالية المتبعة و السياسات النقدية و الاقتصادية و مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي .(3)

6-2/ الركائز الأساسية للميزة التنافسية :

مع تزايد و نمو الطلب العالمي و اتجاهات المشروعات إلى العمل على إشباع احتياجات و رغبات الزبائن و التمتع بخصائص تطوير المزايا التنافسية و تعزيز كفاءة الاستخدام توافقا مع اتجاهات العولمة حيث أقلت تأثيرها في انفتاح

(1) عيسى محمد الغزالي - سياسة التنظيم و المنافسة - المعهد العربي للتخطيط - الكويت - 2002 - ص 05

(2) محسن أحمد الخضيري - صناعة المزايا التنافسية - مجموعة النيل العربية -2004- ص 40.

(3) [almohasb1.blogspot.com/.../competitive-advantage.html](http://almohasb1.blogspot.com/.../competitive-advantage.html)

الأسواق و حرية التبادل التجاري ، ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المنظمة إلى الحصول على مزايا تنافسية :

1. القدرة على التقليد : و هي أسهل و أيسر الدعامات و أكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون اقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي .
2. القدرة على التطوير : بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المنظمة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى وحدات و مراكز بحوث للتطوير .
3. القدرة على الابتكار : وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية ، و من ثم تكسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها مزايا ابتكارية . (1)

#### 7/ تطوير و تنمية الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها :

##### 7-1/ تطوير و تنمية الميزة التنافسية : .

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما و تطبيقها على السوق ، و هذا حصيلة الابتكار أو الإبداع الذي يعتبر احد أهم الدعائم الأساسية في بناء و تعزيز القدرة التنافسية ، و يعرف الإبداع بأنه كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المنظمات للحصول على نتائج ايجابية في كافة الميادين ، و يشمل التطويرات في التكنولوجيا و تقديم الأفضل لأداء الأشياء .

##### 7-2/ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية : تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف :

Ø مصدر الميزة .

Ø عدد مصادر الميزة التي تملكها المنظمة .

Ø درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة . (2)

ويمكن قياس تنافسية المنظمة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.(3)

(1) محسن احمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية" - مرجع سابق - ص 155

(2) نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 98 ، 99

(3) [www.iraqism.com](http://www.iraqism.com)

## 8/ معوقات اكتساب الميزة التنافسية :

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل ، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية و موقع تنافسي استراتيجي في السوق ، و من بين هذه المعوقات نجد :

❖ **المعوقات الداخلية :** و تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة في بيئتها و التي من بينها :

- غياب قيادة إدارية ناجحة و غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية مما يعيق التنمية الإدارية.
- عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة .
- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها
- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و عدم مسايرة التطورات الحديثة .

❖ **المعوقات الخارجية :** و هي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة ، و منها :

- الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية التي تضع عقبات و حواجز للدخول.
- وجود تشريعات و قوانين و ضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية .
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية و عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة
- ضعف أجهزة التعليم و التثقيف بالمنظمة و عدم الاهتمام بالبحوث و التطوير. (1)

## 9/ التعاون مع المنافسين و أهميته :

لقد وجدت معظم الدول أن استخدام منهج تعاون المنافسين أفضل المناهج لتحقيق السيطرة على الآخرين ، بدلا من الصراعات و الحروب و المؤامرات التي تعمل على إزاحة الآخرين أو القضاء عليهم ، حيث أن وجودهم أصبح يشكل ضرورة ، بل إن وجودهم يعد استمرار و توسع و نمو للمنظمة ، و من هنا اتجهت المنظمات إلى تحويل المنافسين إلى متعاونين متحالفين و دمجهم بشكل تدريجي ، من أجل ضمان ايجابية سلوكيات الأطراف الأخرى .

9-1/ مفهوم التعاون مع المنافسين : يقوم التعاون مع المنافسين على إعادة هيكلة فكر و اتجاه المنافسين و تحويل نشاطهم من نشاط منافس يهدف إلى الإزاحة على أنشطتنا إلى نشاط متكامل معها ، و في الوقت ذاته عدم السماح لهم بالخروج عن الإطار المسموح لهم السير في نطاقه .

9-2/ أهمية التعاون مع المنافسين : يعمل التعاون مع المنافسين على الإستفادة من ما هو متوفر لديهم خاصة ما يتصل بالقدرات الإنتاجية و الخبرات البشرية ، و أسرار الصناعة و حقوق المعرفة و براءات الإختراع و كلما كان التعاون متقدم كلما كانت الإستفادة أكبر و أفضل . (2)

(1) مسان كرومية – مرجع سابق – ص 87

(2) محسن أحمد الخضيري "اقتصاد ما بعد الحداثة" - مرجع سابق – ص 239، 241 .

**المطلب 2: ماهية الإستراتيجية التنافسية**

إن الإستراتيجية باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المنظمة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها ، فالهدف الأساسي من تقييم البيئة الخارجية و الداخلية هو معرفة مركز المنظمة التنافسي و من ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة .

و لتحقيق قدرة تنافسية عالية لابد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات و الخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري و منتج ، بالاستغلال الأمثل للموارد ، و بالتالي من شأن المنظمات العاملة في قطاعات ذات قيمة مضافة عالية و التي تتمتع بكفاءة عالية أن تكون رائدة في المنافسة .(1)

**1/ مفهوم الإستراتيجية التنافسية :**

**1-1/ مفهوم الإستراتيجية :** تعرف الإستراتيجية على أنها خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التخطيطات و الإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير . (2)

و لقد حدد "بورتر " مفهومه للإستراتيجية على أنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون .(3)

**2-1/ مفهوم الإستراتيجية التنافسية :** تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها :

§ مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين . (4)

§ خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف

§ الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.(5)

و تشمل الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية و هي : نقاط القوة و الضعف للمنظمة ، القيم الشخصية للمدراء الفرص و التهديدات ، التوقعات الاجتماعية ، نستنتج أن أخلاقيات الأعمال قد تشكل إستراتيجية تنافسية بما أن هذه الأخيرة تعتمد على القيم الشخصية للمدراء و التوقعات الاجتماعية كأساس لها.(6)

(1) [www.iraqism.com](http://www.iraqism.com)

(2) [www.ar.wikipedia.org/wiki/](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/)

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور – مرجع سابق – ص 35

(4) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 79

(5) مسان كرومية – مرجع سابق – ص 70

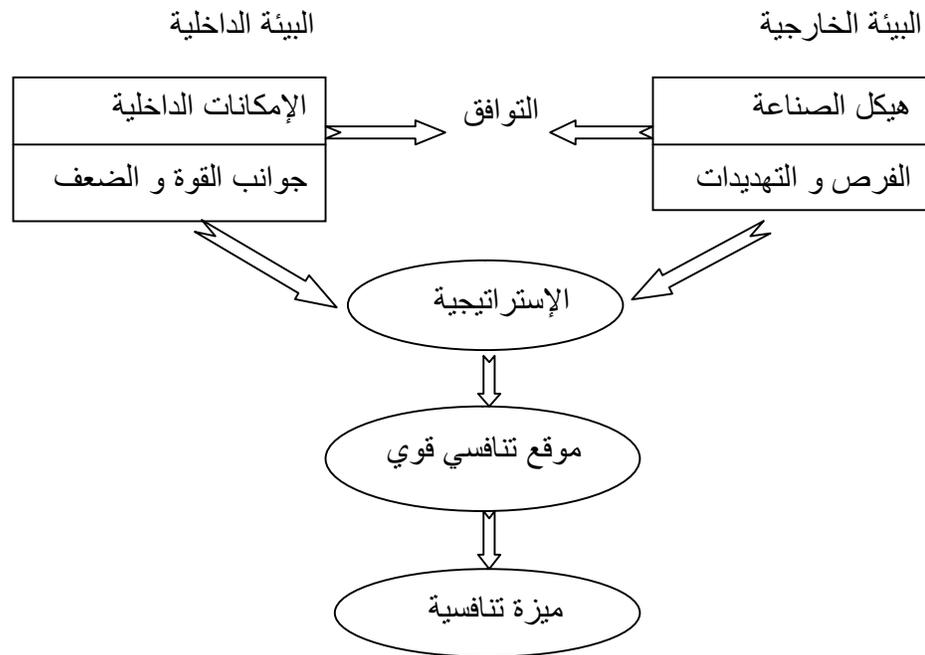
(6) عبد العزيز صالح بن حبتور – مرجع سابق – ص 34 .

فيمكن للمنظمات صياغة الإستراتيجيات التنافسية لغرض بناء المزايا التنافسية من خلال قيام المنظمة بتسليم الزبائن قيم فريدة و منتجات مأمونة و تزويدهم بمعلومات وفيرة و صادقة ، لذا فان قيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد و أن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية .(1)

2/ إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية : إن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية :

- طريقة التنافس : و تشمل إستراتيجية المنتج ، الموقع ، التسعير ، التوزيع ، التصنيع .
- حلبة التنافس : و تتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق و المنافسين .
- أساس التنافس : و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى الشركة و هي تعتبر أساس الميزة التنافسية (2).

الشكل رقم 1-5 : إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد مرسي - مرجع سابق - ص 247 .

(1) معن و عد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 15 . www.iefpedia.com-doc

(2) نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 79 .

### 3/ الاستراتيجيات التنافسية العامة :

تتبنى المنظمات ميزة تنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها ، هذه الخطوات تختلف ، كتصنيع منتجات بأعلى جودة ، توفير الخدمة الأفضل للعميل ، الإنتاج بأقل تكاليف ، تركيز الموارد على قسم معين ... فهي بذلك تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية ، لذا تصمم الاستراتيجيات التنافسية لمساعدة المنظمات على نشر سلسلة قيمها و حالات القوة الأخرى لبناء ميزة تنافسية مستدامة . (1)

هنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح و مدى ملائمته لتحقيق الأهداف و تحسين الأداء ، فحسب " بورتر " فإن الأداء المؤسسي يمكن أن يتجلى من خلال تطبيق الاستراتيجيات التنافسية ، و كل إستراتيجية تتطلب خطوات مختلفة عن الأخرى بحسب الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال هذه الاستراتيجيات . (2)

### 1- إستراتيجية القيادة في التكاليف :

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من منافسيها و تحقيق قدر كبير من الربح . (3) و تركز هذه الإستراتيجية على الهيمنة و السيطرة على الأسواق من خلال تندية التكاليف و تقوية هامش المناورة السعرية ، و مفادها أن تضع المنظمة لنفسها وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات المحففة لوفورات الحجم الفعالة مع التركيز بشكل دقيق على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، و ذلك عن طريق مراقبة دقيقة للتكاليف . (4)

Ø **مزايا إستراتيجية القيادة في التكاليف :** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمنظمات و منها :

- بالنسبة للمنافسين : فالمنظمة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
- المشترين : فالمنظمة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار
- الموردين : المنظمة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة .
- السلع البديلة : المنظمة يمكنها استخدام تخفيض السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة . (5)

(1) روبرت . إ.بنتس ، ديفيد . لي -مرجع سابق -ص300.

(2) عبدوس عيد العزيز -مرجع سابق - ص55

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور - مرجع سابق -ص 228 .

(4) M.porter -l'avantage concurrentiel - Dunond -paris -2000 -p 26

(5)نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 115

Ø **مخاطر إستراتيجية القيادة في التكاليف** : لا بد من الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تتمتع بمزايا جذابة ، إلا أنها لا تخلو من بعض المخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المنظمات و منها : بطء نمو المنظمة ، مشاكل التقليد ، صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة ، إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين .(1)

## 2- إستراتيجية التمييز :

ترتكز هذه الإستراتيجية على سياسة مفادها أن المنظمة تنفرد في عرض أو تقديم منتج ما للزبائن ذو خصائص جيدة مقابل سعر زائد ، هذه الخصائص قد تكون خدمات جيدة ، علامة رائدة ، تصميم ممتاز ، جودة عالية انخفاض تكلفة الصيانة ، اختلاف تسهيلات الدفع ، دقة مواعيد التسليم و سرعة تلبية الطلبات ، بالإضافة إلى الأمان و السمعة الجيدة ، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوافر لدى المنافسين . و تتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة و كذا تعدد استخدامات المنتج و توافقه مع حاجات المستهلكين و تفهم الزبائن لخاصية التمييز فيه .(2)

فالافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية هو أن يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار أكبر للمنتج المتميز(3)

Ø **مزايا إستراتيجية التمييز** : عند تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح فإنها :

- تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولاءه و لا تجعله يبحث عن منتجات بديلة
- تزيد إلى حد معين من حصة المنظمة في السوق و تؤدي إلى كسب سمعة جيدة للمنظمة
- تضع حواجز ولاء ضخمة ، حيث لا يمكن للداخلين الجدد المنافسة مع المنظمة .

Ø **مخاطر و عيوب إستراتيجية التمييز** : ينبغي على المنظمة عند الأخذ بإستراتيجية التمييز أن تكون حذرة من الوقوع في بعض المخاطر و منها : محاولة التمادي في خلق التمايز و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في التكاليف ، و محاولة المنظمة فرض سعر عالي مقابل المنتج المتميز .

و لعل من عيوب هذه الإستراتيجية أنها لا تغلق الباب تماما في وجه الداخلين الجدد الذين يحاولون سحب البساط من تحت أقدام المنظمات التي تملك منتجات متميزة ، و ذلك بتوفير منتجات مماثلة ، كما يأتي العيب الأخر من صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا في السوق ، و صعوبة استدامة المبادرة القيادية القائمة على التمييز.(4)

(1) عبدوس عبد العزيز – مرجع سابق – ص 57

(2) M .porter –l'avantage concurrentiel –op.cit – p27

(3) روبرت.ابنيس ، ديفيد.لي – مرجع سابق – ص 323

(4) روبرت.ابنيس ، ديفيد.لي – مرجع سابق –ص-337، 338

### 3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو لسوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي ، وهي تصمم لمساعدة المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة . فالمنظمة تقوم بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية ، و تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمييز أو كلاهما معا .

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين : الأولى اختيار و تحديد أي قطاع من قطاع الصناعة يتم التنافس فيه والثانية فهي تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة . (1)

#### Ø مزايا إستراتيجية التركيز :

- تكون المنظمة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ، بالتالي يجعل المنظمة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية .
- تمكن هذه الإستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيئة للقيمة .
- إن خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المنظمة عادة قادرة على البقاء عالية الأرباح . (2)

#### Ø عيوب إستراتيجية التركيز :

- التخصص يتمثل في أن الحصن الذي أقامته المنظمة استنادا إلى فئة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و من ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه .
- تغير إدراك العملاء للسلعة و بالتالي عدم كسب ولائهم . (3)

إن الهدف من هذه الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها " بورتر " هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة و يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق ، و يتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانيات الداخلية و طبيعة الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية . (4)

(1) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 121، 123 .

(2) روبرت .إ.بتس ، ديفيد .لي –مرجع سابق –ص 349 .

(3) روبرت .إ.بتس ، ديفيد .لي –مرجع سابق –ص 350 .

(4) محمد احمد عوض –مرجع سابق – ص17

**المطلب 3 : تحليل الميزة التنافسية من خلال نظرية الموارد**

إن الجمود و الثغرات الموجودة في نظرية " بورتر " و الانتقادات الموجهة لهذا التحليل دفع بظهور مقاربة أو نظرية جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة ، فخلال الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا . (1)

**1/ ماهية الموارد :**

**1-1/ مفهوم الموارد :** يعرف " ماكس سيبورن " المورد بأنه أي شئ له قيمة و يمكن استخدامه و هو إما أن يكون متاحا أو غير متاح ، و يستطيع الإنسان أن يستفيد منه و يجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة(2) فالموارد تشمل كل الأصول ، الإمكانيات ، العمليات التنظيمية ، الخصائص المتعلقة بالمنظمة ، المعلومات و المعرفة براءات الاختراع ، أسماء العلامات ، كما أنها الموارد المالية ، المادية ، الطبيعية و الموارد البشرية و القدرات التكنولوجية و كذا الموارد التنظيمية و التي تشمل الاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية

و تتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المنظمة و إمكانية وضع و تنفيذ إستراتيجيتها و العمل على تحسين كفاءتها و فعاليتها ، فلا بد من توفير الموارد لتحقيق الأهداف و انجاز المهام و المسؤوليات . (3)

**2-1/ خصائص الموارد :** تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها : أن يكون المورد ثميناً ، أن يتسم بالندرة ، لا يمكن تقليده بسهولة و لا يمكن إحلال بديل محله و عند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على مورد الأخلاقيات الموجودة لدى الأفراد ، فقيمة المورد البشري تتجلى في أخلاقياته و التي تؤدي إلى تحسين الأداء و بذلك تمكن المنظمة من كسب ميزة تنافسية ليست بالقليلة .(4)

**2/ مبادئ نظرية الموارد :**

- المنظمة عبارة على محفظة من الموارد المالية ، التقنية ، البشرية ، و محفظة من المنتجات و القطاعات .
- إمكانية التفوق في السوق العالمية رغم ضعف موارد المنظمة
- استخدام الموارد بشكل عقلاني بغية تحقيق هدف استراتيجي أساسي ، و السرعة في استرجاعها .(5)

(1) عبدوس عبد العزيز – مرجع سابق – ص 60

(2) مدحت محمد ابو النصر – تنمية الموارد البشرية – الروابط العالمية للنشر و التوزيع – مصر – 2009-ص67

(3) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 37

(4) صالح العامري ، منصور الغالبي " رأس المال المعرفي كميزة تنافسية " [www.hrdiscussion.com/hr15221.html](http://www.hrdiscussion.com/hr15221.html)

(5) عبدوس عبد العزيز – مرجع سابق – ص60

## 3/ مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية :

إن القدرة على التنافس هي من أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمة في المستقبل ، و يتحقق ذلك من خلال إيجاد طرق سريعة و موصلة إلى الفرص المستقبلية و تتمثل هذه الطرق فيما يطلق عليه بالكفاءات المحورية أو القدرات التي تحقق للمنظمة مركز القيادة أو الريادة فيما تقدمه من منتجات أو خدمات .

- **مفهوم القدرات أو الكفاءات المحورية** : تعرف على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات ، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى،التصرفات المنتظمة و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لطاقت المنظمة على التنافس و من ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال معين.(1) و تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة ، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة ، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة و تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة ، تطورها أو انسحابها .

إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل (2)

و يتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تنمية و توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة . و تتسم هذه القدرات بصفة الخصوصية و التميز عن المنافسين ، حيث من الصعب تقليدها من طرف المنظمات المنافسة و يمكن القول أن الكفاءة المحورية تتصف بخاصيتين أساسيتين :

- خلق القيمة للعميل : بمعنى خلق منفعة أساسية و مباشرة للعميل .
- التميز عن المنافسين : يشترط أن تكون الكفاءة المحورية فريدة من نوعها و أفضل من المنظمات المنافسة .

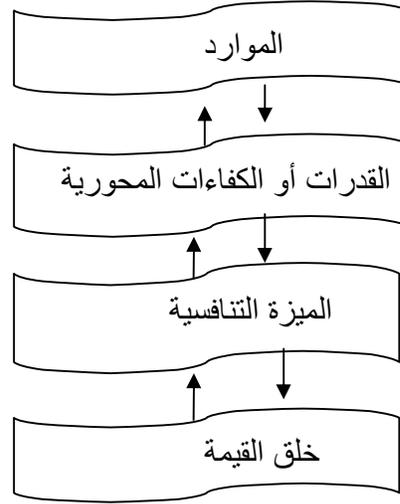
إن نقطة البدء وفق مدخل الموارد هي موارد المنظمة و التي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية و التي تعد بدورها مصدرا هاما و رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .(3)

(1) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص31، 34 .

(2) [www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic](http://www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic)

(3) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 39

الشكل 1-6 : المفاهيم الأساسية وفق مدخل الموارد



المصدر : نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 38 .

4/ خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد : في ضوء وجهة النظر المعتمدة على الموارد ، هناك خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد المنظمة و هي :

Ø **تحديد و تصنيف موارد المنظمة** : تعد نظم المعلومات الإدارية من احد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد و تقييم موارد المنظمة فموارد المنظمة تصنف إلى موارد مالية ، مادية ، بشرية ،تكنولوجية ، السمعة الطيبة و الموارد التنظيمية و الهدف الرئيسي من استخدام هذه الموارد هو تعظيم الأرباح على مدار فترات زمنية مختلفة

Ø **تحديد قدرات و كفاءات المنظمة** : تعبر القدرات أو الكفاءات المحورية عن ما تقوم به المنظمة بشكل متميز و فائق نتيجة استخدام الموارد بشكل متكامل ، و يمكن تحديد هذه القدرات بدقة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة .

Ø **تقييم إمكانية تحقيق الموارد و القدرات للربح** : تعتمد العوائد المتحققة من موارد و قدرات المنظمة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية و مقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و قدراتها .

Ø **اختيار الإستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأفضل للموارد** : يتمثل جوهر عملية صياغة إستراتيجية التنافس في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الفعال للموارد و الكفاءات المحورية و على خصائصها الأكثر أهمية للمنظمة ، فيتوفير تلك الخصائص يتم إتباع إستراتيجية التصويب و إعادة توظيف الموارد و تغيير الإستراتيجية .

Ø **تحديد فجوات الموارد و تنمية أساسها** : و يتم ذلك من خلال عملية إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد ، بهدف توسيع الميزة التنافسية و هذا ما يعرف ب " فجوات الموارد " و بمعنى أن المحافظة على الميزة تجاه المنافسين تتطلب من المنظمة الاستمرار في تنمية قواعد مواردها .(1)

(1) نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 41

## المبحث 3 : ماهية أخلاقيات الأعمال

**تمهيد :** أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة و أصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية و تعيد صياغة الأهداف و السياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة و حلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل و لعقود طويلة مركز الاهتمامات و خاصة في ظل الاتجاه نحو العولمة و بروز التنافسية و تراجع دور الحكومة ، و لقي اهتماما كبيرا و إقبالا من طرف الحكومات ، الجامعات و المنظمات العالمية و المحلية ، لذا فان الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يعد من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية و ما تواجه المنظمات من ضغوط متسارعة .

## المطلب 1 :الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

## 1/ التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال :

لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية و يبدو أنها قد طورت هذه القيم و المعايير لتشكل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة ، و في هذا الإطار يمكن النظر إلى أن المجتمعات البدائية و معاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية و معاييرها المتجددة المرنة ، ثم المجتمع العالمي المعرفي و معاييره النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع .(1)

فالأخلاقيات كانت مع الإنسان منذ البدء ، حيث أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن كانت درسا أخلاقيا لأنها مكنت من التمييز بين الخير و الشر ، و إن أقدم مدونة أعمال قانونية هي مدونة " حمو رابي " التي تضمنت 282 مادة اشتملت على إرشادات و قواعد للتجار و واجبات المهنيين . أما اليونان فهي بحكمائها و فلاسفتها الكبار اعتبرت الأعمال التجارية ضرورية و لكنها غير مرغوبة و في الفترة التاريخية الأحدث كانت الكنفوشية تقوم على مبدأ الطاو و هو سبيل الفضيلة و الطريق المستقيم أما الأديان السماوية الكبرى فان اليهود كانوا أكثر تقبلا للأعمال التجارية ، في حين كانت المسيحية عكس ذلك ، أما الإسلام فانه دين وسط حقق بين التجارة و واجبات المؤمن كما انه مثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية ، فالرسول الكريم صلى الله عليه و سلم هو القدوة كما وصفه الله تعالى " و انك لعلی خلق عظیم " (القلم -04 )، و في العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا حيث بدا المجتمع ملتزم بالأخلاق البروتستانتية ، و في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر دعا " ادم سميث " إلى حرية الأعمال مشيرا إلى ما اسماه باليد الخفية و استمر ذلك رغم المشكلات الاجتماعية و الأخلاقية التي أدت إليها حرية الأعمال و سعيها من أجل الربح .(2)

(1) منصور الغالبي، صالح العامري – المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، الأعمال و المجتمع – دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – 2008 - ص 134

(2) نجم عيود نجم – أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال – الوراق للنشر و التوزيع — 2006 – ص 41، 43

لقد ازداد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من حقيقة مفادها أن العلاقة بين المسؤولية و الأخلاقيات تعد علاقة تبادلية وثيقة جداً، و انطلاقاً مما تقدم جاءت مقولة " McCurdy " و التي مفادها " إن الإدارة الجيدة تبدأ عندما يسعى يتحمل المديرين التنفيذيين مسؤولية نتائج أعمالهم ، بينما تبدأ الإدارة الرديئة عندما يسعى هؤلاء المديرين إلى عزل أنفسهم عنها " ، و في ظل طروحات نظرية الإدارة على المكشوف أصبحت أخلاقيات الأعمال مرتكزا فكريا لا يمكن أن تتجح أي منظمة بدونه ، فالشفافية و النزاهة و الإفصاح هي العناصر الأقوى في ديمومة عمل المنظمة و بالتالي فان أخلاقيات الأعمال تدرجت من كونها مطلب ينبغي أن يلزم العمل إلى علاقة تبادلية مع المسؤولية في الأداء إلى مرتكز فكري لا غنى عنه يشكل قطب لمعادلة التميز و التفوق الإداري(1)

**2/ نظريات أخلاقيات الأعمال :**

إن النظريات الأخلاقية تشكل أساسا لتفسير و فهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني و قد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ، فلقد أشار " فولمير " في تناوله لأخلاقيات الأعمال إلى وجود أربع نظريات أخلاقية :

❖ **النظرية التجريبية :** و تقوم على إن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية و إن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام و هذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولا ، و إن ما يحدد و يقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا .

❖ **النظرية العقلانية :** و تقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد و ما هو سيء و أن التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة و بالتالي فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي و أن التأثيرات الذاتية و الشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

❖ **نظرية الحدس :** و ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، و إنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري و تلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ .

❖ **نظرية الوحي :** و ترى أن تحديد الصواب و الخطأ أعلى من الإنسان و أن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح أو خاطئ ، و هذا ما فعلته الأديان السماوية .

إن المديرين في تصرفاتهم و قراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها ، مما يلقي بظلاله الكثيفة حتى على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات و نلاحظ أن هذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية كالتجربة ، العقل ، الحدس و الوحي .(2)

(1) زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح - إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي و استراتيجي - دار البيازوري - عمان - 2009 - ص 433

(2) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 52

### 3/ مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال :

يحتكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي ، و هذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون و علماء و فلاسفة حاولوا تقديم تفسير الأخلاق كل حسب قناعاته فتشير الأدبيات إلى أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال و هي :

Ø **المدخل النفعي** : بموجبه فان السلوك يعتبر إذا تمخضت عنه اكبر منفعة لأكبر عدد من الأشخاص و يقيم المنطق النفعي الجوانب الأخلاقية عن طريق النتائج التي يكونها و تؤمن وجهة النظر المنفعية بان حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية (1) ، و يعين هذا المدخل على فحص اثر قرارات و سلوكيات الآخرين بهدف ضمان وصول يد الخير إلى اكبر عدد من الأفراد و يركز هذا المدخل على الفعل لا الرغبة ، فعمل المدير على نهج هذا المدخل يدفعه إلى البحث عن التأثيرات المحتملة للأفعال و الأعمال البديلة لتحقيق فعل الخير لجميع العاملين (2)

Ø **مدخل الفردية** : يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد ، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد لان عمله لم يكن أخلاقيا ، لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولا و اخذين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانيا .

Ø **مدخل الحقوق الأخلاقية** : و يعتبر السلوك الأخلاقي ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر و هذه الرؤية تميل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان و التي تتعلق بالحياة ، الحرية و المعاملة العادلة من قبل القانون ، و في المنظمة فان السلوك الأخلاقي لا يتعدى على أي من هذه الحقوق الأساسية (3)

Ø **مدخل العدالة** : يصف السلوك الأخلاقي بأنه ذلك السلوك الذي يكون عادل و غير متحيز عند التعامل مع الأشخاص ، و هذه النظرة تعتمد على مبدأ المساواة بين الجميع ، لذا فان معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالته و مساواته بين الجميع و يغطي هذا المدخل جملة مفاهيم منها الإنصاف ، العدالة ، النزاهة .(4)

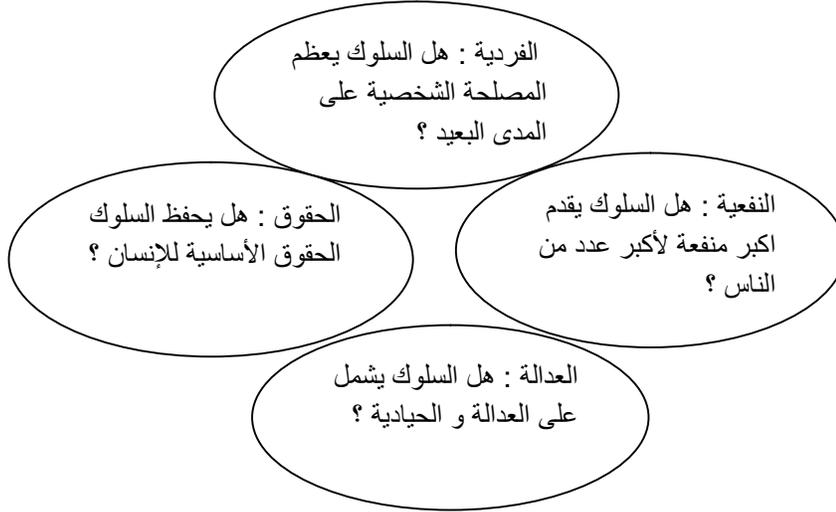
(1) زكريا مطلق الدوري - مرجع سابق - ص 436 .

(2) شوقي ناجي جواد - المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - دار الحامد - عمان - 2009- ص 143

(3) زكريا مطلق الدوري - مرجع سابق - ص 436 .

(4) صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 84 .

الشكل رقم 7-1 : مداخل فهم أو تفسير الأخلاق



المصدر : صالح العامري ، منصور الغالبي- الإدارة و الأعمال – مرجع سابق – ص 85 .

4/ الاتجاهات الفلسفية لأخلاقيات الأعمال ( الفلسفات الأخلاقية ) :

تعني الفلسفة الأخلاقية الرصيد المتراكم من الأنظمة و قواعد العمل و الإجراءات التي تتشكل كمعايير يستخدمها الناس لتحديد ما هو جيد و صالح و ما هو سيء و خاطئ ، لكن الفلسفة الأخلاقية لا تبدو دائما بهذه الصورة العمومية بل يواجه المدراء قرارات كثيرة يصعب فيها تحديد الفلسفة الأخلاقية المناسبة ، فرجال الأعمال يحتكمون إلى فلسفات أخلاقية متباينة عند وضع استراتيجيات أعمالهم أو عند قيامهم بحل بعض القضايا المرتبطة بالجانب الأخلاقي في العمل، فلا توجد فلسفة أخلاقية واحدة و مقبولة من الجميع، ومن الفلسفات الأخلاقية القابلة للتطبيق في مجال الأعمال:

Ø **الفلسفة الغائية** : و تستند إلى رؤية أخلاقية تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة نحكم بموجبها على صحة العمل من عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها ، إن هذه الفلسفة تقيم السلوك بالنظر إلى النتائج المترتبة عليها ، لذا يطلق عليها الفلسفة النتائجية .

Ø **الفلسفة الديونتولوجية** ( فلسفة النوايا الحسنة ) : تركز هذه الفلسفة على النوايا الصادقة و الحسنة أكثر من النتائج المترتبة على اتخاذ سلوك معين ، و تتمركز بشكل أساسي على الفكرة القائلة بان الاعتبار و الاحترام يجب

إعطائه لجميع الأفراد بشكل متساوي، فأصحاب هذه الفلسفة يفترضون وجود سلوكيات صحيحة أصلا و أن

تحديد مدى صحة السلوك يتمركز حول العمل الفردي و ليس حول المجتمع .(1)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي – المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – مرجع سابق – ص 150 .

❖ **الفلسفة النسبية** : بموجب هذه الفلسفة فإن الحقائق الأخلاقية تتفاوت تبعاً للفرد و الزمان و الظروف و يشتق تعريف السلوك الأخلاقي ضمن هذه الفلسفة من تجارب الأفراد و المجموعات و المنظمات و الشعوب حيث يتخذ النسبيون تجاربهم الذاتية أو تجارب الناس من حولهم كأساس في تعريفهم للسلوك الأخلاقي ، فتتغير الأفراد و المجموعات أو الظروف يتبعها تغير المعايير الأخلاقية و الحكم عليها .(1)

**المطلب 2 : مفاهيم حول أخلاقيات الأعمال**

### 1/ مفهوم أخلاقيات الأعمال :

1-1/ **تعريف الأخلاق** : الأخلاق ما هي إلا حالة نسبية معبر عنها بسلوك إنساني و تختلف من فرد لآخر و من موقف لآخر و ذلك راجع أساساً إلى المفاهيم الخلقية التي يؤمن بها الفرد و التي تكون بمثابة مرشد و دليل للتصرف و من بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم ما يلي :

- إن مصطلح الأخلاق "Morale" يشير غالباً إلى الإرث المشترك للقيم الكلية الكونية التي تطبق على أفعال البشر و تتكون الأخلاق في جوهرها من مبادئ أو معايير تتعلق بالخير و الشر و تشكل هذه المعايير القاعدة المشتركة للثقافات المختلفة و لقد صيغ بعضها في انساق قانونية أما البعض احتفظ بطبيعته الخاصة كقواعد و مبادئ أخلاقية(2)

- الأخلاق في اللغة جمع خلق و الخلق هو الدين و الطبع و السجايا و هو المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان و الصورة الباطنة له .(3)

- أما الأخلاق اصطلاحاً فهي قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو ما هو شر ، و حسب قاموس "Longman" فهي التوافق مع المعايير أو قيم أو سلوك يختص في الغالب بالمهن .(4)

- ويعرفها "ROBBINS , COULTER" على أنها مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات و تساعدهم في تحديد الشيء الصحيح و الخاطئ و من ثم تحديد الكيفية التي يتم بها انجاز الأشياء الصحيحة .(5)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 152

(2) مونيك كانتو ، سبير بير روفين ادجيان - ترجمة د.جورج زيناتي - الفلسفة الأخلاقية - ص 07 .

(3) معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 03 . www.iefpedia.com-doc

(4) زكريا مطلق الدوري - مرجع سابق - ص 431 .

(5) معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 03 . www.iefpedia.com-doc

- عرفها " WESTING , ALBAUM " باتجاه آخر على أنها احد الفروع الفلسفية الأساسية المستخدمة لوضع معايير دقيقة لاتخاذ القرار و بالاتجاه الصحيح .

- كما عرفها " Sharplin " بأنها التصرف و بشكل منضبط مع ما هو جيد و ما هو سيء أو ما هو صحيح و ما هو غير صحيح وفق الالتزامات و الواجبات المحددة مسبقا .(1)

فالأخلاقيات تمثل مجموعة القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين الصحيح و الخطأ ، و هي يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين الفضيلة و الرذيلة و هذا ما تمثله الأخلاق المثالية كما يمكن أن تمثل لدى البعض مسالة نسبية و ضمن هذا السياق يمكن أن تدخل الأخلاق الموقفية .(2)

في ضوء ما تقدم نستنتج أن مفهوم الأخلاق يركز على :

- مبادئ و قواعد تحكم التصرف و تشخص الفضيلة عن الرذيلة
- يمكن تطبيق هذه المبادئ بشكل مثالي أو تفضيلي أو موقفي
- تحكم هذه المبادئ و القواعد الفرد و الجماعة و المجتمع .(3)

§ **علم الأخلاق** : يقوم علم الأخلاق على صحة أو خطأ سلوك معين للأفراد و التمييز بين الخير و الشر و الصحيح و الخاطئ من الأعمال ، إذ يضع الإطار الخلفي الذي يجب أن يتحلى به المدير و العاملين عند تعاملهم مع بعضهم البعض أو في تعاملهم مع البيئة و كذا النواحي الأخلاقية في الإنتاج و تقديم الخدمات ، و القوانين و التعليمات التي تلزم المنظمة بالصدق و الأمانة في الترويج للسلع و الخدمات و الإعلان و غيرها من السلوكيات (4)

1-2/ تعريف أخلاقيات الأعمال : ليس هناك تعريف دقيق و محدد لأخلاقيات الأعمال ، فالعديد من المختصين و الدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعدهم على فهم هذا المصطلح و مدلوله ، و من التعاريف :

- عرفها " Peter Drucker " بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف .

- و عرفها " Van vilock " بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد . (5)

(1) ثامر ياسر البكري -مرجع سابق -ص 136 .

(2) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 16

(3) زكريا مطلق الدوري - مرجع سابق - ص 432

(4) خيري كتانه - مدخل إلى إدارة الأعمال " النظريات ، العمليات الإدارية " منهج تحليلي -دار جرير - عمان - 2007 - ص 40 .

(5) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 17 .

- و عرفت كذلك بأنها سلوك ملتزم بالجوانب الأخلاقية و القيمة المعبرة عن الثقة و الشفافية و الابتعاد عن التمييز و المراوغة و الصدق حيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف عبر اعتماد وسائل و أدوات مشروعة .
  - و هي مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري و تمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار و انتقاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة و الذي يرضي كافة أصحاب المصالح .
  - كما أنها عقد بين المنظمة و أصحاب المصالح يتسع مداه ليشمل الثقة و التعاون كنافذة لتقليل كلف الفرص الضائعة و تحقيق الميزة التنافسية .(1)
  - و يشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة و المساواة في توقعات المجتمع و المنافسة النزيهة و المسؤولية الاجتماعية و التصرفات السليمة في البيئة المحلية و الدولية .(2)
  - إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة يجب احترامها ، و التي ينتج عنها خصائص أعمال المنظمة ، و يمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل التطبيق للمعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة و التي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً . (3)
- من التعاريف السابقة نستنتج أن أخلاقيات الأعمال :
- تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء و توجههم في عملهم
  - من الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات
  - يجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات و سلوكيات الأفراد سواء تجاه المنظمة أو تجاه الأطراف المتعاملة معها .(4)

(1) زكريا مطلق الدوري – مرجع سابق – ص 434 .

(2) معن وعد الله المعاصيدي – أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 03 . www.iefpedia.com-doc

(3) André Boyer –l'impossible éthique des entreprises – éditions d'organisation -2002 –p 04

(4) عبد الرحمن العايب ، بالرقى تيجاني – " إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة " الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات – جامعة باجي مختار – عنابة- 18-19/11/2009 - ص01 .

## 2/ مصادر أخلاقيات الأعمال :

إن الأخلاق تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق الناموس و القواعد و المعايير و المعتقدات في المجتمع من جهة ، و كذلك القوانين و المدونات الأخلاقية المعمول بها من جهة أخرى بل يجب على السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما هو مطلوب منه كنتائج ايجابية إلى ما هو ابعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمات الأعمال تجاه الفئات المختلفة ، و بشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين : الأول نظام القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع ، أما الثاني فهو نظام القيم و المعتقدات الذاتية المرتبطة بالشخصية و إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الجيد أو السوء بالاتي :

- 1- العائلة و التربية البيئية
- 2- ثقافة المجتمع و القيم و العادات
- 3- التأثير بالجماعات المرجعية
- 4- المدرسة و نظام التعليم في المجتمع
- 5- إعلام الدولة و الصحافة و مؤسسات الرأي
- 6- مجتمع العمل الأول
- 7- سلطة القديم و القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين
- 8- القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات
- 9- قوانين السلوك الأخلاقي و المعرفي للصناعة و المهن
- 10- الخبرة المتراكمة و الضمير الإنساني الصالح
- 11- جماعات الضغط في المجتمع المدني (1)

كما حدد "sharplin" منابع الشخصية و المصادر الذاتية المحيطة بالفرد و التي تحكمه لان يأخذ سلوكا يعبرمن خلاله عن مستوى الأخلاق التي يحملها و ليقرر في ضوءها ما هو صحيح و ما هو خاطئ ، و يمكن حصرها بالاتي :

- 1- القران الكريم و الكتب السماوية الأخرى
- 2- الضمير الإنساني الحسن و الذي يعتبر بمثابة هبة من الله
- 3- النصائح المقدمة من الآخرين و السلوك الجيد المحتذى به
- 4- القواعد الأخلاقية التي تعتبر بمثابة مرشد للسلوك البشري
- 5- القانون و التشريعات التي تسنها الدولة .(2)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال- مرجع سابق - ص 138

(2) محمد الصيرفي - المسؤولية الاجتماعية للإدارة - دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر - الإسكندرية - الطبعة الأولى - 2007 - ص 143

### 3/ أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال :

لقد حظيت أخلاقيات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح و ملفت للنظر ، و ظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد و آداب المهنة ، أخلاقيات الوظيفة و أخلاقيات الأعمال و باتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية و لعل من الأسباب التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال ما يلي :

- الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في صفقاتها و سلوكياتها أقل أخلاقية مما يكشف الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنظمات الحديثة .
- التحول في مفاهيم الكفاءة و أهداف المنظمات : هناك مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن المنظمات تهدف من أجل بقائها إلى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية .
- تعدد و تداخل المصالح في المنظمات الحديثة : مما جعل الإدارة أمام حالات معقدة من الصعب الحكم فيها على ما صواب أو خطأ من الناحية الأخلاقية ، مما جعل المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا
- تزايد جرائم الفساد الإداري و الانتهاكات للأخلاقية المخلة بالمصلحة العامة مما جعل المنظمات العامة تسعى إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال العامة و أخلاقيات الوظيفة العامة و وضع مدونات سلوك و التوسيع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال .(1)
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة " الحوكمة " : ففي ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشاكل و الأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من المنظمات بسبب عدم التزامهم بأخلاقيات الأعمال ، فقد نتجت مجموعة من الأسس التي تطبق على المنظمات و تتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين معها و هو ما يعرف بالحوكمة .
- الالتزام بروح القانون و أهمية البعد الاجتماعي (2)
- شعور المنظمات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها و كسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة تنعكس إيجابا على ثقة العميل و الزبون في المنتج .
- ظهور حالات معقدة يصعب التعامل معها و الحكم فيها من الناحية القانونية و لكنها تعتبر مشكلة من الناحية الأخلاقية .
- ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية الاجتماعية و الالتزام بها على الصعيد العملي و المهني .(3)

(1) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 12

(2) دور القيم و أخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة " الحوكمة " - ص 03- www.iefpedia.com- doc-

(3) <http://AKHLAQYAT.BLOGSPOT.com>

#### 4/ عناصر أخلاقيات الأعمال :

أكد " CANTER " أن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية و تسهم في صنعها ، و ممارسة أخلاقيات الأعمال عبر هذه القوى هي جزء مكمل للإدارة و تتمثل فيما يلي :

§ **النسيج الثقافي** : تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، و تتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا أساسية : بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة ، القادة الإستراتيجيون ، خبرة هؤلاء القادة و تجربتهم .

§ **أخلاق الفرد** : تشكل منظومة الأخلاق و السلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية و القيادية في الوظيفة ، فالأخلاق هي جوهر الإنسان بشكل عام و يعتبر التزام القادة و المديرين بقواعد الأخلاق من صفات المنظمة الصحيحة .

§ **أنظمة المنظمة** : إن التركيب و السياسات و الأنظمة و مجموعة مبادئ الأخلاق تشكل قوى مسهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال و التي من شأنها توجيه السلوك بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف أخلاقيات الأعمال .

§ **الجمهور الخارجي** : إن الأنظمة الحكومية و الزبائن و الجماعات المستفيدة و قوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الأعمال و توجيهها ، سيما في عالم اليوم الذي يتسم بازدياد المنافسة .(1)

#### 5/ أساسيات أخلاقيات الأعمال : من بين الأساسيات لأخلاقيات الأعمال ما يلي :

- عدم وجود تضارب في المصالح : كامتلاك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للمنظمة
- عدم الغش و الخداع و الكذب بأي نوع و مع أي جهة
- الحفاظ على البيئة و عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج و غيرها و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعمامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة و هو ما يسمى " Insider trading " أي الإخلال بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم
- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع و براءات الاختراع
- عدم حصول الموظفين على هدايا ، و عدم تقاضي رشوة و عدم السرقة أو اخذ أموال من المنظمة بغير حق
- عدم التفرقة في التوظيف و الترقية و التدريب و أي معاملة في العمل بناء على لون أو ديانة أو أصل
- الصدق و الدقة في التقارير و أهمها تقارير الشركات السنوية و ما تحتويه من قوائم مالية
- الحفاظ على أمان و صحة العاملين عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا لهم
- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمنظمة و عدم إعلانها
- عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الخاصة .(2)

(1) أسرار فخري عبد اللطيف - اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية - ص 3 - <http://www.ulum.nl/b154.htm>

(2) بلال خلف السكارنة - أخلاقيات العمل - دار المسيرة - عمان - الطبعة الأولى - 2009 - ص 73

## 6/ أهمية أخلاقيات الأعمال :

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي على سعيد الفرد في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع ، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق و يبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ، فاهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل و التي تعطي أهمية لهذا الالتزام ما يلي :

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي و المردود المالي الذي تحققه المنظمة و إن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل .

- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية ، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية ، بل و الجرمية في بعض الأحيان

- تعزيز سمعة المنظمة على سعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية مما له الأثر الايجابي على مردوديتها

- إن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة ، في حين تجاهل هذه الأخلاقيات يعتبر نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة

- إن الحصول على شهادات عالمية و امتيازات عمل خاصة مثل " ISO 9000 ، ISO 14000 " يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج و التوزيع و الاعتراف بالخصوصيات و الثقة المتبادلة و دقة المعلومات، بالتالي فان الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي اجتماعي(1)

كما أن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال أدى فعلة باتجاهين :

§ جعل الإدارة أكثر تحسسا عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال

§ ساعد في التأكد من بذل الجهود المصنوية لمعالجة الأزمات و الفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية فضلا عن سعي البرامج الأخلاقية إلى انجاز عدد من المؤشرات الايجابية منها :

- تسهم في تهذيب فرق العمل القوية و تهذيب إنتاجيتها و تسهم في دعم نمو الأيدي العاملة و مدلولاتها
- ضمانة للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة و ديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى (2)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 136 .

(2) معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 04 - doc - www.iefpedia.com

- تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة و التخطيط الاستراتيجي و إدارة التنويع و التي تعد من الحاجات التي تتطلب اهتماما واسعا في منظمات الأعمال لأنها تقود إلى ما يميز المنظمة عن غيرها في ميدان نشاطها .
- و حسب " Davis ، Donald son " فان التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها
  - منح الشرعية للأفعال الإدارية
  - تقوية الترابط المنطقي و التوازن في الثقافة التنظيمية
  - تحسين مستويات الثقة بين الأفراد و الجماعات في المنظمة
  - دعم عملية التمسك و الثبات بمقاييس جودة المنتجات
  - التمسك نائر قيم المنظمة و رسالتها في المجتمع
- و في إطار العلاقة بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي ، فتشير إحدى الدراسات أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموسا أخلاقيا و اجتماعيا حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس ، و بذلك فان الالتزام بالبعد الأخلاقي في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر أو غير مباشر في تحقيق النجاح و استدامته .(1)

### المطلب 3 : القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي

#### 1/ مفهوم القيم الأخلاقية :

القيم هي عبارة عن المعتقدات الأساسية للناس والتي تحدد ما هو صحيح و ما هو خاطئ وما هو جديد وما هو سيء من الأشياء أو التصرفات و الأفعال ، فهي توجه سلوك الأفراد (1) والقيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى والتي تحدد إطار عام للممارسات الضرورية المرغوبة .

وتعرف كذلك على أنها المعتقد والاتجاه والميل والمصالح المعتبرة المرسله التي قررتها وطورتها مصادر التشريع الإسلامي ، والتي تعد المصدر الأساسي المحرك لسلوك الفرد وتتمثل مصادر القيم بشكل عام في :

- جملة المعتقدات التي يعتقدونها الأفراد ويتبنونها .
- الأعراف والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع .
- التكوين الثقافي والتاريخي للفرد والمجتمع . (2)

كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ المستمدة من أخلاق الأفراد و يتم اختيارها كمعايير لتنفيذ العملية الأخلاقية في المنظمة. (3)

فالقيم هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ ، وبين ما هو مرغوب فيه ، وما هو غير مرغوب فيه والموظف له أخلاقيات تعتمد علي ما يؤمن به من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي .(4) تتميز القيم والأخلاقيات بأنها ديناميكية ليست ساكنة ، تؤثر في سلوك الإنسان وتشكل عن طريقه ، ونظرا لأهمية تطبيق القيم الأخلاقية في سلوك الإنسان وضعت شرائع لأخلاقيات الأعمال لضبط النشاط الإنساني إلى جانب الضوابط القانونية والنظامية ، فلقد ارتبطت المعاملات التجارية والاقتصادية بالأخلاق الحميدة والقيم العليا الرفيعة ، والمبادئ السامية ومن ثم لم تعد تحكمها اعتبارات التكلفة والعائد فقد ، بل القيم الأخلاقية التي تتضمن الوفاء بالالتزامات ، والثقة ،التعاون الدقة، الشفافية وغيرها.. (5)

#### - القيم وقواعد السلوك :

يوجد اختلاف واضح بين المجتمعات في نظام قيم وقواعد السلوك والمبني علي ضوء المفاهيم التي يؤمن بها الفرد ونتيجة ارتباط الأفراد بالمنظمة نجد بان القيم وقواعد السلوك السائدة في المجتمع التي تنشط فيه المنظمة تؤثر على أدائها وأهدافها ويمكننا التفرقة بين نوعين من القيم والقواعد السلوكية (6)

(1) عبد السلام أبو قحف – إدارة الأعمال الدولية – دار الجامعة الجديدة – الاسكندرية – 2002- ص 207

(2) محمد محمود المكاوي – دور القيم والخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية – المكتبة العصرية – الطبعة 1-2009-ص 75 .

(3) « - Afnor « éthique professionnelle :100 questions pour comprendre et agir » - Jean-Pierre madoz - p 06 - 2007-

(4) بلال خلف السكارنه – مرجع سابق -ص 148.

(5) كميل حبيب – جان بولس – أخلاقيات الأعمال في عالم متغير – المؤسسة الحديثة للكتاب - لبنان 2007 ص 43 .

(6) امحمد بلقاسم – مرجع سابق – ص 76 .

- **القيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد** : وهي التي يستمدّها الفرد من عدة مصادر أهمها الدين وهو الذي يحدد الاتجاهات العامة لسلوكيات الأفراد المادية والمعنوية ، أما المصدر الثاني المتمثل في القوانين الوضعية التي تجرم بعض أنواع السلوك بالإضافة إلى مصادر أخرى كالضمير و العلاقات الأسرية و منها يستمد الفرد بعض القيم والقواعد السلوكية مثل الوفاء بالعهود والالتزامات والإتقان والأمانة .

- **القيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل** : وهي القيم المرتبطة بالعمل بشكل مباشر مثل العمل بأقصى درجة عندما يكلف الفرد يعمل محدد ، ودرجة إيمانه بالمسؤولية الجماعية أو الفردية وغيرها من القيم المرتبطة بالعمل والتي لها تأثير على منظمة الأعمال .(1)

## 2/ نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة : توجد ثلاث مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة وهي كالتالي :

1/ **التنظيم الإداري** : يؤثر التنظيم الإداري والنظم في الأخلاقيات التنظيمية ، فالهيكل التنظيمي الرسمي ، والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات ، كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية ، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة .

2/ **الأخلاقيات الشخصية** : مجموعة المعتقدات والقيم الشخصية للفرد والتي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها ، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة .

3/ **الثقافة التنظيمية** : تتشكل ثقافة المنظمة من الطقوس والشعائر واللغة والرموز وكذا ثقافة المؤسسين وتاريخ

المنظمة و ثقافة و أخلاقيات الأفراد .(2)

## 3/ تأثير القيم الأخلاقية على أداء المنظمة :

إن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، كما أن لها تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم ، وتؤثر كذلك على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة مما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم الذاتية، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشاكل حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم ، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل ، فان ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق ايجابية ، وبالتالي سيرتفع ويتحسن أدائه للعمل . وفي المقابل فإذا كان الموظف على خلاف في القيم مع مجموعته فيشعر بالاختلاف مما يؤدي إلى الصراع ، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء .(3)

كما تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية ، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكلها . حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزء لا يتجزأ من السياسات الرسمية ، والثقافة الغير رسمية للعديد من المنظمات .(4)

(1) أحمد بلقاسم - مرجع سابق - ص76

(2) مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية- الإسكندرية- 2005- ص 414 .

(3) بلال خلف السكارنه - مرجع سابق - ص 98

(4) مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق - ص 416.

#### 4/ مفهوم السلوك الأخلاقي :

**تعريف السلوك :** يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال و النشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة ، و يعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها و قياسها كالنشاطات الحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير و السلوك ليس ثابت و لكنه متغير ، و قد يحدث بصورة لا إرادية و يمكن تعلمه و يتأثر بعوامل البيئة و المحيط الذي يعيش فيه الفرد.(1)

**السلوك الأخلاقي :** إن السلوك الأخلاقي هو التصرف المقبول أخلاقيا و هو تصرف جيد و صحيح أما السلوك اللاأخلاقي ، فهو تصرف خاطئ و لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام .

إن مفهوم الأخلاق لديه وزن و تأثير على السلوك التنظيمي ، فالسلوك مطابق للأخلاق تماما مثلما تسود القيم في نسق معين ، لكن ما يهم أكثر هو أن المجتمع يتطلب في المنظمات و في أعضائها سلوكا على المستوى الأخلاقي ، سواء كان هذا السلوك مع الذات ، كأن تكون لدى الفرد رقابة ذاتية على أدائه لواجباته، و الالتزام بمواعيد العمل، أو سلوكه مع الزملاء أو المتعاملين مع المنظمة ، كالمعاملة الحسنة و التعامل بشفافية ، و تقديم المصلحة العامة على الخاصة و احترام النظام الداخلي و غيرها من السلوكيات الأخلاقية.(2)

#### 5/ العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي :

في واقع الحياة العملية ، يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية ، لذا يتطلب الأمر من المنظمات الإهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة و أن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرا بعدة عناصر و كلها تتبلور في 3 محاور أساسية و هي :

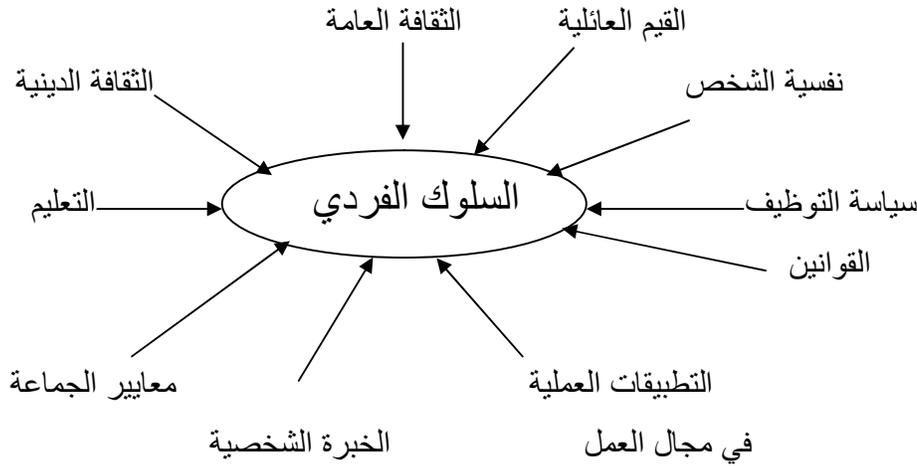
- **الفرد :** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي و الشخصي كالقيم الدينية و المعايير الشخصية و المتطلبات المالية التي تدفع الفرد الى نوع أو آخر من السلوك ، فالفرد الذي يستند إلى قاعدة أخلاقية قوية ،ثقته بنفسه تكون أكبر و يكون هناك تجانس سلوكي في قراراته.
- **المنظمة :** إن للمنظمة تأثيرا مهما في أخلاقيات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي و قواعد العمل و الإجراءات و أنظمة الحوافز و غيرها ، كذلك فإن التنظيمات الغير رسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي.
- **البيئة :** تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة و تشريعاتها و كذلك بالقيم و الأعراف الاجتماعية السائدة ، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة و تصنع معايير لتصرفاتها و بحدود معينة في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات و جعله متماشيا مع المعايير المقبولة ،فمجملة القوانين الحكومية و الأعراف و القيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها على السلوك الأخلاقي للمديرين.(3)

(1) بلال خلف السكارنه - مرجع سابق - ص 258 .

(2) كسنة أحمد - مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال - غرناطة للنشر و التوزيع - الجزائر -2009- الطبعة الأولى - ص 154 .

(3) صالح العامري ، منصور الغالبي -الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 86 .

الشكل 8-1 : المؤثرات العامة في سلوك الفرد



المصدر : ثامر ياسر البكري - مرجع سابق - ص 138.

**6/ تبرير السلوك اللاأخلاقي :** إن السلوكيات اللاأخلاقية في الأعمال تكون موضع مساءلة يحاول القائمون بها تقديم مبررات ليقتنعوا أنفسهم بها ، و بصحة ما يعملون و غالبا ما تكون هذه التبريرات في إطار أربع تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات :

- إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية .
- محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية و ضرورة تعظيم هذه المصالح ، لذا فهو يقلدهم .
- التبرير بأن ما قام به لن يكشف سواء من داخل المنظمة أو خارجها .
- إقناع النفس بأن المنظمة ستحمي من قام بالسلوك اللاأخلاقي من طائفة القانون ، و أن ما قام به لمصلحة المنظمة. إن هذه التبريرات هي محاولات بسيطة رغم أنها شائعة و عادة ما تقع سلوكيات لا أخلاقية مستندة إليها ، و كثيرا ما ينجم عنها عقوبات بعد اكتشافها ، أما في المواقف الغامضة و التي يصعب فيها التمييز بسرعة و بدقة بين الصحيح و الخطأ ، فإن الحكمة تقتضي عدم اتخاذ القرار إلا بعد التأكد .

و لا يمكن للمنظمة حماية القائمين بالسلوك اللاأخلاقي ، كما أن الولاء للمنظمة لا يجب أن يقوم على أسس و تصرفات لا أخلاقية ، فمصلحة المنظمة فوق هذه الاعتبارات و لا يجوز المجازفة من اجل حماية هؤلاء الأفراد حتى و إن كانوا يعتقدون أن هذه السلوكيات اللاأخلاقية هي في صالح المنظمة .(1)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 88 .

## خاتمة الفصل

إن تبني المنظمة لإستراتيجيات فعالة و ناجحة في بيئة تتميز بالمنافسة القوية ، و تغير أذواق المستهلكين يمكنها من البقاء و الاستمرار ، و إن هذه الاستراتيجيات لا تكون فعالة إلا إذا قامت المنظمة بالتشخيص الداخلي و الخارجي للمنظمة و الذي يمكنها من تحديد الفرص و التهديدات من جهة ، و نقاط القوة و الضعف من جهة أخرى فاستغلال تلك الفرص و تجنب التهديدات يمكنها من امتلاك قدرات تنافسية أكبر من المنافسين و في مختلف المجالات .

و المنظمة التي تريد البقاء و الريادة في بيئة شديدة التنافس يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات التنظيمية ، التسييرية ، و التكنولوجية الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والصهر على إرضائهم و الالتزام بالسلوكيات و المبادئ الأخلاقية .

## مقدمة الفصل

في بيئة الأعمال الحالية و التي تتميز بالتعقيد و التغيير المستمر، برزت التنافسية و تنوع أساليبها و استراتيجياتها كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال، فسمات و ملامح هذه البيئة تفرض على كل من يعاصرها ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة و من هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكانية تحسين موقفها في السوق، بل حتى مجرد المحافظة عليه.

و افرز ذلك تحديا جديدا لتلك المنظمات في قدرتها على التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية، و ذلك من خلال اكتساب مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح و قد انعكس ذلك على مدى قدرة المدراء بالالتزام بالفلسفة الأخلاقية عند اتخاذ قراراتهم و اعتماد القضايا و الالتزامات الأخلاقية أساسا للميزة التنافسية بدلا من الاعتماد على معايير غير أخلاقية تعتمد على تحقيق مصالح المنظمة قبل أي اعتبار مما قد يؤدي إلى تفوق ذي أمد محدود.

## المبحث 1 : المنظمة الأخلاقية و تجسيد أخلاقيات الأعمال

**تمهيد :** يظن البعض أن العمل و التجارة و الإدارة لا علاقة لها بالأخلاق ، و هناك من يعتقد انه من السذاجة الحديث عن الأخلاقيات في مجال العمل و يستشهد على ذلك بمقولة " Business is Business " ، أي أن الدوافع الاقتصادية و تعظيم الأرباح هي أساس المشروع الخاص ، أما المسؤولية الأخلاقية فهي ترتبط بالدوافع الغير اقتصادية و الحقيقة أن فصل العمل عن الأخلاقيات أمر غير ممكن ، فقرارات و سلوكيات العمل عبارة عن أعمال أخلاقية لأنها تؤثر على حياة و رفاهة الآخرين ، و البعد الأخلاقي للإدارة يؤثر في نجاحها في القيام بوظائفها و تحقيق أهدافها ، و إذا كانت أخلاقيات الأعمال تمثل إطار عام ضروري للمنظمة فان هذا الإطار يتجسد بآليات و صيغ عمل تنتهج سلوكا أخلاقيا لمختلف إدارات المنظمة لأنشطتها الفرعية .

### المطلب 1: ماهية المنظمة الأخلاقية

#### 1/ مفهوم المنظمة الأخلاقية و خصائصها :

**§ مفهوم المنظمة الأخلاقية :** هي المنظمة التي تناضل من اجل إتباع المبادئ الأخلاقية و تهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية و المثاليات ، و نتيجة لذلك فان المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح و إتباع السلوك القانوني و الأخلاقي في آن واحد ، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها و لجميع الأطراف المتعاملين معها ؟ " فالإدارة من خلال القيم و الأخلاق تركز على تطوير تطلع الجمهور إلى الشفافية و يستدل على ذلك دور صناديق المعاشات التقاعدية الأخلاقية ، التجارة العادلة ...و غيرها (1)

**§ خصائص المنظمة الأخلاقية :** توجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات ، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية و التي 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 أبعادا أخلاقية
- ممارسة الأعمال في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون (2)

(1) Jean marie mira - " mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux " - Edition Seli Arslan-2007-p 143 .

(2) عبد الله بن منصور - إشكالية العلاقة بين الاقتصاد و الأخلاق - أطروحة دكتوراه - جامعة تلمسان - 2009 - ص 189

و في نفس الاتجاه هناك من يضيف أربع مبادئ كمواصفات للمنظمة الأخلاقية و هي :

- هادئة في تفاعلها داخليا و مع المشاركين
- المسؤولية فردية و ليست جماعية
- تركز على مسالة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها كما تنتفع هي من الآخرين
- الأنشطة تتم في إطار الأغراض المحددة سلفا و هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية . (1)

2/ شروط الإدارة الأخلاقية : من أهم الشروط الضرورية للإدارة الأخلاقية ما يلي :

- Ø الشروط الجيدة للعمل و التنظيم الجيد : و منها إطار عمل امن و مريح ، أدوات عمل موثوقة ، أهداف واضحة ، تدريب متلائم مع الوظيفة ، تفويض المسؤوليات على أساس الثقة ، فعدم توفر هذه الشروط يؤدي إلى عدم نشر القيم الأخلاقية المهمة فيها .
- Ø قياس موثوق للأداء اليومي لكل عامل : فمن الضروري قياس أداء كل عامل من العاملين داخل المنظمة ليس من باب الحرص على حسن إدارتها بل من أجل تحفيزهم .
- Ø الحوار على كافة مستويات العمل في المنظمة : يشكل نجاح العاملين جزءا من نجاح المنظمة ، فالمشاركة الفكرية بين العاملين على مختلف مستوياتهم و توزيع المسؤوليات و تفويض الصلاحيات من العناصر التي تشجع جوا من الثقة التامة في المنظمة ، لذا يترتب على الجميع التحلي بالشجاعة و الصدق و الصبر لإنجاح العمل(2)

3/ المبادئ الأخلاقية في منظمة الأعمال :

- Ø مبدأ تقدير المعرفة : فالمعرفة واجب إنساني يقوم على مبدأ احترام الإنسان و حرته و كرامته ، إذ لا نجد في المعرفة هدفا بحد ذاته ، بل وسيلة لبلوغ الهدف الوحيد هو القيمة الأسمى و الخير الأعظم للإنسان طالما هذه المعرفة تقوم على المبادئ الأخلاقية .
- Ø مبدأ الشمولية في نشاط المنظمة : ينطلق مبدأ الشمولية من مسلمة مفادها أن الإدارة و الإنتاج و التسويق جميعها يشكل وحدة متكاملة تتفاعل فيما بينها بطريقة عضوية و تراتبية ، لذا يقتضي مبدأ الشمولية أن تعمل المنظمة بمسؤولية و بجميع أقسامها و على المستوى المطلوب .
- Ø مبدأ الحرية والمسؤولية : من المهم في سياق العمل وضع مبدأ الحرية والمسؤولية في إطار أخلاقيات الأعمال(3)

(1) عبد الله بن منصور – مرجع سابق – 189

(2) كميل حبيب ،جان بولس – مرجع سابق – ص53

(3) كميل حبيب ،جان بولس –مرجع سابق – ص 77 .

- Ø **مبدأ التضامن الاجتماعي** : يقوم هذا المبدأ على حمل كل إنسان لتحقيق ذاته من خلال تحقيق الجماعة في المنظمة لذاتها ، و الذي ينعكس خيرا على الفرد في إطار أخلاقيات الأعمال .
- Ø **المبادئ الميثاقية الأخلاقية لإدارة المنظمات** : و تشمل مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة و مجلس الإدارة و المساهمين و الجهات المعنية الأخرى و تساعد هذه المبادئ على إقامة إدارة فاعلة يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة و وسائل بلوغها و رصد الأداء ، كما توفر درجة من الثقة من اجل ضمان حسن سير المنظمة و المجتمع
- Ø **مسؤوليات مجلس الإدارة** : يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة انطلاقا من اطلاع كامل و بكل شفافية لما فيه مصلحة للمنظمة و المساهمين و أن يطبقوا أعلى المعايير الأخلاقية مع مراعاة مصلحة أصحاب المصالح .

إن احترام هذه المبادئ الأخلاقية العامة يساعد المجتمع الإنساني على تحقيق الخير العام في المجتمع .(1)

#### 4/ نطاق أخلاقيات الأعمال في المنظمة :

إن الهدف من تطبيق أخلاقيات الأعمال هو إعلام المديرين و أصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به و مستقيم من الناحية الأخلاقية بهدف التحقق من أن الإجراءات المستخدمة في الوصول إلى قرارات العمل و تنفيذها بطريقة صحيحة و موافقة للجوانب الأخلاقية . و تتمثل مهمة الأخلاقيات في تحقيق التوازن بين المهام و النتائج من اجل تطبيق الأخلاقيات بشكل سليم في العمل ، و لا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة بل الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضا (2) ، لذا يميل البعض إلى التفكير في أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمة ككل ، في حين أخلاقيات الأعمال تتصل بسلوكيات و تصرفات مديرها و أفرادها أثناء ممارستهم لمهامهم، فالمسؤولية الأخلاقية تتعلق بالتصرفات الأخلاقية الجزئية أو التفصيلية المرتبطة بالقرارات العملية اليومية و التي لها انعكاس اجتماعي محدود، و لخلق لغة مشتركة تعمل على تسهيل الفهم للمعاني و التعبيرات يستخدم تعبير أخلاقيات الأعمال في معناه الواسع ليتضمن كل من التصرفات الأخلاقية الجزئية و الكلية التي تعكسها السلوكيات عموما في المنظمة التي تهدف إلى تحقيق الربح .(3)

5/ **مراحل تجسيد أخلاقيات الأعمال في المنظمة** : هناك عدة مراحل يجب إتباعها من اجل وضع المنظمة في إطار أخلاقي و هي :

- Ø **إعلام الأفراد حول النهج الأخلاقي المتبع** : ترتكز هذه المرحلة على إبلاغ جميع أصحاب المصلحة في المنظمة على ضرورة وضع هذا النهج الأخلاقي و ذلك لأهميته على المنظمة و كافة المتعاملين معها .

(1) كميل حبيب ، جان بولس - مرجع سابق - ص 87 .

(2) دور القيم و أخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة " الحوكمة " - ص 10 www.iefpedia.com-

(3) محمد الصيرفي - مرجع سابق - ص 157 .

- Ø وضع القواعد الأخلاقية التي لا تحتوي عليها المدونة الأخلاقية .
- Ø القيام بتدريب خاص حول الأخلاقيات : يجب أن توضع تدريبات لكل فرد في المنظمة حول أخلاقيات الأعمال بحيث يصبح الجميع يدرك كيف يحيي الأخلاقيات في وظيفته .
- Ø وضع وسائل لمراقبة تطبيق القواعد و الرموز الأخلاقية : هذه المرحلة تفترض تعيين مسؤول يراقب التصرفات و السلوكيات الأخلاقية في المنظمة .
- Ø الإبداع الاجتماعي و المجتمعي : يعتبر وضع القواعد الأخلاقية في المنظمة تقدم اجتماعي خاصة إذا تعلق الأمر بشروط العمل و الأجور و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .
- Ø تغيير سلوك الأفراد و بيئة العمل : يجب تغيير السلوكيات اللاأخلاقية للعاملين ، حيث تصبح الشفافية ، الصدق و الأمانة و التضامن هي السائدة في المنظمة
- Ø الأداء الاقتصادي : يجب أن تعكس صورة المنظمة الكفاءة و المصداقية و المسؤولية لكي يصبح الزبون أكثر ولاء للمنظمة ، مما يساهم في الأداء الاقتصادي و المالي و الذي يساهم بدوره في الأداء الاجتماعي . (1)

#### 6/ معوقات ممارسة المسؤولية الأخلاقية في المنظمة :

##### § المعوقات الإدارية :

- عدم وجود اتصال فعال من قبل الإدارات مع الجمهور
- عدم احتواء بعض من المنظمات على إدارة العلاقات العامة
- نقص الخبرة لدى المديرين فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية و الأخلاقية
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية
- إهمال الإدارة العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية .

##### § المعوقات القانونية :

- عدم وجود صياغة سياسة اجتماعية أخلاقية و التي هي من وظائف التخطيط الاستراتيجي
- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين و الأنظمة
- اعتبار المسؤولية الأخلاقية من قبل المديرين التزام أدبي أخلاقي على الأغلب و لم تفرضه القوانين و الأنظمة
- عدم احترام التشريعات و القوانين عند بعض المنظمات فيما يخص حماية البيئة ، العمل ، الضرائب و غيرها
- عدم وضع دستور أخلاقي في المنظمات (2)

(1) Jacques Benoit – pédagogie de l'éthique – éditions EMS – 2005 – p 383 .

(2) محمد الصيرفي – مرجع سابق – ص 179 .

## § المعوقات المالية :

- صعوبة الجمع بين العمل المربح و عمل المنظمة الملتزمة أخلاقيا
- نقص الموارد المالية التي تخصص لنشاطات المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية
- الاعتقاد بان الاهتمام بموضوع المسؤولية الأخلاقية يؤدي إلى خفض الأرباح و إضعاف المنظمة في المنافسة
- هدف بعض المنظمات هو تعظيم الأرباح فقط. (1)

## 7/ أخلاقيات المهنة و المدونات الأخلاقية :

إن الدول و المنظمات على اختلاف أشكالها و بيئة عملها تحاول تطوير السلوك الأخلاقي و المهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية و تعطيل الأداء ، و بذلك يتم تعزيز أخلاقيات المهنة في العمل و تكوين مدونات أخلاقية يرجع إليها في حالة الاختلاف عن الجوانب السلوكية و الأخلاقية في العمل .

### 1- أخلاقيات المهنة : إن المقصود بالمهنة هو عمل يشغله الفرد بعد تلقيه دراسة نظرية كافية و تدريباً عملياً طويلاً

أما المقصود بأخلاقيات المهنة فهي المبادئ و المعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب و التي يتعمدون بالتزامها ، كما أنها احد مقومات المهنة سواء في استقلالها المهني أو في تنظيم سلوك أعضائها المهني في الممارسة ، و يفترض أن تكون المسؤولية الأخلاقية للمهنة مستوعبة للمسؤولية القانونية و تتجاوز ذلك حيث أن العامل لا يلتزم فقط بالمسؤولية القانونية للمهنة ، بل بالمسؤولية الأخلاقية لها. (2)

## ✓ أهداف أخلاقيات المهنة :

- رفع مستوى المهنة و المحافظة على تقدمها ، و بث الطمأنينة و الثقة في الجمهور.
- تنمية روح التعاون بين أعضاء المهن و رعاية مصالحهم المادية و المعنوية
- تدعيم و تكملة النصوص القانونية و الأحكام التي وضعها المشرع (3)

## ✓ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة :

- تنمية الرقابة الذاتية : فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول .
- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .
- القدوة الحسنة : فالمدير الذي يلتزم بأخلاق المهنة يكون قدوة للعاملين (4)

(1) محمد الصيرفي - مرجع سابق - ص 179

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 166 .

(3) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 334 .

(4) بلال خلف السكارنه - مرجع سابق - ص 65 .

- تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة : فإذا اقتنع العامل بان العمل عبادة و انه وسيلة للتنمية الوطنية و ازدهار البلد و تحسين مستوى الدخل ، زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة
- محاسبة المسؤولين و الموظفين : فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام و هو ما يعرف بالأجهزة الرقابية
- التقييم المستمر للموظفين : مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا .(1)

**2- المدونة الأخلاقية:** ترتبط أخلاقيات المهنة بسلوك أخلاقي قويم لا يخرق و لا يتعارض مع الأخلاقيات المهنية المدونة ضمن لائحة أخلاقية " المدونة الأخلاقية " للعاملين .

إن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة و تتضمن مجموعة القيم و المبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب من السلوك في المنظمة و عادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات المنظمة كما أنها تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة مرارا ، و من الضروري على منظمات الأعمال إصدار مدونات أخلاقية نظرا لما تقوم به من وظائف مهمة

- إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب و المشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها و بين الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة موقع الاهتمام الأول .
  - تؤدي إلى التجانس و الوحدة و التوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية و بالتالي تجنب الإدارة و العاملين فيها من سوء التصرف الأخلاقي و تمكن من مواجهة المأزق الأخلاقية .
  - تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية و مكانتها
  - تحمي العاملين من احد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية و هو الضغط من الأعلى حيث أن العاملين يواجهون مثل هذه الضغوط التي تتعارض مع سياسة المنظمة
  - تعمل بشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت متوافقة مع مفاهيم و معايير الصواب و الخير لديهم
  - تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية متلائمة مع أهداف المنظمة .
- v سلبيات المدونات الأخلاقية :** رغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها لا تخلو من عيوب و سلبيات يوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الأعمال و منها :

- إن المدونة الأخلاقية معرضة لان تكون مجرد مبادئ و قيم مكتوبة بعيدا عن التبني العملي ، فهي معرضة لان تتحول بسهولة إلى شعارات لتلميع السمعة الخارجية للمنظمة دون تقديم صورة فعلية لها
- إن المدونة الأخلاقية في المنظمة الأم تصطدم بأخلاق البيئات و الثقافات و قيمها السائدة سواء في السلوك العام أو سلوك المنظمات مما يجعلها غير واقعية في المركز و الفروع . (2)

(1) بلال خلف السكارنه - مرجع سابق - ص65 .

(2) نجم عيود نجم - مرجع سابق - ص 71، 75 .

## المطلب 2 : أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

إن المنظمة التي تتبنى دورا اجتماعيا اكبر و سلوكا أخلاقيا مرتكزا على ما هو ابعدها مما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية ، فهي بذلك تجسد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية و التسويقية و المالية و البشرية و لا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات و قراراتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوي .

**1/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج :** إن سبب وجود أي منظمة مهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة للمستهلك حيث ترضي حاجاته و رغباته و تطلعاته و من خلال ذلك تستطيع المنظمة بناء جسور الثقة مع الزبائن و لقد تطورت أساليب عمل إدارة الإنتاج بشكل كبير و أصبحت القرارات المتخذة فيها ذات تأثير كبير على المنظمة ، كما أصبحت إدارة الإنتاج حلقة وصل مع فئات المجتمع المختلفة من مدافعين عن حقوق المستهلك و جمعيات حماية البيئة ، و الدولة بقراراتها المختلفة في مجال استخدام الموارد و المخازن و غيرها .

إن كون إدارة الإنتاج ذات أهمية كبيرة للمنظمة فقد حظيت هذه الإدارة بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية و السلوكية في مختلف أوجه عملها و قراراتها و بذلك فإنها تخدم المنظمة على المدى البعيد و تبني سمعة متميزة في السوق و ترضي جميع أصحاب المصالح .

إن المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج و المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها تتجسد في مجالات كثيرة منها :

- مجال تصميم المنتج : أصبح عنصرا مهما في الارتقاء بالذوق العام و الانسجام مع البيئة ، فالناحية الشكلية للمنتج لا تقل أهمية عن المكون الفعلي له .
- تصميم مواقع الإنتاج : يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب أولها سلامة العاملين ، نظافة مكان العمل ، التهوية ، القرب من الأسواق ، و غيرها من الأسس الأخلاقية التي تعطي انطبعا ايجابيا باحترام المنظمة
- تكنولوجيا العمليات المستخدمة : فالمنظمة المستندة في قراراتها إلى سلوك أخلاقي قويم يجب أن تعالج بمنظور إنساني التأثيرات السلبية للتكنولوجيا المستخدمة كالآلات و الأجهزة التي تحدث الضوضاء و تلوث الهواء .
- تصميم الوظائف : تتجسد المسؤولية الأخلاقية باهتمام إدارة العمليات و الإنتاج بالعاملين كأفراد و مجموعات
- تخطيط و رقابة الإنتاج : يمكن لإدارة الإنتاج تكريس سلوكها الأخلاقي من خلال الفلسفة التخطيطية و آليات الرقابة المعتمدة في النظام الإنتاجي للمنظمة (1)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 231 ، 232 .

2/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق : يعتبر التسويق حلقة الوصل بين المستهلك و المنظمة فهو المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله منظمات الأعمال دورها الاجتماعي و سلوكها الأخلاقي في المجتمع، و يمكن تحديد أخلاقيات التسويق بأنها المعايير التي تحكم تصرفات المسوقين و بما يحملونه من قيم خلقية ، فمنظمات الأعمال تمتلك الكثير من القيم و تتجلى بشكل واضح في النشاط التسويقي حيث تكون هذه القيم مرشد في تحديد نوعية المنتج مضمون الإعلان ، اختيار منافذ التوزيع ، التعامل مع المستهلك ، و تمثل في حقيقتها القيم الأخلاقية التي يمكن أن تكون معايير للتأكد من صحة الأداء .(1)

إن أخلاقيات الأعمال المرتبطة بالتسويق تعتبر من المواضيع المحورية و المهمة ، فقد تم التركيز على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية متناسبة مع قيم المستهلك و بما ينسجم مع مصالحها لكونها منظمات هادفة للربح ، فهذا التطور مثل انعكاسا مهما للجانب الاجتماعي و الأخلاقي على مختلف آليات عمل إدارة التسويق .

فالمسؤولية الأخلاقية في الإطار التسويقي تتجسد في مختلف آليات التسويق و من بينها :

- حماية المستهلك و حقوقه: أي حمايته من عمليات الخداع و التضليل التي تمارس في مختلف الأنشطة و كشف المخاطر الناجمة عن استخدام المنتجات و مساعدته في الحصول على ما يحتاجه في ظل التعقيد الكبير الذي تشهده الأسواق من جراء تعدد السلع مما أدى إلى متابعة حقوقه عن طريق حركة حماية المستهلك و التي ساهمت في تعزيز المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية التي يفترض أن تكون عليها إدارة التسويق و أصبح مفهوم حماية المستهلك مشتملا على العديد من الأبعاد وردت في الإعلان الشهير الذي أصدره الرئيس " جون كيندي " عام 1956 و الذي حدد فيه الحقوق الرئيسية الأربعة : حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق الاختيار، و حق سماع رأي المستهلك(2)

- التسعير : يمكن للمنظمة أن تجسد دورها الأخلاقي من خلال السياسات السعرية التي تنتهجها لسلعها و خدماتها ، فيجب أن تكون معقولة و عادلة توازن بين الكلفة و الربح .

- التغليف : تستطيع المنظمة تأدية خدمة اجتماعية و أخلاقية كبيرة و هي تراعي عدة نواحي في تعبئة و تغليف المنتج

- التوزيع : يفترض أن تكون قنوات التوزيع قصيرة لغرض عدم تحميل المنتجات كلفة إضافية و التغطية الكاملة لمختلف أجزاء السوق و مختلف المناطق .

- الترويج : تتوخى المنظمات من نشاط الإعلان و الترويج العديد من الأهداف ذو أبعاد أخلاقية لذا يفترض على المنظمة إعطاء القدوة الحسنة في تبنيها لمسؤولية اجتماعية و أخلاقية من خلال البرامج الإعلانية .(3)

(1) ثامر ياسر البكري - مرجع سابق - ص 142 .

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 342، 348 .

(3) ثامر ياسر البكري - مرجع سابق - ص 117، 125 .

- خدمات ما بعد البيع : يمكن للمنظمة تجسيد التزامها الأخلاقي من خلال خدمات ما بعد البيع عن طريق تعزيز الثقة بواسطة العلاقات الجيدة مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة ، و أن تكون كلفة هذه الخدمات معقولة و لا ترهق الزبون و سهولة الحصول عليها دون عناء .

- التجارة الالكترونية : من الضروري الاهتمام بالجوانب السلوكية و الأخلاقية في إطار هذا النوع من التجارة و من أهم الجوانب الأخلاقية في التجارة الالكترونية : الالتزام بتسديد حقوق الدولة الناجمة عن الجمارك و الرسوم و الضرائب للسلع و الخدمات خاصة و أن البعض منها افتراضيا مثل المعلومات ، و ضرورة توفير حماية و تعزيز الثقة لدى المستهلك في عملية التسديد ، و العمل على التأكد من صحة المعاملات و مدى قبول التوقيعات الرقمية .(1)

**3/ أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة المالية و المحاسبة** : تعتبر الإدارة المالية و المحاسبية حقلًا ذو أهمية كبيرة في الاقتصاديات المعاصرة و الأعمال حيث أنها تتعامل مع الموارد المالية و كيفية توفيرها و استثمارها بطرق كفوة و فعالة لغرض تحسين الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال ، و هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية و الأخلاقية لذلك أصبح من يمتن العمل في هذا الحقل محتاجا إلى تأهيل سلوكي عالي المستوى ، و أصبحت تتعالى الأصوات لغرض إعادة النظر في المعايير المحاسبية و تدقيق الحسابات و المطالبة بوضع قوانين و أنظمة أو هيئات تتولى رقابة أداء مكاتب التدقيق و السبب في هذا هو انهيار بعض الشركات الأمريكية العملاقة و تأثير هذا الانهيار على الاقتصاد الأمريكي و من الممكن فحص بعض القضايا الخاصة بأخلاقيات الأعمال في إطار المجال المالي و المحاسبي، منها:

- الاستثمار : تتجسد فيه معالم كبيرة لممارسة المنظمة لمسؤوليتها تجاه مختلف الفئات ، و أن تكون هذه القرارات مستندة إلى سلوك أخلاقي إلى درجة ظهور مصطلح " الاستثمار الاجتماعي " .

- التدقيق : إن عمل المدقق قائم على الثقة و المسؤولية أمام الرأي العام و المسؤوليات المهنية و هي اكتشاف الانحرافات و التزوير و المخالفات في الكشوفات المالية لكي يكون التقرير النهائي موضوعيا و صادقا .

- المحاسبة المالية و الإدارية : توفر المحاسبة نظاما من القواعد و المبادئ التي تحكم الكشوفات المالية ، فهي تعطي للجهات المختلفة صورة صادقة عن الجوانب المالية و المحاسبية لأعمالهم .

- الاستشارات المالية و المحاسبية : تتسم الأنشطة في هذا المجال بالحساسية الكبيرة خاصة و أنها تقع ضمن إطار الاطلاع على الأسرار المالية لمنظمات الأعمال طالبة الاستشارة و من هنا فان المنظمات الاستشارية في المجال المالي المحاسبي يجب أن تمارس أعمالها وفق اعتبار الشريعة و المشروعية في العمل و الشفافية و الحفاظ على أسرار المنظمات و توجهاتها التنافسية ، فقد ترسخت هذه الأعمال و أصبحت لها قوانينها و التزاماتها الأخلاقية(2)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 255 .

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 273 .

4/ **أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الموارد البشرية** : تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة و تلعب دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتميا و مستمرا ، فلقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها و هي رأس المال الفكري للمنظمة و لهذا أصبح ينظر للمورد البشري على انه قدرات متجددة و ميزات إبداعية يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها و تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية تجاه هذا المورد المهم .(1) حيث يقول " بيتر دراكر" أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الإنسان و تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة ، فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين لأداء وظائفهم المطلوبة منهم (2)

و يمكن لمنظمة الأعمال تجسيد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية و منها :

- **تعبئة و استقطاب الموارد البشرية** : تمثل هذه العملية ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف ، و إذا ما كانت سليمة فإنها تنعكس إيجابا على المنظمة من خلال عملية الاختيار و التعيين و تقلل جهود و أنشطة الموارد البشرية الأخرى ، و بالنظر لكون عملية الاستقطاب تشمل مجموعة من الآليات و الإجراءات فيمكن للمنظمة تجسيد سلوكيات أخلاقية أثناء هذه العملية كالالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المرشحين للوظيفة ، الموثوقية في الإجراءات ، نزاهة التعامل ، الفرص المتكافئة في التوظيف .

- **المقابلة و الاختيار و التوظيف** : يمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية و المصداقية و الشفافية و العدالة على أنها استثمار في الجوانب الاجتماعية ينعكس على الموارد البشرية ، و من أوجه تعزيز جوانب المسؤولية الأخلاقية في هذه الإجراءات : أن تكون المقابلات قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز و عدم الاستهانة بقدرات و شخصيات المتقدمين و مراعاة الاعتبارات القانونية و سياسات التوظيف و غيرها .

- **التدريب و التطوير** : يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد ، فهي تمثل احد الحقوق المهمة للعاملين و تعزز تنمية المهارات و بناء القيادات المستقبلية ، و ينطلق التدريب لتعزيز ثقافة المنظمة و توكيد الجوانب الأخلاقية فيها .

- **تقييم أداء العاملين** : يمكن للمنظمة أن تتبنى سلوكيات أخلاقية في إطار آليات عملية تقييم الأداء كالابتعاد عن التحيز في التقييم ، الموضوعية ، الابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو متشدد مع الجميع و أن لا يركز على الأداء الأحدث و يهمل الأداء خلال السنة بكاملها . (3)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 259

(2) مدحت محمد أبو النصر - مرجع سابق - ص 71 .

(3) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 267 .

15 / أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة البحث و التطوير : في ظل تنامي ثورة المعلومات و المعرفة أصبح الإنفاق على البحث و التطوير مسألة أساسية لأنها تحولت إلى مسألة بقاء للمنظمة في السوق أو عدمه ، فمن خلاله تستطيع المنظمة تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو تحسينها و يمكن تجسيد الجوانب الأخلاقية لنشاط البحث و التطوير .

- أن يوجه لخدمة البشرية بشكل عام و المجتمع على وجه الخصوص ، و أن تلتزم المنظمة بالإنفاق على البحث و التطوير بشكل يتماشى مع قدرتها على تحقيق مردود ايجابي .
- أن تراعي القضايا الأخلاقية و السلوكية و المعايير المهنية خاصة في ما يتعلق بالتجارب ذات الآثار الخطيرة ، و أن تمتنع عن إجراء التجارب على البشر إلا في حدود ما تسمح به الأخلاقيات و الشرائع الدينية .

كما يمثل الباحث العلمي العنصر الرئيسي في نشاط البحث و التطوير و يتحمل مسؤولية أخلاقية كبيرة ، كأن يلتزم بالنزاهة و الأمانة و الصدق في إرجاع الأفكار إلى أصحابها و عدم انتهاك المعايير المهنية و أن يتحلى بالروح النقدية و يحترم زملاء المهنة و أن يكون متواضعا و يسخر جهوده لعمل الخير و أن لا يكون أداة لإلحاق الضرر بالناس و البيئة من خلال بحوثه العلمية .(1)

16 / أخلاقيات الأعمال في إطار العلاقات العامة : تحتاج منظمة الأعمال لنشاط العلاقات العامة لغرض تحسين صورتها و إيصالها إلى مختلف الفئات التي تتعامل معها ، و لقد أصبحت إدارة العلاقات العامة في منظمات الأعمال علما و فنا و يعمل في أقسام العلاقات العامة مختصون بالعلوم السلوكية و النفسية ، و نظرا لكون أنشطة العلاقات العامة تمتد إلى مختلف الجهات و تؤثر عليها فهي تتضمن قدرا كبيرا من التفاعل الإنساني و الاجتماعي و تحمل مضامين أخلاقية و سلوكية و ترتب مسؤوليات يفترض أن تلتزم بها منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف ، و ضمن بيئة الأعمال فإن إدارة العلاقات العامة تلعب دورا مهما حيث أنها تعزز الثقة المتبادلة بين المنظمة و مختلف الجهات الداخلية و الخارجية ، ففي إطار تعزيز الثقة مع الجهات الداخلية كالعاملين و الإدارة يجب أن تلتزم بمعايير السلوك الأخلاقي المسؤول من خلال زيادة و عي العامل بحقوقه و توضيح تشريعات صادرة من المنظمة و الخاصة بجوانب العمل المختلفة و تعزيز جوانب الالتزام بإجراءات الأمن و السلامة و تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم و اتجاهاتهم . أما فيما يخص العلاقات مع الفئات الخارجية فتأتي جهود و أنشطة العلاقات العامة معززة لصورة المنظمة الايجابية لدى مختلف الأطراف و يلعب نشاط العلاقات العامة دورا مهما في تعزيز العلاقة مع الجهات الحكومية و المجتمع المحلي من خلال البرامج الثقافية و الصحية التي تعزز رفاهية المجتمع .

و نظرا لكثرة وسائل الإعلام و الاتصال بكافة أشكالها و شبكة الانترنت و خصوصية العمل فيها فإن مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية كبيرة جدا و مراعاتها يعد أمرا حيويا للمجتمع و منظمات الأعمال على وجه الخصوص (2)

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص291

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص282 .

## 17 / أخلاقيات الأعمال للإدارة الإستراتيجية :

- Ø مفهوم الإدارة الإستراتيجية : لقد تعددت تعريف الإدارة الإستراتيجية و منها ما يلي :
- عرفها " Ansoff " والذي يعد احد رواد الفكر الإداري و أشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية ، على أنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها .
- كما يعرفها " Chandler " بأنها تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد و تبني ادوار عمل معينة و تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات .

## Ø أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية و تدعيم المركز التنافسي
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة .
- القدرة على إحداث التغيير
- التفاعل البيئي على المدى البعيد (1)

- Ø تجسيد أخلاقيات الأعمال في الإدارة الإستراتيجية : تعد الأخلاقيات من المتطلبات الأساسية في أي منظمة لوجود إدارة إستراتيجية جيدة فالإستراتيجيون هم الأفراد المسؤولين أساسا عن التأكد من مدى التمسك بالمبادئ الأخلاقية السامية و الالتزام بها في كافة أوجه النشاط ، فكل القرارات التي تمس التخطيط الاستراتيجي و تطبيق الاستراتيجيات و تقييمها لها جوانب أخلاقية . فهناك موجة من القضايا الأخلاقية المتعلقة بأمان المنتج ، صحة العاملين ، التخلص من النفايات ، الهدايا الغير ملائمة والخروقات الأخلاقية على الانترنت و غيرها ، و التي أبرزت الحاجة لقيام الاستراتيجيين بوضع معايير أخلاقية واضحة للمنظمات لاتخاذ القرارات من خلال إدماج الاعتبارات الأخلاقية في استراتيجيات المنظمة (2) . و تتجسد المسؤولية الأخلاقية للإدارة الإستراتيجية في :

- أن تتحمل المنظمة مسؤولية أخلاقية منسجمة مع قدرتها على تحقيق الأرباح
- أن تتبنى المنظمة برنامجا محدد و واضحا تمارس من خلاله التزامها الأخلاقي
- أن تكون مناقشة القرارات الإستراتيجية من خلال مداخل مختلفة اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، أخلاقية
- أن يكون التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجها سليما و صادقا و يصب دائما باتجاه بناء منظمة تجسد الممارسة الأخلاقية الصادقة و السلوكيات الإنسانية المنضبطة .(3)

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي – الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين – مجموعة النيل العربية – مصر- 1999 - ص 31 ، 37 .

(2) نادية العارف – التخطيط الاستراتيجي و العولمة – الدار الجامعية –الإسكندرية - 2003 - ص 35 .

(3) صالح العامري ، منصور الغالبي –المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – مرجع سابق – ص 328

المطلب 3 : مقومات بناء المنظمة الأخلاقية

إن منظمات الأعمال إذا أرادت أن تكون منظمات أخلاقية و مسؤولة اجتماعيا فان ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناءها و تقويتها و هي الأفراد ، القيادة و بنية المنظمة و أنظمتها كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل 2-1 : الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية

| المنظمة الأخلاقية                         |                                             |                            |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| بنية المنظمة و أنظمتها                    | القيادة الأخلاقية                           | الأخلاق الفردية            |
| ثقافة المنظمة                             | نموذج للمروسين                              | النزاهة                    |
| دستور أخلاقي مكتوب                        | تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة            | الكرامة                    |
| التزام أخلاقي بعيد المدى                  | بث ونقل القيم و الممارسات عبر أقسام المنظمة | روح الإيحاء بالثقة         |
| تدريب على الجوانب الأخلاقية               | مكافآت للعاملين ذوي السلوك الأخلاقي         | العدالة عند معاملة الآخرين |
| آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب الأخلاقية | معاقبة السلوكيات الغير أخلاقية              | التصرف الأخلاقي            |
|                                           |                                             | السعي لتطوير الذات أخلاقيا |

المصدر : صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 90 .

1/ الأخلاق الفردية : فالمدرء هم الأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ، و يجب الإشارة إلى أهمية اتصاف هؤلاء الأفراد بالصدق و الاستقامة و أن تنعكس تلك السمات في قراراتهم و سلوكياتهم و ذلك لثقة بقية الأفراد من داخل و خارج المنظمة بالمدرء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية و المعاملة الصادقة ، و يترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة و إيجاد البيئة التي تشجع و تدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين ، لذلك على المدرء إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم و الذي يتضمن خمسة جوانب أساسية و هي : الأفراد ، الجوانب القانونية ، تطبيق القواعد ، التركيز على الجوانب المالية و الأداء المنظمي و استقلالية الأفراد .

إن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال :

- استخدام الإدارة العليا موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي تركز عليها (1)

- تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة

- تفعيل و مباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية

- التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية للقرارات المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

2- **أخلاقيات القيادة** : توصلت دراسة السياسات و الممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة إلى أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا و يرى البعض بان عملية صياغة القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية و في استمرارية أعمالها لإعادة تجديد القيم الأخلاقية غير الثابتة ، و أن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار التصرفات التي يمارسونها ، و إن استخدام أنظمة المكافأة و مراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقًا في الاستدلال على اثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، و إن مكافأة السلوك الأخلاقي و معاقبة السلوكيات المناقضة يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال .

3- **الأنظمة و الهياكل المنظمة** : و تشكل هذه المجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم و تعزيز السلوكيات الأخلاقية و التحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، و تتضمن هذه المجموعة ما يلي :

§ **الثقافة المنظمة** : توصف بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية و تشمل في الغالب على ثلاثة أبعاد : جوهر الثقافة ، مظاهر الثقافة ، و النسيج الثقافي .

§ **الرموز الأخلاقية** : و هي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية و الاجتماعية و تميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون مستندة إما إلى المبادئ أو إلى السياسات و التقيد بالقوانين ، فالإدارات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية و دعم الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين و المنضبطين و معاقبة الأفراد المتمردين عن الرموز الأخلاقية ، و يتحقق ذلك من خلال استخدام السلوك السوي كالصدق و الاستقامة و الاحترام في التفاوض و الاتصالات و توفير جو الثقة و الأمانة على مستوى الفرد و فرق العمل .

§ **الهياكل الأخلاقية** : و تشمل على مجموعة اللجان الأخلاقية المؤلفة من مجموعة مدراء الأقسام المعنيين بتحصيل الأخلاقيات و تحديد الأحكام الملائمة حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، و يعد وجود هذه اللجان ضروريا لأهميتها في تأسيس السلوك الأخلاقي ، و من الوظائف الأساسية لهذه اللجان :

- تنظيم لقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية
- إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة و وضعها موضع التنفيذ
- مكافأة السلوك الأخلاقي و معاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة. (1)

(1) عيد الله بن منصور – مرجع سابق – ص 191 .

§ المكاتب الأخلاقية : مهمتها التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات و نشاطات المنظمة .  
و يتأسس المكتب رئيس المكتب الأخلاقي ليتابع عمليات الفحص و الإشراف على الأبعاد الأخلاقية و إجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع المشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات .

§ التدريب الأخلاقي : تساعد برامج التدريب الأخلاقي على حسن التعامل الذي يرتبط به العمال مع المسؤولين و ترجمة الرموز الأخلاقية إلى سلوكيات يومية ، فتؤكد المنظمات على ضرورة تدريب عمالها حيث تطرح في هذه الدورات التدريبية صياغة الحلول للمشاكل الأخلاقية ، و لكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة لابد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية و تطويرها بشكل يتناسب مع البلد و المعتقدات الدينية السائدة و الثقافة و العادات و التقاليد (1). فالتدريب لبناء المنظومة الأخلاقية في المنظمة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري و كيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها.

§ آليات الإبلاغ : تجدر الإشارة إلى قضية مهمة وهي " الإفصاح عن الجوانب اللاأخلاقية whistle blouing " (2)  
و تكمن في ترسيخ الوسائل التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن الممارسات الغير قانونية و الغير أخلاقية و الغير منطقية و تصرفاتهم ، و يؤكد البعض أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة في الاحتفاظ بالأسرار و عدم التأكد من الإدلاء بالشهادات ، لذا يتوجب على المنظمة تحديد أفراد أهل ثقة و أمانة عالية لتلقي البلاغات و المعلومات و عدم الإدلاء بها إلا في حالات المعالجة و للجهات المخول لها هذه المعالجة و من اجل ذلك لجأت العديد من الهيئات و المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة و افتتاح خطوط هاتفية موثوق بها لتشجيع و دعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة للتدخل و التصرف بكيفيات وقائية ضد التصرفات اللاأخلاقية . (3)

(1) عبد الله بن منصور - مرجع سابق - ص194

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 89 .

(3) عبد الله بن منصور - مرجع سابق - ص194

**المبحث 2 : أخلاقيات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية**

**تمهيد :** إن الخروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية في ممارسة العديد من المنظمات لأنشطتها ، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد و المقومات الأخلاقية سعياً للتكيف و ضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية كتسليم الزبائن حاجاتهم التي يستحقونها و تزويدهم بمنتجات مأمونة و معلومات وفيرة بشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي و بما يجعل الزبائن مقتنعين أن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معياراً يميزها في ميدان تنافسي شديد .

**المطلب 1 : الأبعاد الأخلاقية التنافسية**

إن المنظمة الأخلاقية التي تركز على ضمان الأبعاد و المبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها ستضفي على وجودها مجالات للتمييز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات و الاستدامة .

فقيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لابد و أن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية ، لذا فإن الإستراتيجية التنافسية ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية من خلال منتجاتها و يتم ذلك عن طريق الأبعاد الأخلاقية التنافسية التالية :

**1/ الحاجات المستحقة :**

تواجه منظمات الأعمال المربحة صعوبة تسويق أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية ، وربما يحكم أغلب المدراء على أعمالهم بأنها تتضمن أعمالاً غير مشروعة ومراهنات غير قانونية وغير مشروعة ، 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 تمّ إشباعها 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 أخلاقياً ، فالعملاء في حاجة إلى الاحترام و العلاقات الإنسانية الطيبة بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلاً من أجلها .

**2/ المنتجات الآمنة :**

وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة ، تتضمن المواصفات الصحية و المقاييس اللازم توفرها فيها ، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية و السمعة السيئة و هذا بسبب إهمالها لهذه المعطيات الأخلاقية ، كالمنظمات العاملة في الصناعات الدوائية . (1)

(1) معن وعد الله المعاصيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص15. www.iefpedia.com-doc

## 3/ المعلومات الوفيرة :

يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها ، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكل قانوني في بعض الصناعات ، لا سيما في المنظمات المصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريفى للزبون . عليه فإن الالتزام بإعلام أو إخبار الزبائن بالمنتجات ليست نقطة النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية ، فعندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل ، يتوجب على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية 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 بسعة المنظمة ويحملها نفقات عالية . (1)

حيث أن الارتباط ما بين المنظمة و الزبون يتحقق من خلال تبادل المعلومات و الاتصالات لاسيما عبر شبكة الانترنت ، فالمعلومات التي يحصل عليها الزبون عن المنظمة و منتجاتها عبر مواقع الانترنت يكون توثيقها صعبا لان المصادقية بين الطرفين تعتمد على الرسالة الالكترونية ، لذا على الزبون أن يبحث عن المنظمات الموثوقة ذات المصادقية العالية التي تعزز مصداقيتها للزبائن الذين تحاول جذبهم ، و يكون الالتزام الأخلاقي لهذه المنظمات عند الإفصاح عن :

- معلومات عن المنظمة
- معلومات عن المنتجات و الخدمات
- الالتزام الأخلاقي عند إبرام الصفقات .(2)

وبموجب ما تقدم ، يتوجب على المنظمات حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية ، ومن ثمّ فإن تحقيق المزايا التنافسية لا بد وأن يستند على المعايير الأخلاقية .

(1) معن وعد الله المعاصيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 15 www. iefpedia.com-doc

(2) ثامر البكري ، احمد هاشم سليمان - " أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الالكترونية" - المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع - جامعة العلوم التطبيقية - الأردن - 15-16/03/2005 - ص 4 .

**المطلب 2 : أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه أصحاب المصالح**

1/ مفهوم أصحاب المصالح " stakeholders " : في البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين سواء كانوا أفراد أو جهة حكومية هم المستفيدون المباشرين و الوحيدون للمنظمة ، و في فترات لاحقة عند انتشار شركات المساهمة فان حملة الأسهم و المالكين هم الجهة ذات النّقل الكبير و التي يفترض أن تتبنى الإدارة أهدافهم المتمثلة بزيادة الأرباح و تعظيم قيمة الأسهم و تحسين صورة المنظمة . و إن قائمة أصحاب المصالح تتسع يوماً بعد يوم لتشمل فئات أوجدها التطور الاقتصادي و الاجتماعي و التكنولوجي و الحضاري و المعرفي الحاصل في البيئة .(1)

و نقصد بأصحاب المصالح مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المنظمة و قد تكون هذه المصالح متعارضة أحيانا ، و لهم تأثير على المنظمة و منهم الحكومة ، المنظمات المحلية ، حملة الأسهم ، المستهلكون ، الزبائن ، المنافسون ، العاملون ، المجهزون ، غرف التجارة ، النقابات و الاتحادات ، الأحزاب السياسية .(2)

و الجدول التالي يوضح بعض أصحاب المصالح واهم أهدافهم :

**الجدول رقم 1-2 : بعض أصحاب المصالح و أهم أهدافهم .**

| الطرف المستفيد | بعض الأهداف المرجوة من المنظمة                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الدولة         | السيادة ، أمن المجتمع ، احترام القوانين ، دفع الضرائب .                   |
| المساهمون      | الربح ، قيمة السهم في البورصة ، المعلومات .                               |
| الزبائن        | خصائص المنتج ، نوعية الخدمة المقدمة ، احترام ثقافة الزبون .               |
| المجتمع        | الآثار البيئية و الاجتماعية ( التوظيف ) ، دفع الرسوم و المساهمة المالية . |
| العمال         | الأجر ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، الرضا الوظيفي .                      |
| النقابات       | التفاوض ، الأجور ، ظروف العمل ، الأمن .                                   |
| الموردون       | سعر و حجم الشراء ، الاستمرارية ، الشراكة .                                |
| المستثمرون     | معلومات حول السيولة ، قابلية الاسترداد .                                  |

المصدر : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

(1) منصور الغالبي ، نعمة عباس الخفاجي – قراءات في الفكر الإداري المعاصر – دار اليازوري – الأردن – 2008 – ص 292 .

(2) محمد مصطفى سليمان – دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري – الدار الجامعية – الإسكندرية - 2009 – ص 21

2/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء : يعتبر العملاء من أهم أصحاب المصالح فهم يوضعون في مقدمة الجهات التي وجدت المنظمة من أجل خدمتها ، لذا تبذل قصارى جهدها لإرضائهم و الحصول على ولائهم ، و غالبا ما يركز العملاء على ثلاث مطالب أساسية في السلعة أو الخدمة : الجودة العالية ، السعر المعقول و التسليم في الوقت المحدد فالمنظمة التي لا تستطيع الوفاء بهذه المتطلبات ستعاني من تبعات ذلك في السوق حيث تفقد ميزتها التنافسية (1)

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو كسب رضا العملاء ، بل الكتابات الحديثة في هذا المجال تؤكد انه يجب ليس فقط إرضاءهم بل إسعادهم ، فمن الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء :

- الاهتمام بآراء العملاء ، و إشراكهم في إدارة المنظمة
- رفع شعار العميل أولا ، و التطبيق الحقيقي لمبدأ العميل دائما على حق .
- كسب رضا العملاء و إسعادهم .(2)

إن الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء يعني تقديم منتج بمواصفات عالية الجودة و بالأسعار المناسبة ، الإعلان الصادق الإرشادات الواضحة بشأن استخدام المنتج ، منتجات آمنة عند الاستعمال ، احترام ثقافة العميل و خصوصياته الدينية و الاجتماعية و عاداته و تقاليده ، و تلبية الحاجة التي ينتظرها من وراء السلعة بالشكل المناسب ، فحرص المنظمة على الوفاء بالالتزام الأخلاقي تجاه العملاء يعمل على :

- § وجود انطباع ذهني ايجابي لدى العميل عن المنظمة
- § كسب ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد .
- § إبعاد الشكوك حول المنظمة التي تلتزم بقواعد العمل و لا تخرق القوانين .
- § قيام العملاء بالدعاية المجانية عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المنظمة .
- § حصول المنظمة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأنهم سيشعرون بنوع من الولاء للمنظمة .
- § يستطيع العميل بناء خططه على أساس وعود المنظمة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج .(3)

3/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه الموردين : عندما تتعامل المنظمة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فان الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المنظمة ، و بالتالي ستكون العلاقة طويلة الأجل و تكون مبنية على الثقة و الاحترام و المصالح المشتركة ، مما يتيح للمنظمة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار اقل و جودة أفضل و تستطيع أن تطلب تعديل أسلوب العمل أو التكنولوجيا للوصول إلى الجودة المطلوبة .

(1) صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 125 .

(2) مدحت أبو النصر - أساسيات إدارة الجودة الشاملة - دار الفجر للنشر و التوزيع - مصر - 2008 - ص 144 ، 147 .

(3) مسان كرومية - مرجع سابق - ص 114 .

كما أن حرص المنظمة على الالتزام الأخلاقي تجاه الموردين يعمل على :

§ استعداد الموردين للعمل يدا بيد مع المنظمة لتطوير منتجاتها و بالتالي ضمان الحصول على ما تريد وفي الوقت المناسب و بالموصفات المطلوبة .

§ العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على أساس الثقة و تكون علاقة تعاون طويلة الأمد.

§ تقديم يد العون لتقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل .

4/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين : يشكل المورد البشري العنصر المهم في المنظمة فهو يقدم جهده و مهاراته و قدراته ليساهم في خلق و تطوير المنظمة ، و من المعلوم أن الثقة بين العاملين و الإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل ، و إن التزام المنظمة باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الأعمال كالصدق و الأمانة و العدل و الوفاء للعاملين يؤدي إلى :

§ زيادة ثقتهم في الإدارة و هذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل .

§ يستمر العاملون في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا .

§ العامل يكون سعيد في عمله و لديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة .

§ المنظمة التي تتعامل أخلاقيا مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة .

§ الرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعل العامل مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة المنظمة .

§ إذا لم تدفع أخلاقيات الأعمال إلى الابتكار و التجديد فهي على الأقل لن تجعله يتبنى موقف سلبي من المنظمة .

§ إشراك العامل في اتخاذ القرارات له اثر مباشر على فعالية المنظمة . (1)

§ إن فرص الترقية المتاحة للعاملين تؤدي إلى تحسين قدراتهم الفنية و المالية و هذا يزيد من إنتاجيتهم

§ توفير بعض الخدمات المهمة للعاملين يؤمن للعامل استقرارا عاليا و حافزا للبقاء في المنظمة و تطوير الذات

§ العدالة الوظيفية تولد شعور بالانتماء و الإحساس بالثقة و تساهم بتنمية ثقافة تنظيمية ايجابية . (2)

5/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المساهمين : تؤثر ثقة المساهمين في اهتمام المنظمة بأخلاقيات الأعمال على تقييمهم لأسهمها ، لان المنظمة التي تتميز بأخلاقيات الأعمال تكون قوائمها المالية دقيقة و صادقة ، و بالتالي يستطيع المساهمين الاعتماد عليها ، أما المنظمة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو العاملين فلن تتورع عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة و بالتالي فان أخلاقيات الأعمال تؤثر على فرص جذب المستثمرين و هو ما يقلل من فرص توسع المنظمة و إدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة . (3)

(1) وهيبه مقدم ، بابا عبد القادر - " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونا طراك ) " - revue economie et management. مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2008 - ص12 .

(2) مسان كرومية - مرجع سابق - ص 116 .

(3) وهيبه مقدم ، بابا عبد القادر - " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونا طراك ) " - revue economie et management. مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2008 - ص14

فمن الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الأخلاقي تجاه المساهمين :

§ إن أخلاقيات الأعمال تعطي قيمة مضافة للمساهمين و تجعلهم أكثر ثقة في المنظمة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين و المجتمع .

§ إن التزام المنظمة بأخلاقيات الأعمال يحسن من صورتها و يزيد من شهرتها و هذا يجذب المستثمرين .

§ زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء مما يساعد في جذب المستثمرين .(1)

#### 16 / أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المنافسين :

عندما تتمتع المنظمة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات الأعمال فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة ، فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما، مما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين .

هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المنظمة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر (2). فالالتزام الأخلاقي تجاه المنافسين يجنب المنظمة من :

§ سحب العاملين بأساليب غير نزيهة و مشروعة حيث تكون آليات السوق و العمل الشفاف هو المحرك الأساسي للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل .

§ عدم الإضرار بمصالح الآخرين ، بالإضرار بمصالح المنافس دون مبرر يجعل من عملية المنافسة تدميرية (3).

#### 17 / أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع :

إن التنمية المستدامة هي الاستخدام الأمثل للمصادر بما يضمن استمراريتها للأجيال القادمة و هي منظومة تشمل كل من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حماية البيئة ، و تستلزم تغيير السياسات و البرامج و النشاطات التنموية حيث تبدأ بالفرد و تنتهي بالعالم مرورا بالمجتمع ، فهناك علاقة قوية بين المنظمة و المجتمع ، فالمنظمة تثري أو تفقر مجتمعها من خلال نشاطها الاقتصادي و من جهة أخرى يوفر المجتمع شروط نجاح و استمرار المنظمة، فالعمل في محيط حساس و مضطرب اجتماعيا يعتبر تهديدا للمنظمة

لذا عليها أن تعبر عن التزامها تجاه المجتمع من خلال خلق مناصب عمل، احترام حقوق الإنسان و حماية البيئة (4)

(1) مسان كرومية – مرجع سابق - ص 122 .

(1) <http://samehar.wordpress.com>

(3) مسان كرومية – مرجع سابق – ص 121 .

(4) وهيبه مقدم ، بابا عبد القادر - " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونا طراك ) -" revue economie et management مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2008 - ص15

إن التزام المنظمة أخلاقيا تجاه المجتمع يحقق لها العديد من المزايا منها :

- § تحقق التقارب بينها وبين الجمهور ، و تحقق التوازن الدائم بين جميع الفئات المختلفة .
- § تحسين سمعة المنظمة في الأوساط المالية و التجارية بين الموردين و العملاء و أفراد المجتمع
- § تعويض التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية و الاجتماعية.
- § إن النسيج الاجتماعي المتماسك يحسن من أداء المنظمة ، كما أن العائد على الاستثمار بالنسبة للمنظمة المنخرطة في خدمة المجتمع هو إثراء و تحسين لنوعية الموارد الموجودة في المحيط .(1)

8/ أهمية الالتزام الأخلاقي تجاه البيئة : معظم المنظمات اليوم أصبح لها اهتمامات بيئية ، خاصة المنظمات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة أو التي تحتاج إلى مواد خام طبيعية ، فالحفاظ على البيئة يعتبر أمرا حيويا لا مفر منه لتجنب المنظمة قوى الضغط و دعاة حماية البيئة من جهة و لتضمن استمراريتها من جهة أخرى مما يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية للمنظمة .(2)

فهناك العديد من المزايا التي يمكن للمنظمة الحصول عليها جراء التزامها أخلاقيا تجاه البيئة و منها :

- § زيادة وعي العاملين بالمنظمة بضرورة و أهمية المحافظة على البيئة
- § منع التلوث و الحفاظ على الموارد المختلفة .
- § التطابق مع القوانين و التشريعات المختلفة مما يحمي المنظمة من مخالفات قانونية .
- § إن السمعة و الشهرة البيئية للمنظمة تزيد من مكانتها و تمنحها مظهر حضاري بين المنظمات المنافسة .(3)

9/ المزايا التنافسية الناتجة عن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة :

إن تحقيق مزايا تنافسية و أداء عالي يرتبط إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة ، حيث يرغب الزبائن بسلع و خدمات ذات جودة عالية ، و لم تكف المنظمات بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية " ISO " حيث تمثل اعترافا بجودة السلع و الخدمات ، و من هذه الشهادات ISO 9000 ، ISO14000 ، لذا يعتبر التركيز على الجودة العنصر الرئيسي الذي يعتمده الزبون في المقارنة بين المنتجات .(4)

(1) مسان كرومية - مرجع سابق - ص 122 .

(2) وهيبه مقدم ، بابا عبد القادر - " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونا طراك ) " - revue economie et management مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2008 - ص15

(3) خالد مصطفى قاسم - إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2007 - ص 284 .

(4) صالح العامري ، منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 126 .

تمثل الجودة احد المسؤوليات الأخلاقية الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المنظمة من خلال تعزيز قابليتها على التنافس إلا أن الأمر يقضي بان يلتزم المدراء بالقيم و الاعتبارات الأخلاقية عند تنفيذ الهدف النوعي استراتيجيا و هذا ما عزز بروز مفهوم الإدارة النوعية الكلية ، و يظهر هذا الاهتمام نظريا في ارتباط الإدارة بالمدخل الأخلاقي فيتطلب نجاح الإدارة النوعية الكلية فهم الجوانب ذات الصلة بالبيئة و الأخلاقيات (1)

و تستند أخلاقيات الجودة إلى تعزيز ثقة المستهلك و السوق في المنتجات و الخدمات التي تقدمها ، فإدارة الجودة هي في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي و الاجتماعي و تتجسد هذه الدعوة في إشاعة مفاهيم العمل الجاد و التحسين المستمر و السلوك المنضبط مما يؤدي إلى تنمية الولاء و تعزيز المشاركة بايجابية في القرارات .(2)

و من المزايا التي يمكن للمنظمة الحصول عليها جراء التزامها بتطبيق الجودة الشاملة ما يلي :

- § كسب رضا العملاء و استمرار التعامل معهم .
- § زيادة أرباح المنظمة ، و المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية لها .
- § تكوين صورة طيبة عن المنظمة في بيئة الأعمال .
- § تشجيع التعاون و التنسيق و رفع الروح المعنوية للعاملين
- § تقليل الأخطاء و الوقاية منها .(3)

**المطلب 3 : أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية**

**1/ إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة :**

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل ، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع و لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات ، كالكذب في التقارير وفي البيانات ، روح العداة والإيذاء بين العاملين خداع عميل أو مورد أو مُتقدم لوظيفة ، قبول هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات الأعمال بكل شدة ، فالحرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري . (4)

(1) عبد الله بن منصور - مرجع سابق - ص 197 .

(2) صالح العامري ، منصور الغالبي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 237 .

(3) مدحت أبو النصر - أساسيات إدارة الجودة الشاملة - مرجع سابق - ص 99 .

(4) <http://samehar.wordpress.com>

## 2/ دور أخلاقيات الأعمال في تطبيق سياسات الإدارة الحديثة :

إن أخلاقيات الأعمال تساعد المنظمة على إتباع أساليب الإدارة الحديثة ، فالمنظمة تستطيع تطبيق سياسات مثل " Just in time " لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتستطيع تكوين فرق عمل وتستطيع الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة .

كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة " Maintenance Total Productive " أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلا وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم و هذه المنظمة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين، كما تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات إستراتيجية " Strategic Alliances " مع الموردين والمنافسين ، و تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل " Six Sigma " لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة. (1)

## 3/ دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري :

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه سلوك غير سوي ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركزه و سلطاته في مخالفة القوانين و اللوائح و التعليمات لتحقيق منفعة خاصة على حساب المصلحة العامة ، و يظهر هذا السلوك المخالف في شكل جرائم و مخالفات مما ينتج عنه إهدار الموارد الاقتصادية للدولة و ينعكس سلبا على عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و عدم الاستقرار السياسي .(2)

وعرفته منظمة الشفافية العالمية بأنه استغلال السلطة من اجل المنفعة الخاصة ، و بالتالي فان الفساد الإداري ظاهرة عالمية و اجتماعية يرتكبها الشخص أو الموظف الذي يفتقد إلى الوازع الديني و الأخلاقي .(3)

- **الفساد الأخلاقي** : يتمثل في الانحرافات الأخلاقية و المتعلقة بسلوك الموظف كالقيام بأعمال مخلة بالحياء أو استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية أو المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة ، الرشوة ، الوساطة وغيرها .

و من أخطار الفساد الإداري : إفساد السلوك الأخلاقي للموظفين ، إحداث خلل في القيم الاجتماعية ، فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة ، عرقلة التنمية الاقتصادية . (4)

(1) <http://samehar.wordpress.com>

(2) حسنين المحمدي بوادي - الفساد الإداري لغة المصالح - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية -2008 -ص 13

(3) احمد محمود نهار أبو سويلم - مكافحة الفساد - دار الفكر - عمان -2010 -ص 14

(4) حسنين المحمدي بوادي - مرجع سابق - ص 27 .

إن الفساد الإداري هو نزعة شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير و العدالة و الحقوق مع قيم الشر و الرذيلة و هو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة ، لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها و التخلص منها و حماية المجتمع من أثارها السلبية . (1)

و تلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري ، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضائح الأخلاقية و انتشار مظاهر الفساد الإداري و الاقتصادي بشكل ملفت للنظر ، و قد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها إذا ما أريد لبرامج التنمية أن تنفذ ، و من أجل مواجهة الفساد و علاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق :

§ إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم

§ أمانة و نزاهة و شفافية القيادات العليا

§ تبسيط إجراءات العمل و التخلص من المعوقات الإدارية

§ إعادة النظر في مستوى الرواتب و الأجور ، و محاسبة الموظفين .

§ تقويم و مكافأة الموظف الأمين .(2)

#### 4/ أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء :

تقوم الوظيفة العامة بتقديم خدمات المجتمع ، والموظف هو جزء من المجتمع لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة ، فقد يلجأ الموظف العام إلى استغلال وظيفته لتحقيق مصالحه الشخصية . إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة لأنه يقلل من مصداقية و صورة الحكومة في أذهان الجمهور فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة في الحكومة والتي تنعكس بشكل مباشر في عدم الاستقرار السياسي ، كذلك هناك آثار اقتصادية تتمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات فضلاً عن آثار قانونية ، إدارية ، أخلاقية ، اجتماعية .

إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء و احترام حقوق و مصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها.

كما أن الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي. (3)

(1) صالح العامري ، منصور الغالي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق - ص 285 .

(2) أسرار فخري عبد اللطيف - اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية - ص 10 - <http://www.ulum.nl/b154.htm>

(3) Yémen - [to22to.com/vb/showthread.php?t...](http://to22to.com/vb/showthread.php?t...)

### المبحث 3 : الاتجاهات المختلفة لأخلاقيات الأعمال

**تمهيد :** إن لكل مجتمع من المجتمعات خصائص متميزة تخلق استجاباتها الخاصة في أخلاقيات الأعمال ، فهناك نزعة داخلية خاصة بكل مجتمع ترتبط بتراته التاريخي وأسسها الاجتماعية والثقافية و في مقابل ذلك هناك وجهة نظر أخرى ترى أن أخلاقيات الأعمال واحدة في جوهرها وأسسها الأخلاقية وأنه ليس هناك أخلاقيات أعمال خاصة بالدول المتقدمة ، وأخرى بالدول النامية ولعل أصحاب هذه النظرة يتجهون إلى العولمة التي أخذت تشجع وتدعم فكرة أخلاقيات الأعمال عالمية المستوى . فتركيز مفاهيم الأخلاق و السلوك الأخلاقي القويم جاءت لتعزيز مبدأ الحكم الصالح و الإدارة العامة و بالتالي مكافحة حالات الفساد بجميع أشكاله و تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

#### المطلب 1 : علاقة أخلاقيات الأعمال ببعض القضايا

#### 1/ أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية :

**§ مفهوم المسؤولية الاجتماعية :** تشير المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارة المنظمة بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع و مصالحه إضافة إلى مصالح المنظمة . (1)

و عرفها البنك الدولي بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد و يخدم التنمية في آن واحد .

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم بها المنظمات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية و بالتالي فإنها تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا . (2)

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعني الإنتاج و التوظيف حسب المعايير الاجتماعية كاحترام التشريعات المتعلقة بظروف العمل و أجور الموظفين ، و المعايير البيئية كالتقليل من التلوث ، و كل الأعمال التي توجه نحو تحسين الشروط الاجتماعية و البيئية . (3)

إن المسؤولية الاجتماعية هي فكرة أخلاقية بالنسبة لرجال الأعمال لكنها تشير عادة إلى الدور الذي يتعين على المنظمة أن تلعبه في حل أمراض الجماعة الاجتماعية ، فالرموز و الأعراف الأخلاقية موجودة في الأزمنة الغابرة إلا أنها اتسعت اليوم لدرجة أنها أصبحت جزءا من مبادئ الإدارة . (4)

(1) صالح العامري ، منصور الغالي -الإدارة و الأعمال - مرجع سابق - ص 93

(2) [CSR@excellenceinc.org](mailto:CSR@excellenceinc.org)

(3) Damien Bazin -l'éthique économique - Armand colin éditeur -paris -2006 - p 139 .

(4) سنان الموسوي - الإدارة المعاصرة . الأصول و التطبيقات - دار مجدلاوي للنشر و التوزيع -عمان - 2004-ص 39 .

و تقتضي الضرورة وجود علاقة ايجابية بين أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حيال الأطراف المختلفة ، إلا أن المسؤولية الاجتماعية تطورت انطلاقا من المصلحة الخاصة لهذه المنظمات و ليس في إطار تفكير مجرد و مباشر لرؤية أخلاقية للأعمال ، فأخلاقيات الأعمال يفترض أن تكون ابعد من مجرد حسابات اقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية بل ترتبط بالنزعات الأخلاقية لدى الإنسان ، لذا فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين : الأول يتمثل بالبعد الرسمي و المفروض بقوة القانون ، أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل بالمبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي و هذه تعبر عن نزعات أخلاقية تتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون .(1)

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تتضمن مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي تقدم المنظمات من خلالها خدمة للمجتمع و تحقيق المنفعة و الصالح العام ضمن إطار فكري سلوكي أخلاقي ، من هذا المنطلق نجد أن أساس المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للإدارة هي التزام أدبي لم تفرضه القوانين و التشريعات بل فرضته ضرورات المنفعة و المصلحة العامة للمجتمع ، لذا فان المسؤولية الاجتماعية تحمل جانبا أخلاقيا مما يعطيها بعدا أعمق من التسميات . (2)

## 2/ أخلاقيات الأعمال و الحوكمة :

إن عدم الالتزام بأحكام و مبادئ حوكمة الشركات و استخدام الخداع و التضليل و اتساع مناخ الفوضى و اللامسؤولية تعتبر أمور متنافية مع أخلاقيات الأعمال و التي تعتبر ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة الشركات .

**§ مفهوم حوكمة الشركات :** تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لهذا المفهوم و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للمنظمات ، و من بين التعاريف :

- هو نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها
- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى .(3)
- حوكمة الشركات في معناها الواسع تمثل تنظيم مراقبة التسيير في الشركة و بوجه ضيق ، و تشير حوكمة الشركات إلى العلاقة بين المساهمين و إدارة الشركة ، و بصفة رئيسية عمل مجلس الإدارة و مجلس المراقبة (4)

(1) صالح العامري، منصور الغالبي -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - مرجع سابق -ص 196

(2) منال طلعت محمود - أساسيات في علم الإدارة - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - 2003- ص 52 .

(3) محمد مصطفى سليمان - مرجع سابق - ص17

(4) Daniel boéri – maitriser la qualité tout sur la certification , la qualité totale et le management éthique –édition maxima – paris – 2006 – p 327 .

- كما تعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية .

فيشير مصطلح الحوكمة إلى الانضباط ، الاستقلالية ، المساءلة ، المسؤولية الاجتماعية ، العدالة و الشفافية . (1)

و يقصد بالشفافية تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث و توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات و النظم و التعليمات و القرارات و ترتبط برفع مستوى الثقة و القضاء على الارتياح في الأداء ، فجوهر الشفافية هو المصادقية الإفصاح ، الوضوح و المشاركة .(2)

و لقد تم تطوير نماذج لحوكمة الشركات أشهرها نموذجين : نموذج الحوكمة القائمة على المساهمين و نموذج الحوكمة القائمة على الأطراف ذات المصلحة ، و تنص بعض الدراسات على أن النموذج الثاني هو الأفضل ، إلا أن دراسات أخرى ترى انه من الناحية الأخلاقية لا يوجد تناقض بين إشباع رغبات المساهمين و إشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة ، لذا لا توجد جدوى من إثارة فكرة التناقض بينهما فمثل هذا التوجه يعتبر غير أخلاقي .(3)

**§ دور الحوكمة في تفعيل الممارسات الأخلاقية للمنظمة :** يعتبر السلوك الأخلاقي الركيزة الأولى لحوكمة الشركات لذا ينبغي أن يكون السلوك الإداري ملتزم بالجوانب الأخلاقية و القيمية المعبرة عن الثقة و الشفافية و محاولة الابتعاد عن التحيز و المراوغة ، بحيث يؤدي إلى نتائج مرضية من خلال استخدام وسائل و أدوات مشروعة و من ثم تجسيد هذه الجوانب الأخلاقية لضمان حسن تطبيق الحوكمة .(4) و من جهة أخرى تلعب الحوكمة دورا كبيرا في تفعيل الممارسات الأخلاقية للمنظمة و ذلك لأنها تعد إيديولوجية تؤثر على العديد من المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، القانونية و الإدارية و ذلك من خلال :

- عمل الحوكمة على تعظيم قيمة الشركة والأداء المتميز و من ثم تدعيم تنافسيتها بالأسواق
- تحسن مستوى المعيشة و جعل الشركات ملتزمة برهاية المجتمع و تقدمه (5)
- تساهم في تقليل المخاطرة و خاصة في البيئة المضطربة
- توفر تطبيقات الحوكمة معرفة متخصصة لكل المنظمات المهتمة بها
- تساهم في تحقيق موازنة بين الربحية كهدف اقتصادي و المتطلبات الاجتماعية للمجتمع .(6)

(1) طارق عبد العال حماد – حوكمة الشركات " المفاهيم ، المبادئ ، التجارب " – الدار الجامعية – 2005- ص 03

(2) احمد فتحي أبو كريم – الشفافية و القيادة في الإدارة – دار الحامد – 2009 – ص 65 .

(3) عبد الرحمن العايب، بالرفقي تيجاني- مرجع سابق - ص 08 .

(4) منصور الغالبي ، نعمة عباس الخفاجي – مرجع سابق – ص 41

(5) زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح – مرجع سابق – ص 460 .

(6) منصور الغالبي ، نعمة عباس الخفاجي – مرجع سابق – ص 48 .

## 3/ أخلاقيات الأعمال و المنافسة :

إن المنافسة في قطاع الأعمال في الوقت الحاضر هي أكبر حرب بدون سلاح ، فهي تجري في المنتجات و الخدمات و في ثقافة المنظمة و قيمها و كذا في المفاهيم و الأنظمة و تكنولوجيا المعلومات و المعرفة ، كما تكون المنافسة في سمعة المنظمة و أخلاقياتها .

و هناك نوعان من المنافسة ، الأولى مشروعة و شريفة لا بد منها من أجل العمل الدؤوب و عدم التراخي و الكسل من أجل التفوق و التميز ، أما الثانية المنافسة الغير شريفة و تفتقر إلى الجدوى في المدى القصير و الطويل و هي تظهر في اندفاع المنظمات إلى اعتبار الأطراف الأخرى مجرد وسائل لغاياتها ، مستخدمة في ذلك كل ما هو مشروع و غير مشروع على حد سواء ، لذا تظهر الرشاوى و النصب و الاحتيال و التجسس الصناعي و التأمير و الابتزاز و غيرها مما هو غير أخلاقي في هذه المنافسة ، و قد تتحول المنافسة المشروعة إلى غير مشروعة في ظل القاعدة السائدة بين المتنافسين " الأعمال هي الأعمال " مما قد يتحول في غمرة المنافسة إلى " الأعمال مقابل الأخلاقيات " فاشتداد المنافسة سواء على صعيد السوق المحلية أو الدولية قد اوجد ضغوطا شديدة على المديرين مما يستوجب اهتماما بأخلاقيات المنافسة ، فمن مزايا المنافسة أنها تحمل المنظمات على الخوف من الأخطاء الكبيرة و الفضائح الأخلاقية لأنها لا تعمل بمفردها و بدون رقابة و إنما تحت الضوء الكاشف و أنظار المنافسين الذين لهم مصلحة في كشف فضائرها ، ولكن من جهة أخرى عندما تزيد المنافسة عن حدها لتتحول إلى حروب تنافسية تصيب أضرارها على جميع الأطراف المتنافسة ، فإنها تجعل الأعمال قطاع يسوده الحرص على المصالح على حساب الأخلاقيات ، وتسعير العدا و إثارة روح الانتقام بين المتنافسين و لعل في هذه الظروف سرعان ما تتجه المنظمات إلى ممارسات لا أخلاقية كما هو الحال في التجسس الصناعي .

إن أخلاقيات المنافسة لا تضمن فقط أن تكون عادلة و متكافئة بين أطرافها و إنما تكون أيضا مشروعة فلا أخلاقيات في المنافسة ما بين تجار المخدرات أو عصابات المافيا و غيرها ، لان مثل هذه المنافسة تكون بلا موضوع أخلاقي و يمكن في هذا السياق أن نشير إلى بعض المبادئ المكونة لأخلاقيات المنافسة :

- أن تكون المنافسة على أسس عادلة و متكافئة
- أن تكون غايات و وسائل المنافسة مشروعة
- أن لا تتعارض مصلحة المنظمة في المنافسة مع مصلحة المجتمع
- المواطنة الأخلاقية للمنظمات من خلال المنافسة بالحفاظ على الموارد المتاحة و استخدامها في أنشطة تساهم في تقدم الاقتصاد و تحسين نوعية الحياة . (1)

(1) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 148 ، 154 .

14 / أخلاقيات الأعمال و العولمة : لقد كثر الحديث عن العولمة التي أصبحت اتجاها قويا في التطور و أصبحت كل منظمة صغيرة أم كبيرة مهددة بالخروج من السوق إذا لم تعولم نشاطها لان العولمة تجعل من المنظمات تتطور من اجل العمل وفق نفس قواعد المنافسة بدون تمييز .

إن الأخلاقيات اقرب إلى المحلية منها إلى العولمة ، فالعولمة أكثر اقترانا بالإنتاج المادي و التكنولوجيا ، في حين أن المحلية أكثر اقترانا بالبيئة و الأفراد و ما يمكن تسميته بالعوامل المتميزة الخاصة ، فلقد بدا التطور باتجاه طرح مفاهيم و معايير جديدة فكان الشعار " فكر عالميا و اعمل محليا " و هذا يعني على الصعيد الأخلاقي البحث عن القيم و المعايير الأخلاقية المشتركة . فالقيم الأخلاقية ذات البعد الإنساني هي قيم كونية مشتركة تحظى بالقبول الواسع جراء النزعة الأخلاقية الصرفة من قبل المجموعات الحضارية المختلفة عبر العصور و لكن في ظل العولمة و مع تنامي قوة المنظمات العالمية فان هناك ميلا واضحا لدى هذه المنظمات لإشاعة و تعميم مجموعة القيم في البلد الأم عبر فروعها على الدول الأخرى .(1)

إن البحث في ايجابيات و سلبيات العولمة لا ينبغي أن ينحصر فقط في البعد الاقتصادي لها و يتجاهل أبعادها الأخرى الاجتماعية ، الثقافية و الأخلاقية التي لا تقل أهمية ، ففي الوقت الذي ينخرط فيه المجتمع تدريجيا في سياق العولمة تطرح الحاجة ضرورة إيجاد شرعة أدبية عامة تنظم هذا التطور ، و من أهم مبادئ هذه الشرعة هي المبادئ الأخلاقية و الاجتماعية البعيدة عن فرض حضارة أو ثقافة مسيطرة بنظامها الاقتصادي و الاجتماعي ، فليس للتكنولوجيا أو للتقنيات الحديثة التي تبحث دائما عن فاعلية أقوى أن تفرض القيم الأخلاقية العامة ، فالأخلاق لا يمكن أن تقوم على تيرير نظام اجتماعي بل عليها أن تعمل لكي تطوع النظام بحسب حاجات الإنسان لا أن تضحي بالإنسان في خدمة نظام العولمة في إطار الأخلاقيات . (2)

#### 15 / أخلاقيات الأعمال و الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم و العادات و المعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

و تعرف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة و يمكن أن تكون نقطة قوة " ميزة تنافسية " أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك الأفراد .(3)

(1) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 173 .

(2) كميل حبيب - مرجع سابق - ص 139 .

(3) مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مرجع سابق - ص 406 .

و ينطوي مفهوم الثقافة التنظيمية على العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات و القيم الاجتماعية ، فهي تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف فمن أهميتها أنها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين و الإدارة حيال القضايا المطروحة و خاصة القضايا الأخلاقية .(1)

إن المنظمات ظلت لفترة طويلة تركز بشكل مستمر على المعايير المادية ، في حين ظلت المعايير الأخلاقية محدودة الأثر فمن حيث تطور اهتمام الإدارة و المديرين و الذي انعكس على ثقافة المنظمة نجد أن الإدارة كانت في البدء أكثر اهتمام بالجوانب الهندسية و الفنية ثم بالهيكل و الوظائف ثم بالحوافز الموجهة للأداء و أخيرا كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال من أجل أداء أفضل في المدى الطويل و بالمقابل فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمة كان لها تأثير على ثقافتها سواء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية و اجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها أو من خلال تفاعل المنظمات إيجابا أو سلبا مع البيئة و مدى ملائمة تصرفاتها مع مصالح البيئة و من ضمنها الاعتبارات الأخلاقية و الواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر ما يلي :

- الصراع الناجم عن ضغوط المنظمة و ثقافتها على قيم الأفراد الشخصية المستمدة من بيئتهم العامة
- إن البيئة التي تسودها عوامل معينة فإن المنظمات العاملة فيها تعكس تركيز أكبر على هذه العوامل في ثقافتها .
- إن المنظمات التي لا تتسجم في ثقافتها مع البيئة تواجه تدخلا من البيئة في فرض اعتباراتها بالقانون .

إن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازنا أفضل بين اعتبارات الكفاءة و الاعتبارات الأخلاقية مع تزايد الاعتقاد بأنها تشكل أساسا متينا لتجانس و وحدة العاملين و مصدرا لولائهم في المنظمات الناجحة .و لا بد من التأكيد على أن أخلاقيات الأعمال بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية كالدونات الأخلاقية فقط و إنما على العوامل الغير رسمية كالقدوة الأخلاقية و الحوافز الايجابية لتعزيز التصرف الأخلاقي .(2)

(1) بلال خلف السكارنه – مرجع سابق – ص 359

(2) نجم عبود نجم – مرجع سابق – ص 90 .

## المطلب 2 : أخلاقيات في بعض التجارب الإدارية

سنحاول دراسة أخلاقيات الأعمال في بعض التجارب الإدارية منها التجربة الأمريكية ، اليابانية ، والعربية ثم نلقي نظرة على أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر الإسلام ، و أخلاقيات الأعمال في المستقبل .

**1/ أخلاقيات الأعمال في التجربة الأمريكية :** تعد التجربة الأمريكية في أخلاقيات الأعمال هي الأكثر إثارة للجدل والخلاف فهي إلى جانب إسهامها بما هو جديد في التحليل والاستنتاج وفي الممارسة والتطبيق ، فإنها تعد الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية والمثير أن المنظمات الناجحة والتي تقف في الطليعة هي الأكثر تبنيتها للقرارات السيئة أخلاقيا . إن التجربة الأمريكية تملك تراث إداري عظيم ، فكانت البداية الأولى للاهتمام بالإدارة ثم الإدارة العلمية ، ومن ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى الزمن الحاضر ، فهي لا تزال الأكثر إسهاما في تطور المفاهيم والنظريات في الإدارة وأخلاقيات الأعمال .

إن التحليل للتجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الأعمال يبين أن أخلاقيات الأعمال لم تكن تحتل أهمية كبيرة منذ البدء فتحت تأثير الاهتمام بالكفاءة تم إبعاد المسائل الأخلاقية عن الأعمال ، وتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات قدسيتها في الإدارة ، وحتى عندما زاد الاهتمام بالإنسان وحاجاته النفسية و الإجتماعية كان هذا تحت هالة الكفاءة وتقديسها وليس تجاوزا لها ، وكان من تأثيرها أيضا الاهتمام بالمنافسة بأشكالها الحادة وإهمال التعاون .

و من خصائص الإدارة الأمريكية و التي توضح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الأعمال فيما يلي :

**1- الذرائعية :** إن الفلسفة الأكثر تأثير على الأمريكيين هي الفلسفة الذرائعية التي تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية، فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده،ولهذه الفلسفة أثر على رجال الأعمال ونظراتهم إلى الأخلاق.

**2- إدارة الكفاءة :** فتعتبر إدارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الإدارة الأمريكية، فتمتاز المنظمات الأمريكية بالأساسة الصلبة وهي الهيكل " structure " ، الإستراتيجية "stratégie" ، و الأنظمة " Systems " و التي هي اقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق و ابعد عن الأخلاقيات .

**3-الفردية المفرطة:** إن الثقافة الأمريكية تمجد الفرد أكثر من الجماعة، وتهتم بحقوقه أكثر من المصلحة المشتركة.

**4- التركيز:** فالإدارة الأمريكية تركز على الإنجازات المادية أكثر من إدراكها لهذه الإنجازات وتتركز على مواردها المادية أكثر مما تركز على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الإدارية.

**5- المصالح إزاء الأخلاقيات:** فالتجربة الأمريكية تقوم على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات ولا تتفق على أن

السلوك الأخلاقي دائما هو المصلحة الأفضل للمنظمة ، فالتصرف الأخلاقي يمكن أن يكلف غالبا .(1)

فالتجربة الأمريكية تحمل أسبابها في طرح نموذجها الأخلاقي الذي أثر تأثيرا كبيرا على تطور المفاهيم الأساسية في الأعمال والإدارة والأخلاقيات في عالمنا الحديث على مدى العقود الطويلة الماضية، وأن التجارب الجديدة ومنها التجربة اليابانية أخذت تشكل نماذج أخرى في طريقة فهم الأعمال وأسسها الأخلاقية انطلاقا من إرث تاريخي مختلف. (1)

**2/ أخلاقيات الأعمال في التجربة اليابانية :** منذ بداية الثمانينات تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية مما سمح الحديث عن التفوق الياباني ، فبعدما كانت في حالة دمار شامل بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية، تمكنت خلال ثلاث عقود فقط من أن تكون القوة الصناعية الأكثر ديناميكية في العالم ، لتقف في قمة المنافسة على مستوى العالم، ومن المهم التأكيد على أن هذا التفوق في الأسواق الاقتصادية الدولية ، ترافق مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية و الاجتماعية ، فالتجربة اليابانية تبدو اقل تعرضا للمشكلات الأخلاقية وأكثر اهتماما بالزبون وحاجاته. فالسمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد هي انه ارتكز على الإرث التاريخي القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى ، تمثل هذا الجمع في التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة، التكنولوجيا والإنسان ، الاقتصاد والأخلاقيات ، التقليد والإبتكار ...

ومن خصائص الإدارة اليابانية و التي توضح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الأعمال ما يلي :

1 . **المدونة الأخلاقية للساموراي :** حيث أن هذه المدونة تتمحور حول مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل الإستقامة الصدق ، الشجاعة و غيرها .

2 . **العقائد الإدارية اليابانية :** إن المنظمات اليابانية تعمل من أجل الربح على أساس قوي من المسؤولية الاجتماعية .

3 . **الدور الموجه للحكومة للحكومة :** إن الأجهزة الحكومية تمارس دورا أساسيا في دعم المنظمات اليابانية و مما يلاحظ أن هذه المنظمات أكثر تقبلا لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره ايجابيا خلافا للمنظمات الأمريكية التي تنظر بشك إلى هذا الدور و تعتبره ذات تأثير سلبي على الأعمال .

4 . **ثقافة المنظمة :** لقد طورت المنظمات اليابانية ثقافتها الخاصة لتفسير التفوق الياباني و من أبرز خصائصها و التي تعبر عن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الأعمال : أولوية التركيز على الإنسان ، ثقافة الريح /الريح، أي أن ما تحققه الإدارة من نجاح سيؤدي إلى مكافأة أفضل للعمال ، وتقديم المعونة للموردين و الموزعين عند الحاجة و تحقيق مصالح كافة الأطراف المتعاملين مع المنظمة و التأكيد على الجماعة .(2)

(1) نجم عبود نجم – مرجع سابق-ص 242

(2) نجم عبود نجم – مرجع سابق – ص 246

إن هذه التجربة المتميزة كشفت بعمق حقيقة أن التطور الاقتصادي ليس بالضرورة قرين بالانتهاكات الأخلاقية و الآثار الإجتماعية السلبية . و مع كل هذه الخصائص التي مكنت اليابان من أن تصبح قوة اقتصادية عظيمة ، إلا أن هناك جوانب سلبية ظهرت في هذه التجربة منها :

- النزعة العدوانية في المنافسة مع الآخرين .

- انتهاء عصر التقليد الذي اعتمدت عليه في الحصول على الأفكار الأولى في التطور ، مما جعلها أمام حاجة للدخول في مرحلة تطوير البحوث الأساسية في خلق و ابتكار التكنولوجيات الجديدة .

- من المتوقع أن تكون اليابان أكثر من أي وقت مضى مرشحة لدفع التكاليف الإنسانية لنجاحها الاقتصادي (1)

**3/ أخلاقيات الأعمال في التجربة العربية:** إن الكتابة في موضوع الإدارة العربية بشكل عام وأخلاقيات الأعمال بشكل خاص لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل .

فأخلاقيات الأعمال العربية تجد في التراث والتاريخ العربي عوامل مشتركة شديدة التأثير في المعتقدات وقيم المديرين وتصرفاتهم الإدارية . وإن المديرين العرب قد يكونون أكثر ميلا إلى تبادل الخبرات مع بعضهم البعض خاصة ما يتعلق بأخلاقيات الأعمال فخصائص وملامح الإدارة العربية تشير إلى أنها لا زالت في مرحلة البلورة للنظم والمفاهيم والأساليب في إطار بعدين: يتمثل الأول في التقليد والنزوع إلى الماضي نحو تجربتنا العربية الإسلامية والثاني يتمثل في التحديث حيث أن الإدارة العربية تبدو في مرحلة استغراق في مفاهيم وأساليب نمط الإدارة الغربية فالإدارة العربية في إطار هذين البعدين تتجاذبهما عوامل عديدة منها:

- الفترة الاستعمارية التي قامت على المركزية الشديدة.

- الموروثات الإجتماعية السلبية .

- عدم الاستقرار التشريعي و الإداري.

- مشكلة الكفاءة : فالسمة الغالبة على الإدارة تتمثل في ضعف الكفاءة لذا أخذت تميل نحو الارتباط بالمنظمات العالمية من أجل الحصول على الخبرات الإدارية والتنظيمية ،فليس هناك شركة عربية تظهر ضمن أكبر ألف شركة في العالم التي تظهر في مجلة "Business week" الأمريكية والتي تضم 42 شركة من الدول النامية، ومن أبرز المظاهر السلبية للكشف عن أبعاد مشكلة الكفاءة: الاهتمام بالجزئيات أكثر من الإهتمام بالكليات، وتفضيل الإنجاز السريع على التأمل والتخطيط، والنزعة الفردية لا الجماعية، والتذكير في الأزمة لا الفرصة. (2)

(1) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 246

(2) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 258 .

إن الإدارة العربية تملك في الإمكانيات وتجارب الأقطار العربية كل مقومات التجربة الخلاقة التي لا بد من العامل المحرك القادر على جمع وتوجيه هذه المقومات نحو الأهداف الصحيحة، فالمدير- العقل الإستراتيجي في رؤياه الفعالة والقابلة للتطبيق لا بد أن يراعي ثلاثة جوانب أساسية :

1. الخصائص العربية المتميزة : وهذه الخصائص هي مخزون القيم والمزايا في الشخصية والبيئة العربية التي يجب إمتلاك القدرة على فهمها وتوظيفها لتكون ميزة تنافسية في ظل العولمة.

2. إعتداد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق الكفاءة في العوامل الصعبة المشتركة في التجارب المختلفة.

3. اعتماد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق التميز في العوامل الناعمة التي تختلف من تجربة لأخرى.

ففي هذه العوامل نجد أن المجتمعات العربية ذات مزايا قوية يمكن توظيفها بفاعلية فالقيم والأخلاقيات وغيرها من العوامل الناعمة قادرة على إيجاد وتكوين أسس اقتصادية وإدارة الثقة في التجربة العربية ، وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن ملامح وخصائص أخلاقيات الأعمال و مجالات تطورها في التجربة العربية ، ومنها :

- أن الإسلام هو مصدر أساسي لأخلاقيات الأعمال في التجربة العربية ، ويقدم أساسا أخلاقيا قويا في الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر .

- إن الإدارة العربية من الناحية العلمية في المنظمات العربية لازالت تمر بمرحلة أولوية الكفاءة على أخلاقيات الأعمال ، فمن الضروري ملاحظة أن أخلاقيات الأعمال في التجارب المتقدمة تركز على مشكلة التعارض بين المصالح و الأخلاقيات ، و إن تركيز هذه التجارب في ظل تعظيم الربح على الكفاءة ساهم في خلق مشكلة أخلاقية إلا أن هذه التجربة العربية تواجه مشكلة أخرى تتمثل في التخلف أو الضعف الإداري ، مما يعطي الكفاءة حتى بمفهوم ضيق معنى ايجابي نسبي من الناحية الأخلاقية .

- إن القانون بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي يمثل المنحنى الأخلاقي البارز الذي يوجه القرارات و الممارسات الإدارية في منظماتنا العربية ، فإن توسيع دائرة القانون يمثل ضرورة أخلاقية .

- إن أخلاقيات الأعمال في التجربة العربية لم تتل الإهتمام الكافي ، فهذا الموضوع لا يمتلك أدبياته و مؤلفاته العربية الكثيرة و ليس هناك كليات أو معاهد متخصصة .(1)

(1) نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص 265 .

## 4/ أخلاقيات الأعمال من منظور إسلامي :

إن الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل إلى نور الإيمان والفضائل ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وتنظيمها في قواعده وأصوله كأساس لتهديب سلوك النفس البشرية في عبادتها وفي تعاملها مع الناس ، فمن المسلمات التي لا خلاف عليها أن الدين هو احد المصادر الأساسية للتشريع أو الأخلاق أو القيم و العادات و التقاليد و غيرها من أشكال و أنماط السلوك الاجتماعي ، فإذا كان الدين يعرف بأنه مجموعة النظم و القيم الأخلاقية و المثل العليا المنشودة و المبادئ في الاعتقاد التي تربط الناس فيما بينهم و توصلهم إلى إرضاء الله ، فان المرجعية الدينية شكلت عبر مسيرة البشرية أساس نقل القيم الأخلاقية إلى أرض الواقع لتوظيفها في جميع ميادين الحياة ، فالعلاقة بين الدين و الأخلاق علاقة قوية و متينة (1).

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً ، و إنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم الواقع ، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسؤولية ، فلقد كانت بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم ، ليتم مكارم الأخلاق " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " أي أن الهدف من البعثة هو ربط الدين بالأخلاق حتى تستقيم الحياة . و قد اقر القرآن الكريم هذا في قوله تعالى : " وإنك لعلی خلق عظیم" - القلم (4) - و غيرها من الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن . ولقد حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والأمانة حيث ورد في القرآن الكريم " إن خير من استأجرت القوي الأمين " - القصص (26) - . (2)

إذن نظرة الإسلام إلى مسألة أخلاقيات الأعمال هي نظرة شمولية هادفة تدعو إلى تفعيل السلوك الإداري قبل التوظيف وبعده وتنمية الإحساس لدى الموظف بأهمية الالتزام بالشعائر الدينية التي تسهم في تهديب السلوك وتركيبته، وكذا ضرورة إيقاظ الضمير الديني الذي يوجه الخطوات ويسدد التصرفات إلى حد ما، هذا فضلا عن التأكيد على أهمية الإحساس بالمسؤولية الذي يعتبر الأساس وقطب الرحي الذي يبني عليه مفهوم أخلاقيات الأعمال . و قد عالج الإسلام مسألة دعم أخلاقيات الأعمال ليس عن طريق الزجر فقط وإنما عن طريق التربية والتهديب لسلوك الإنسان وجعله يخشى الله ويراقبه قبل أن يراعي الرقابة الإدارية، ويمثل هذا المنهج الإسلامي الهادف عالج ديننا الحنيف قضايا البيئة والتنمية وحقوق الإنسان وغيرها فالإسلام كان سباقاً إلى الدعوة إلى دعم أخلاقيات الأعمال وفق مبادئ و تعاليم ترمي إلى تقوية البواعث الإيمانية و التأكيد على قيم التقوى و الاستقامة و تحمل المسؤولية . (3)

(1) عبد الله بن منصور - مرجع سابق - ص 23

(2) بلال خلف السكارنة - مرجع سابق - ص 99 .

(3) [HTTP://AKHLAQYAT.BLOGSPOT.COM](http://AKHLAQYAT.BLOGSPOT.COM)

## 5/ نظرة إلى أخلاقيات الأعمال في المستقبل :

إن المتوقع في المستقبل هو ما يمكن أن يمثل الأسس و الاتجاهات لما يمكن العمل من أجله لتكون أخلاقيات الأعمال بمثابة المظلة الحقيقية التي يمكن أن تقدم فهما أخلاقيا ، و تنمي و عيا أخلاقيا لقضايا الأعمال في المجالات المختلفة ، و توفر الحماية من الانتهاكات الأخلاقية .

- إن المستقبل سيشهد تعزيزا للانتقال من اعتبار أخلاقيات الأعمال مسألة فردية للمدير إلى اعتبارها مسألة جماعية للمنظمة كلها .

- الإنتقال من النموذج الواحد " النموذج الاقتصادي " و المعيار الواحد ( تعظيم الربح ) إلى النموذج المتعدد " النموذج الإقتصادي- الإجتماعي- الأخلاقي " .

- الإنتقال من المصلحة الذاتية الضيقة إلى المصلحة الذاتية المستنيرة ، أي الإنتقال من الإعتقاد بأن أخلاقيات الأعمال هي تضحية إلى أن الأخلاقيات لها عائد في المدى الطويل .

- إن المستقبل سيشهد المزيد من تقريب الإدارة العامة في المفاهيم و الأساليب من إدارة الأعمال ، مما يزيد الحاجة إلى أخلاقيات الإدارة العامة ، و المدونات الأخلاقية و الاهتمام بالتعليم و التدريب في هذا المجال .

- الإهتمام بالمنطقة الأخلاقية ( البيضاء ) و المنطقة الأخلاقية ( السوداء ) سيتوافق مع تركيز أكبر على أخلاقيات المنطقة الرمادية ، مما سيجتج للإدارة قدر أكبر من التمييز الأخلاقي للحالات الغامضة .

- إن الاقتصاد القومي في كل بلد ، و الإقتصاد الدولي يتجه في الوقت الحاضر نحو أن يكون إقتصادا قائما على المعرفة ، حيث هي الأساس في خلق القيمة المضافة العالمية . وفي ظل هذا التطور المتعظم في جوانب المصلحة و المهارات سيكون تطور مقابل يتمثل في الذكاء الأخلاقي يعمل على ما هو إنساني خلاق و ابتكاري أفضل .

- إن التطور سيكون بالانتقال من التكنولوجيا بأي ثمن إلى المزيد من الإهتمام بأخلاقيات العلم و التكنولوجيا ، و هذا الاتجاه سيعزز المراقبة القانونية للمجالات فيهما .

- إن المستقبل سيشهد بلورة مهمة في الإتجاه نحو المحلية للوصول إلى العولمة ، و سيكون على المنظمات المتنافسة أن تبدي إهتمام أكبر بذلك ، من أجل كسب الأسواق المحلية و الأكثر ضمانا إلى ما هو خلاق عالميا .

- فالإنتهاكات الأخلاقية تعلمنا ما يجب تجنبه في المستقبل ، لأنه في عصر التحول ، يتطلب امتلاك رؤية مستقبلية تساعد على إستيعاب هذا التحول واتجاهاته (1)

(1) نجم عبود نجم - أخلاقيات الإدارة في عالم متغير - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - 2005 - ص 285

## خاتمة الفصل

لقد أصبحت الأخلاقيات احد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال بعدما ظهرت هذه الطريقة في الدول المتقدمة و هي تفرض نفسها بقوة مع بروز ما يعرف بالجريمة الاقتصادية و استفحالها على جميع الأصعدة ، فلقد أصبحت بيئة الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالجمع بين المبادئ الأخلاقية و مبادئ التسيير ، و لم يعد بوسع أي منظمة اقتصادية في الدول المتقدمة إغفال السلوكيات الأخلاقية عن برامجها و خططها تحت ضغط تطلعات الحملات الإعلامية و إلحاح المستهلكين و ترقب المساهمين ، فان أي انحراف عن السلوكيات الأخلاقية المؤسسية تفقد المنظمة بموجبه موقعها التنافسي في الأسواق .

## مقدمة الفصل

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على أخلاقيات الأعمال ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على تلك الالتزامات التي يقدمها مجمع " متيجي " و بالتحديد " المطاحن الكبرى للظهرة " بمستغانم و هي من أهم فروع مجموعة " متيجي " و ماذا تستفيد في المقابل ، أو ماهي المزايا التي تحصل عليها جراء التزامها أخلاقيا .

أما السبب الذي دفعنا إلى اختيار هذه الشركة هو أنها تعتبر رائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر و توفرها على نظام إدارة الجودة و حصولها على شهادة iso 9001 سنة 2006، و ذلك باعتبار أن الجودة تعد احد العوامل التي تضيف مزايا تنافسية للمنظمة و تحسن من أدائها .

ولقد انتهجنا في هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، باستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان وقمنا باستعمال البرنامج الإحصائي spss لتحليل نتائج الاستبيان المقدم لموظفي المطاحن الكبرى للظهرة

و قد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام عن المجمع و مع عرض لأهم فروعه الموزعة بالغرب الجزائري ، ثم التركيز على " المطاحن الكبرى للظهرة " ، منتوجاتها و بيئتها الخارجية والهيكل التنظيمي لها ، و في الثاني تصميم منهجية الدراسة و تقييم و تحليل نتائج الاستبيان ، ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى درجة الالتزام بأخلاقيات الأعمال و أهم المزايا التي حصدها المجموعة جراء التزامها أخلاقيا .

**المبحث الأول : تقديم عام حول مجمع " متيجي "**

**المطلب 1 : التعريف بمجمع " متيجي "**

**1/ لمحة تاريخية عن المجمع :**

أسس السيد " حسين متيجي " المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه " متيجي " ، إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم " الوكالة المغاربية " .

و قد أصبحت هذه المجموعة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة و تتبع دقيق للأسواق العالمية . ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2002 ، تسمى المطاحن الكبرى للظهرة ، المشهورة باسم " السفينة " ، هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرة تحويل هائلة كما أن منتوجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين اكبر و أهم المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد .

و مع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة متيجي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما مصنع النشاء لمغنية و مطاحن سيق ، وذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة .

و لقد أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل عمل دؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية ، و هي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب و مشتقاته في اقرب الأجال ، و هي تعتبر من المؤسسات التي حققت الريادة في مجالات عملها ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني . (1)

## 2/ أهم الفروع لمجمع " متيجي " :

بعد مدة من النشاط و استثمارات ضخمة في مجال المعدات الإنتاجية و في توظيف الخبرات الكفوة ، حققت المجموعة انجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري و من أهم فروع المجموعة الوكالة المغربية ، مصنع النشاء بمغنية ، مطاحن سيق ، المطاحن الكبرى للظهرة .

1- الوكالة المغربية : هي مؤسسة لاستيراد و تصدير المنتوجات الزراعية أسست منذ أكثر من عشر سنوات يوجد مقرها في ولاية مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية .

الوكالة المغربية معترف بها الآن في اكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة و برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد ، كما تعد من بين أهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية .

تركز الوكالة المغربية اليوم نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات : الحبوب ، البن ، الشاي .

2- مصنع النشاء بمغنية : يختص هذا المصنع في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية و هو مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر ، يقع في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري و يتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات و يعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية ، يوفر مجموعة من المنتجات الغذائية و التي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية و المنزلية تتمثل في ما يلي : النشاء ، شراب الغلوكوز ، الدكسترين ، و يتوفر المصنع على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة و التي تتسع لـ 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن .

3- مطاحن سيق : تقع مطاحن سيق في المنطقة الصناعية لمدينة سيق و تمثل فرعا هاما لمجمع متيجي ، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم
- مصنع للسميد ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب .

يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و إمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها و تنتج مطاحن سيق عدد من المنتجات أهمها : أسمدة ريفية ، أسمدة عادية من الصنف الأول ، سميد عادي دقيق ربيع ، رواسب المطاحن من نخالة القمح .

**المطلب 2 : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة****1/ لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة :**

هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم و توظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج و ذلك لتلبية طلبات المستهلكين كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح ، و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة و إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها ، و يقدر رأس مالها الاجتماعي : 3959660000 دج .

حصلت على شهادة الايزو iso 9001 version 2000 ، و هي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها ، و تطمح إلى الحصول على شهادة iso 9001-2008 و عرض مشروع وضع معيار iso 22000-2005 المرتبط بأمّن المنتجات الغذائية .

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من المنتجات الزراعية مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط .

**2/ منتجات المطاحن الكبرى للظهرة :**

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين المهمين ، و إلى غاية 2009 سجل معدل النمو السنوي ارتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن .

و هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء و التخزين من المواد الأولية و الآلات ، و تسجل طاقة التخزين هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى ، و من أهم مخازنها مخزن مستغانم ، مخزن غيليزان ، مخزن وهران ، و مخزن الجزائر العاصمة .

المطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة :

1/ الفرينة بنوعها القمح اللين و الفرينة الممتازة : هي مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى ، فالدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعه و هو يتماشى مع مقاييس iso 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر ، هذا الدقيق طبيعي خالي من كل مادة كيميائية زائدة .

2/ السميد بأنواعه: السميد الممتاز الرقيق ، السميد الممتاز الخشن ، السميد الممتاز المتوسط .

3/ النخالة : و هي مستخرجة من طحن القمح و متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني و كميات معتبرة من الفيتامين B1 ، B12 ، و هي مخصصة لأكل المواشي ، فالنخالة المنتوجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب ، تستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 و مقياس المخبزة الحديثة 3511 .

4/ الكسكس : و هو متوفر في أكياس 1 كلغ و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق .

5/ رقائق البطاطا " شيبس " : تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة و بأحجام مختلفة .

و مواكبة للمجال الصناعي فان المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة و أخرى إضافة منتوج البسكويت ، و بهذا فان المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و متابعة دائمة وفق قواعد جديّة عبر كامل مراحل التصنيع و هناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من فحص مطابقة المواد ، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال (1).

### 3/ تشخيص البيئة الخارجية للمطاحن الكبرى للظهرة :

إن المطاحن الكبرى للظهرة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر و المنافسة ، لذا فهي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على الشركة بالسلب أو الإيجاب ، و منها :

§ **المحيط الاقتصادي :** يمثل المحيط الاقتصادي للمطاحن الكبرى للظهرة احد أهم اهتمامات المسؤولين و المسيرين

خاصة و أن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي التي تحدد و بشكل كبير نجاح و نمو المطاحن ، لذا على المسيرين معرفة التطورات و بشكل دائم و التي تحدث في أسواق رأس المال ، فالمطاحن غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض التمويل ، و من الضروري معرفة أسعار الفائدة و تطوراتها و معرفة وضعية سوق العمل فهي تحتاج إلى يد عاملة أكثر تأهيل و تخصص خاصة في المجالات التقنية ، بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على

اتجاهات العرض و الطلب على السميد و الفرينة لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن و أسعار المنافسين

§ **المحيط التكنولوجي** : إن التطور التكنولوجي يرتبط بالتطور الآلي من جهة و التطور المعرفي من جهة أخرى مما يفرض على المطاحن الرقابة المستمرة لهذا التطور ، فالمطاحن الكبرى للظهرة تستعمل تكنولوجيا حديثة في عملية الإنتاج ، كما أنها تهتم بجانب المعرفة من خلال تكوين و تدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة و ذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد .

§ **المحيط السياسي** : رغم تبني معظم الدول لنظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المنظمات بعيدة عن آثار الجانب السياسي الذي يحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات ، و تجدر الإشارة إلى أن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم بمعرفة مختلف القوانين و الإجراءات التي تقرها الدولة و مختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إقليمها ، إضافة إلى السياسة الضريبية ، الرسوم ، قوانين العمل و مدى الاستقرار السياسي و الأمني و التعديلات الوزارية و مختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة و ذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي

§ **المحيط التنافسي** : بعد انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر و مع انفتاح الأسواق أصبحت كل المؤسسات تعيش في بيئة شديدة التنافس ، كما هو الحال بالنسبة للمطاحن الكبرى للظهرة التي تشهد منافسة حادة من قبل مجموعة من المنافسين على المستوى المحلي و الوطني ، فهي تعد قطب ذو أهمية كبيرة في القطاع الصناعي للمؤسسات الغذائية ، و من أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة ما يلي :

#### الجدول رقم 3-1 : أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة

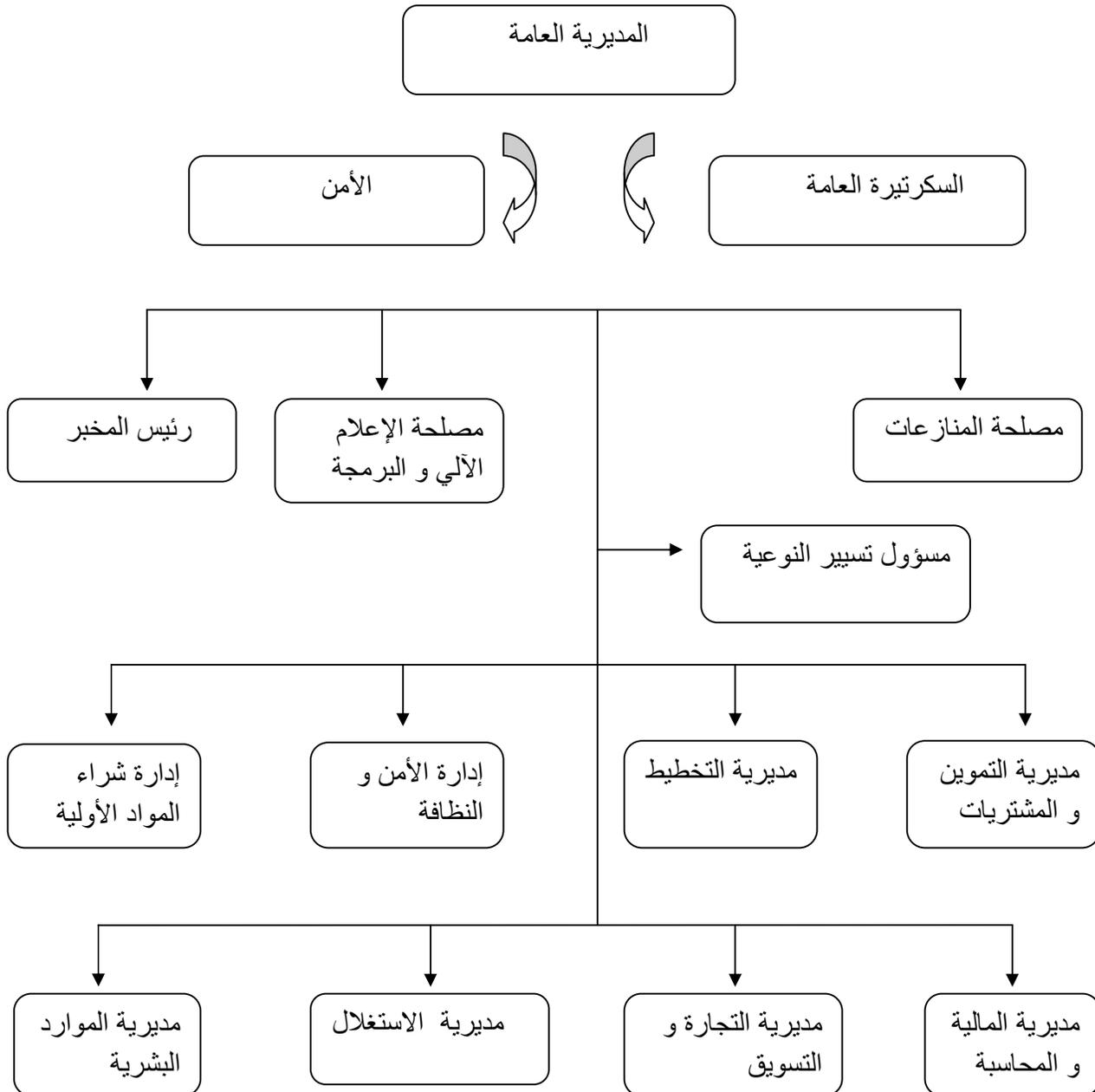
| اسم المنافس             | الولاية     |
|-------------------------|-------------|
| مطاحن " شور خالد "      | مستغانم     |
| مطاحن " سيدي بن ذهبية " | مستغانم     |
| مطاحن " بن عبد الله "   | غليزان      |
| مطاحن " عزوز "          | سيدي بلعباس |
| مطاحن " سيم "           | البلدية     |
| مطاحن " عمر بن عمر "    | قالمة       |

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة

المطلب 3 : التنظيم و التسيير الداخلي للمطاحن الكبرى للظهرة

1/ الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي للشركة هو وصف لمجموعة هياكلها التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 3-1 : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة (الملحق 2)



المصدر : وثائق شركة المطاحن الكبرى للظهرة

1/ **المديرية العامة** : يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة ، وضع الوسائل المادية قيد التوظيف الاستماع إلى رأي الزبائن ، تشجيع تنمية شركة تجارية ، تأمين المنافسة التجارية في السوق ، وضع هيكل تسيير النوعية ، تطوير مؤهلات العمال ، أمانة الإدارة ، تصنيف الملفات و البريد ، تنسيق أو مراقبة نشاطات الإدارة .

2/ **رئيس المخبر** :

§ **المخبري** : يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج إلى النهاية .

3/ **مصلحة الإعلام الآلي و البرمجة** : خاصة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون تحت تصرف المؤسسة و منها تتفرع جميع الشبكات .

§ **مهندس البرمجة و الإعلام الآلي** : تابع لمصلحة الإعلام الآلي و تتمثل مهمته في صيانة و تصليح أجهزة الإعلام الآلي في حالة تعطلها .

4/ **مصلحة المنازعات** : هي مصلحة تهتم بمشاكل العمال ، الزبائن و الموردين .

§ **مكلف بالدراسات القانونية** : تابع لمصلحة المنازعات و هو المحامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة و حل قضايا الشركة .

5/ **مسؤول تسيير النوعية** : و هو مسؤول عن المهمات العامة كتسيير النوعية ، و المهمات الخاصة كمساعدة ومراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية .

6/ **إدارة شراء المواد الأولية** : دوره شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية .

7/ **إدارة الأمن و النظافة** : مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها كما أنها تقوم بمهام العلاج و الإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال و تتبعها مصلحتين و هما مصلحة الوقاية و مصلحة التدخل ، أما رئيس خدمة الأمن و الصيانة فدوره مراقبة عمل العمال الذي يصل عددهم إلى 25 شخص .

8/ **مديرية التخطيط** : يتمثل دورها في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق .

9/ **مديرية التموين و المشتريات** : تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للشركة و من بين خدماتها :

- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم
- تشارك في تجهيز مصاريف الشركة ، انجاز العقود المبرمة من طرف الشركة .
- التأكد من صحة السلعة المتفق عليها ، متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين

10/ **مديرية الموارد البشرية** : تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين ، إعداد بطاقات الأجور و المكافآت و توضح سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقها مع النصوص المسطرة تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين ، و بتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة .

11/ **مديرية الاستغلال** : يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الو رشات التي تملكها الشركة كما يقوم بمراقبة انجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة .

12/ **مديرية التجارة و التسويق** : مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء ، بيع " و طريقة عرضها في الأسواق .

§ مديرية التجارة : الهدف منها :

- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع .
- بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن و تنمية السياسة التجارية للشركة

§ مديرية التسويق : مهمتها : القيام بدراسات سوقية و وضع مكان للإستراتيجية للحصول على اغلب الحصص في السوق .

13/ **مديرية المالية و المحاسبة** : هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل الشركة و من مهامها : - صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في الشركة و تسيير الخزينة المالية للشركة .

2/ **الموقع الجغرافي للمطاحن الكبرى للظهرة** :

يتمركز موقع شركة " المطاحن الكبرى للظهرة " في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية و هي تشغل مساحة تقدر ب 5500 م<sup>2</sup> ، منها 5000 م<sup>2</sup> عبارة عن مباني تتضمن : المديرية العامة ، المطاحن ، المخازن ، و 500 م<sup>2</sup> تشمل المآرب ، الساحات الخضراء و مساحة البنايات المستعملة .

**المبحث 2 : تصميم منهجية الدراسة التطبيقية****المطلب 1 : دراسة و تقييم نتائج الاستبيان**

**1/ الطريقة المتبعة :** لقد قمنا باتباع أسلوب دراسة الحالة في دراستنا التطبيقية و كان ذلك بشركة " المطاحن الكبرى للظهرة " بمستغانم و استخدمنا البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss version 12 " لتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال " المطاحن الكبرى للظهرة " ، و ذلك لمحاولة تقييم درجة الالتزام الأخلاقي في الشركة ، و قد تضمنت الاستمارة مقدمة حيث تم فيها التعريف بعنوان البحث و أهميته و التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها من العمال ، معلومات شخصية عن العامل ، ثم تضمنت الاستمارة العبارات و الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث و هي ستة محاور :

- المحور الأول : التوظيف ، و تضمن 3 أسئلة .
- المحور الثاني : بيئة و ظروف العمل ، و تضمن 4 أسئلة
- المحور الثالث : الأجور ، التعويضات و الحوافز ، تضمن 3 أسئلة
- المحور الرابع : رضا الزبون ، تضمن 4 أسئلة
- المحور الخامس : الالتزام تجاه البيئة ، تضمن 3 أسئلة
- المحور السادس : الالتزام الأخلاقي ، تضمن 4 أسئلة
- ثم سؤال أخير عن مدى استعمال المطاحن الكبرى للظهرة للخداع و التضليل تجاه المستهلكين .

و قمنا باستخدام " مقياس ليكرت LIKERT SCALE " و هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوثين أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، و هذا المقياس مكون غالبا من 5 خيارات متدرجة ، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي :

- 1-غير موافق إطلاقا 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق تماما

**1-1/ مجتمع الدراسة :** اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي و عمال شركة المطاحن الكبرى للظهرة عبر مختلف المصالح و الأقسام .

**2-1/ عينة الدراسة :** تمثلت عينة الدراسة في 30 موظف ، حيث وزعت الاستمارات بطريقة عشوائية على الموظفين في مختلف المديريات و الأقسام و استرجعت كلها حيث أصبحت صالحة للدراسة و التحليل .

كما قمنا بإجراء مقابلات فردية مع بعض مدراء الأقسام ، تضمنت بعض الأسئلة عن مدى التزام هذه الأقسام و المديريات بأخلاقيات الأعمال .

2/ تحليل نتائج الاستبيان :

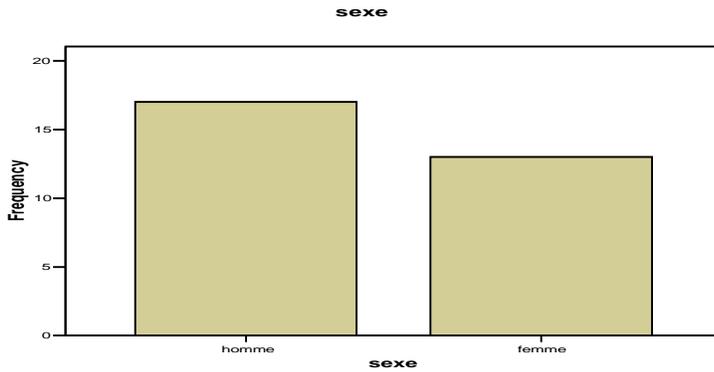
§ تحليل المعلومات الشخصية للموظفين :

1/ الجنس :

sexe

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | homme | 17        | 56,7    | 56,7          | 56,7               |
|       | femme | 13        | 43,3    | 43,3          | 100,0              |
|       | Total | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من النتائج المحصل عليها أن عدد الذكور اكبر من الإناث ، حيث بلغ عدد الذكور 17 بنسبة 56.7 % و عدد الإناث 13 بنسبة 43.3 % و هذا لطبيعة عمل هذه الشركة .

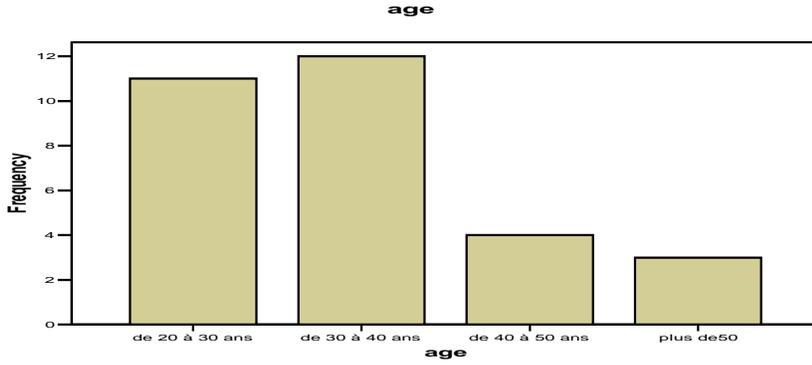


2/ السن :

age

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | de 20 à 30 ans | 11        | 36,7    | 36,7          | 36,7               |
|       | de 30 à 40 ans | 12        | 40,0    | 40,0          | 76,7               |
|       | de 40 à 50 ans | 4         | 13,3    | 13,3          | 90,0               |
|       | plus de 50     | 3         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
|       | Total          | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من النتائج المحصل عليها في الجدول أن فئة الشباب في هذه الشركة تمثل أكبر نسبة ، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يتراوح عمرهم ما بين 20 و 30 سنة 11 موظف بنسبة 36.7 %، و ما بين 30 إلى 40 سنة 12 موظف بنسبة 40 % ، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة فبلغ عددهم 4 بنسبة 13.3 %، بينما كان عدد الموظفين الذين يتجاوز عمرهم 50 سنة هو 3 فقط بنسبة 10 % . مما يدل على أن الشركة تهتم بفئة الشباب و تقوم بتوظيفهم خاصة الذين لهم شهادات جامعية كفاءات متميزة في مجال عملهم ، حيث أن حقيقة وجود الاهتمام به

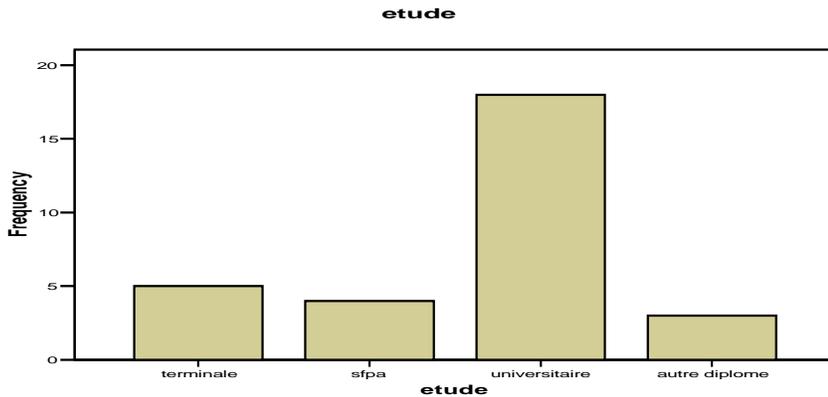


3/ المستوى الدراسي :

etude

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid terminale | 5         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
| sfp             | 4         | 13,3    | 13,3          | 30,0               |
| universitaire   | 18        | 60,0    | 60,0          | 90,0               |
| autre diplome   | 3         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن عدد الحاملين لشهادات عليا و المتخرجين من الجامعة بلغ عددهم 18 بنسبة 60 % ، و عدد العمال الذين لهم مستوى ثانوي بلغ عددهم 5 بنسبة 16.7 % ، أما عدد العمال الذين لهم تكوين مهني كان عددهم 4 بنسبة 13.3 % ، و عدد المتحصلين على شهادات أخرى هو 3 بنسبة 10 % . مما يدل على أن شركة المطاحن الكبرى للظهرة تعطي فرصة للمتخرجين من الجامعة و خاصة المتميزين و ذوو الأداء الجيد و ترى أنهم مصدر للتميز و الإبداع و التجديد و تحقيق النجاح ، حيث أنها تقوم بتكوين إطارات جامعية و كفاءات شابة في مجال الجودة ، الإدارة ، التسويق ، و مختلف المجالات .



**§ تحليل نتائج أسئلة المحور الأول " التوظيف " :**

**السؤال 1 :** ضمان فرص متساوية للمرشحين سواء من الداخل أو الخارج لشغل المناصب الشاغرة في الشركة .

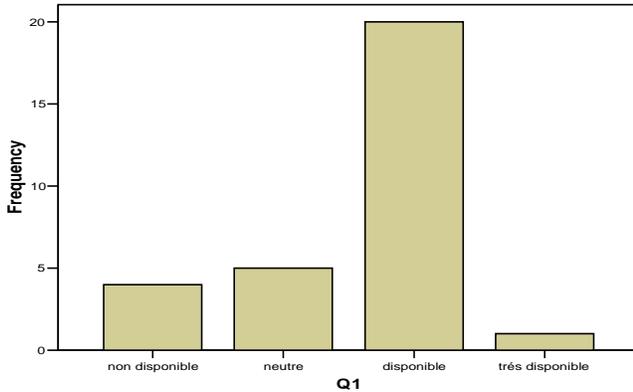
**Q1**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid non disponible | 4         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
| neutre               | 5         | 16,7    | 16,7          | 30,0               |
| disponible           | 20        | 66,7    | 66,7          | 96,7               |
| trés disponible      | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
| Total                | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تؤكد النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الشركة تحترم مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ، حيث كان عدد الإجابات ب "متوفر" 20 إجابة بنسبة 66.7 % ، و إجابة واحدة ب "متوفر بشكل جيد" بنسبة 3.3 % ، بينما كان عدد

الإجابات ب "محايد" هو 5 بنسبة 16.7 % ،

**Q1**



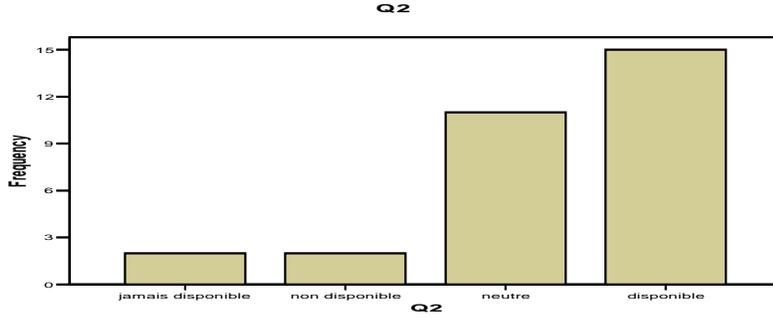
و 4 إجابات ب "غير متوفر" بنسبة 13.3 % .

**السؤال 2 :** كيفية التوظيف شفافة و عادلة مع ترك الوساطة و المحسوبية في التعيين .

**Q2**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid jamais disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
| non disponible          | 2         | 6,7     | 6,7           | 13,3               |
| neutre                  | 11        | 36,7    | 36,7          | 50,0               |
| disponible              | 15        | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total                   | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

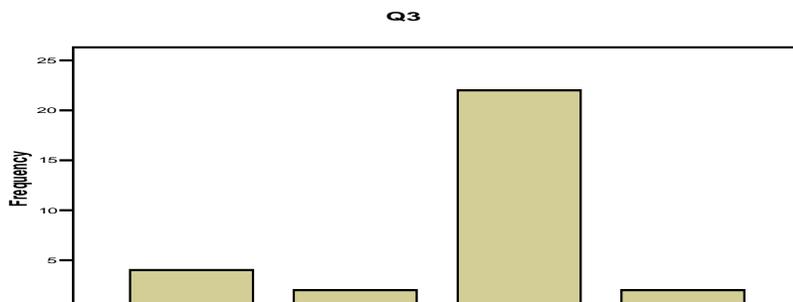
تبين النتائج المتحصل عليها أن العمال يرون أن كيفية التوظيف في هذه الشركة تتم بشفافية مع ترك الوساطة و المحسوبة في التعيين، حيث بلغ عدد الإجابات ب "متوفر" 15 إجابة بنسبة 50 % ، وكان عدد الإجابات ب "محايد" 11 بنسبة 36.7 % ، بينما كان عدد الإجابات ب " غير متوفر إطلاقا " و " غير متوفر " إجابتين فقط بنسبة 6.7 %



السؤال 3 : تناسب المؤهلات و المستوى مع منصب العمل الذي تشغله .

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | non disponible  | 4         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
|       | neutre          | 2         | 6,7     | 6,7           | 20,0               |
|       | disponible      | 22        | 73,3    | 73,3          | 93,3               |
|       | trés disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها أن الشركة تضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، حيث تحرص على تناسب مؤهلات و مستوى الموظف مع المنصب الذي يشغله فكان عدد الإجابات ب " متوفر " 22 إجابة بنسبة 73.3 % و عدد الإجابات ب " غير متوفر " 4 بنسبة 13.3 % ، و ب " محايد " 2 بنسبة 6.7 % ، و إجابتين كذلك ب " متوفر بشكل جيد " بنسبة 6.7 % .

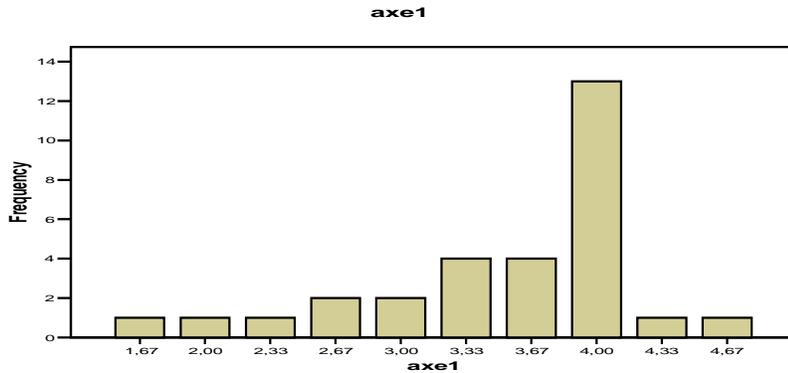


Axe1

§ المحور الأول :

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,67 | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| 2,00       | 1         | 3,3     | 3,3           | 6,7                |
| 2,33       | 1         | 3,3     | 3,3           | 10,0               |
| 2,67       | 2         | 6,7     | 6,7           | 16,7               |
| 3,00       | 2         | 6,7     | 6,7           | 23,3               |
| 3,33       | 4         | 13,3    | 13,3          | 36,7               |
| 3,67       | 4         | 13,3    | 13,3          | 50,0               |
| 4,00       | 13        | 43,3    | 43,3          | 93,3               |
| 4,33       | 1         | 3,3     | 3,3           | 96,7               |
| 4,67       | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

يبين الجدول تكرارات الإجابات المختلفة للمحور الأول ، حيث نلاحظ أن أكبر التكرارات هو 13 و هو الذي يمثل الإجابة 4 أي " متوفر " بقيمة و نسبته 43.3 % و هي تمثل أكبر نسبة مما يعني أن الشركة تتبع قواعد سليمة في التوظيف سواء من ناحية الترشيح ، كيفية التوظيف و تناسب المؤهلات مع منصب العمل و الشكل التالي يوضح ذلك:



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول :

|        |         | Q1   | Q2   | Q3   | axe1   |
|--------|---------|------|------|------|--------|
| N      | Valid   | 30   | 30   | 30   | 30     |
|        | Missing | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean   |         | 3,60 | 3,30 | 3,73 | 3,5444 |
| Median |         | 4,00 | 3,50 | 4,00 | 3,8333 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو "30" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو "0" ، قيمة الوسط الحسابي ، الوسيط في كل أسئلة المحور الأول تفوق 3 و تنتج إلى 4 أي " متوفر " ، و منه نلمس أن العمال يرون أن الشركة

Ø ثبات أداة القياس :

يقصد بثبات أداة القياس مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي ، و من أهم المقاييس معامل كروباخ ألفا " Cronbach's alpha " و الذي تتراوح قيمته بين ( 0 - 1 ) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1 .

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,833             | 3          |

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.833 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الأول .

§ تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني "بيئة و ظروف العمل" :

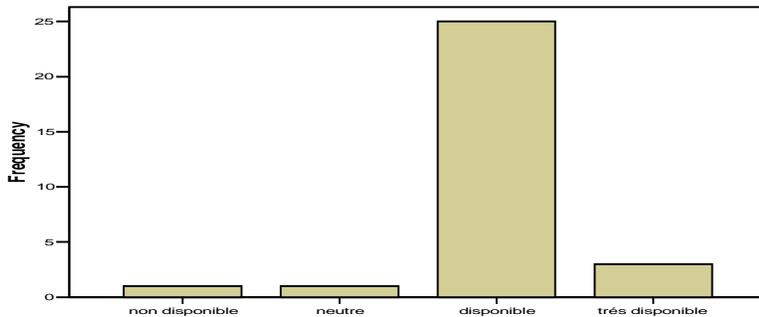
السؤال 4 : وجود بيئة داخلية مناسبة لأداء العمل في الشركة و توفر جو من الراحة و النظافة و الإضاءة الجيدة و التهوية .

Q4

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid non disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| neutre               | 1         | 3,3     | 3,3           | 6,7                |
| disponible           | 25        | 83,3    | 83,3          | 90,0               |
| trés disponible      | 3         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total                | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المحصل عليها من الجدول أن الشركة تتوفر على بيئة داخلية جيدة للعمل و ظروف مناسبة ، حيث أن عدد الإجابات ب " متوفر " بلغت 25 إجابة بنسبة 83.3 % ، و عدد الإجابات ب " متوفر بشكل جيد " 3 إجابات بنسبة 10 % ، بينما قدرت الإجابات ب " غير متوفر " و " محايد " بإجابة واحدة فقط بنسبة 3.3 % .

Q4

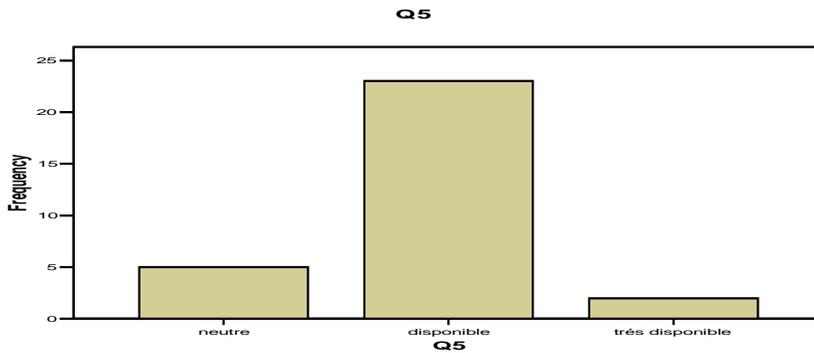


**السؤال 5 :** توفر الشركة على نظام امن فعال و وسائل الحماية من المخاطر كالملابس الواقية ، النظارات ، قبعات السلامة .

Q5

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | neutre          | 5         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
|       | disponible      | 23        | 76,7    | 76,7          | 93,3               |
|       | très disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تتوفر على نظام امن فعال و تستعمل كل الوسائل اللازمة للحماية من المخاطر ، حيث بلغ عدد الإجابات ب " متوفر " 23 إجابة بنسبة 76.7 % و عدد الإجابات ب " محايد " 5 بنسبة 16.7 % ، و كان عدد الإجابات ب " متوفر بشكل جيد " هو إجابتين بنسبة 6.7 % .

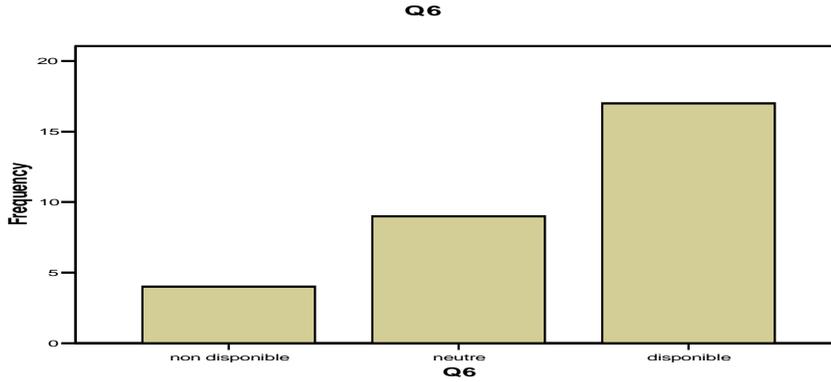


**السؤال 6 :** وجود المراقبة الطبية الدورية للعمال

Q6

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | non disponible | 4         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
|       | neutre         | 9         | 30,0    | 30,0          | 43,3               |
|       | disponible     | 17        | 56,7    | 56,7          | 100,0              |
|       | Total          | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النسب المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تقوم بمراقبة طبية دورية لعمالها ، حيث كانت الإجابات ب " متوفر " 17 ، بنسبة 56.7 % ، و عدد الإجابات ب " محايد " 9 ، بنسبة 30 % ، بينما كان عدد الذين أجابوا ب " غير متوفر " 4 و نسبتهم 13.3 % .

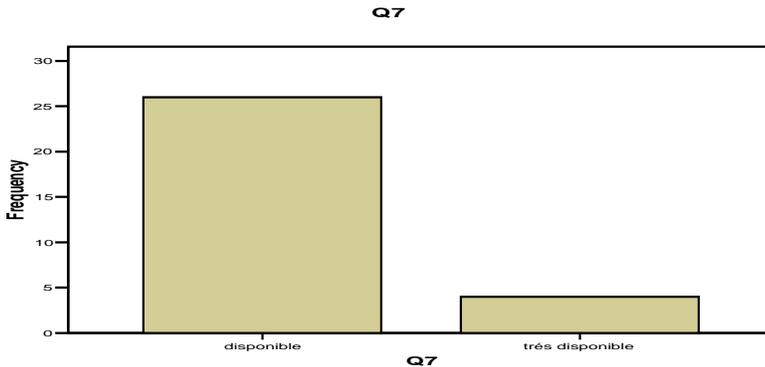


**السؤال 7 :** صيانة المعدات بشكل دوري و مستمر لتجنب الأعطال المفاجئة و تفادي تسرب المواد الخطرة .

**Q7**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid disponible | 26        | 86,7    | 86,7          | 86,7               |
| trés disponible  | 4         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
| Total            | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول أن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم بصيانة المعدات و الآلات بشكل دوري حتى تتجنب أي عطل مفاجئ يؤدي إلى عرقلة نشاط الشركة و عدم الالتزام تجاه العملاء ، حيث بلغ عدد الإجابات ب " متوفر " 26 بنسبة 86.7 % ، و عدد الإجابات ب " متوفر بشكل جيد " 4 إجابات بنسبة 13.3 % .

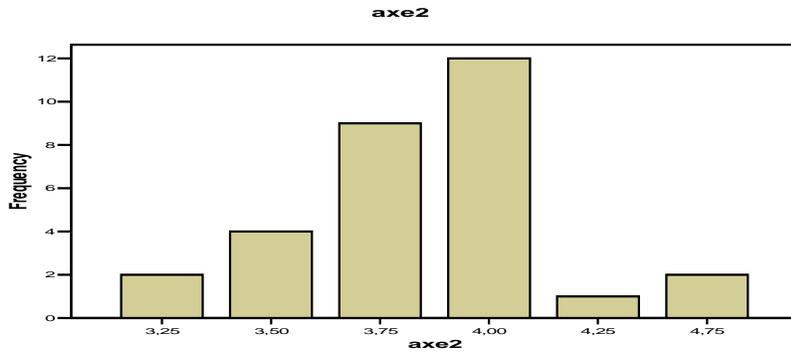


§ المحور الثاني :

axe2

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,25      | 2       | 6,7           | 6,7                |
|       | 3,50      | 4       | 13,3          | 20,0               |
|       | 3,75      | 9       | 30,0          | 50,0               |
|       | 4,00      | 12      | 40,0          | 90,0               |
|       | 4,25      | 1       | 3,3           | 93,3               |
|       | 4,75      | 2       | 6,7           | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

يبين الجدول تكرارات الإجابات المختلفة للمحور الثاني ، حيث نلاحظ أن أكبر التكرارات هو 12 و هو الذي يمثل الإجابة 4 أي " متوفر " و نسبته 40 % ، و هي تمثل أكبر نسبة ، مما يدل على أن الشركة تسود فيها بيئة مناسبة و ظروف عمل جيدة تزيد من أداء العامل و ترفع معنوياته ، و الشكل التالي يوضح ذلك :



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور الثاني :

Statistics

|        | Q4      | Q5   | Q6   | Q7   | axe2   |
|--------|---------|------|------|------|--------|
| N      | Valid   | 30   | 30   | 30   | 30     |
|        | Missing | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean   | 4,00    | 3,90 | 3,43 | 4,13 | 3,8667 |
| Median | 4,00    | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,8750 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو "30" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو "0" ، قيمة الوسط الحسابي ، الوسيط في كل أسئلة المحور الثاني تفوق 3 و تنجه إلى 4 أي " متوفر " ، و منه نلمس أن العمال يرون أنهم يعملون في مناخ عمل جيد من ناحية النظافة و التهوية كما تتوفر الشركة على نظام امن فعال و تقوم بالمرقبة الدورية للعمال و الصيانة الدورية للمعدات مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين و تحسين إنتاجيتهم .

Ø ثبات أداة القياس :

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,497             | 4          |

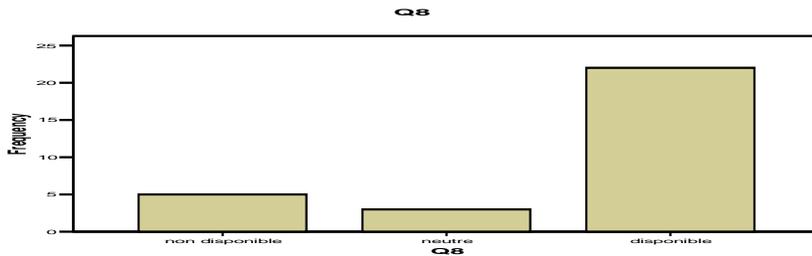
نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.497 و هي لا تقترب من 1 ، إذن أداة القياس لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الثاني .

§ تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث " الأجر ، التعويضات و الحوافز "

السؤال 8 : تسديد الأجر المستحق و توفر العدالة في الأجر حسب كفاءة و خبرة العامل .

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid non disponible | 5         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
| neutre               | 3         | 10,0    | 10,0          | 26,7               |
| disponible           | 22        | 73,3    | 73,3          | 100,0              |
| Total                | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

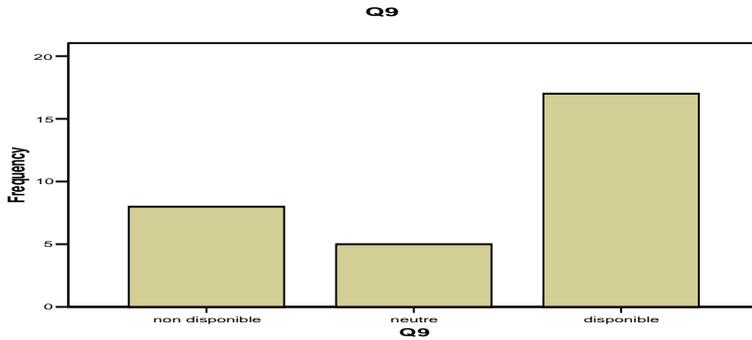
تؤكد النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الشركة تقوم بتسديد الأجر المستحق للعامل و الذي يعكس خبرته و كفاءته حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 22 إجابة بنسبة 73.3 % ، بينما كان عدد الإجابات ب " غير متوفر " 5 بنسبة 16.7% ، و 3 إجابات ب " محايد " و نسبتها 10 % .



السؤال 9 : تشجيع العمال و الرفع من أدائهم عن طريق توفير الحوافز و الترقيات .

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid non disponible | 8         | 26,7    | 26,7          | 26,7               |
| neutre               | 5         | 16,7    | 16,7          | 43,3               |
| disponible           | 17        | 56,7    | 56,7          | 100,0              |
| Total                | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تهتم بالجوانب التحفيزية ، كما أنها تولي اهتماما بالترقيات و التي تتم على أساس مؤهلات الفرد ، حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 17 إجابة بنسبة 56.7 % ، و 8 إجابات ب " غير متوفر " بنسبة 26.7 % ، و 5 إجابات ب " محايد " بنسبة 16.7 % .

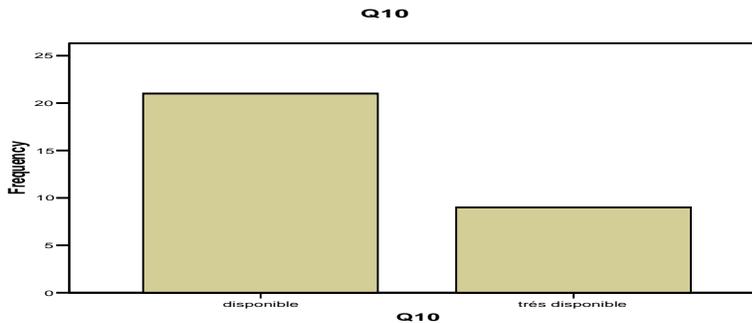


السؤال 10: وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و التأمين على الحياة .

Q10

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid disponible | 21        | 70,0    | 70,0          | 70,0               |
| trés disponible  | 9         | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
| Total            | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

إن النتائج المتحصل عليها من الجدول تؤكد أن الشركة تقدم التعويضات و التأمينات اللازمة للعاملين ، حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 21 إجابة بنسبة 70 % ، و 9 إجابات ب " متوفر بشكل جيد " و نسبتها 30 % .

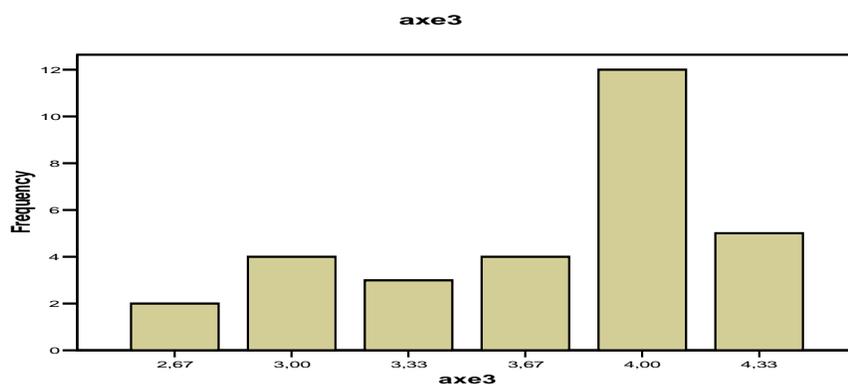


§ المحور الثالث

axe3

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2,67 | 2         | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
| 3,00       | 4         | 13,3    | 13,3          | 20,0               |
| 3,33       | 3         | 10,0    | 10,0          | 30,0               |
| 3,67       | 4         | 13,3    | 13,3          | 43,3               |
| 4,00       | 12        | 40,0    | 40,0          | 83,3               |
| 4,33       | 5         | 16,7    | 16,7          | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من الجدول أن أكبر التكرارات هو 12 وهو يمثل الإجابة 4 " متوفر " بنسبة 40 % مما يدل على أن الشركة تضمن تحقيق العدالة النسبية في الأجور و المرتبات ، كما أنها تهتم بالترقيات و الحوافز حيث أنها تقدم حوافز مادية للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية ، و توفر التأمينات و التعويضات اللازمة للعمال .



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور الثالث :

Statistics

|         | Q8   | Q9   | Q10  | axe3   |
|---------|------|------|------|--------|
| N Valid | 30   | 30   | 30   | 30     |
| Missing | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean    | 3,57 | 3,30 | 4,30 | 3,7222 |
| Median  | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,0000 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو " 30 " بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو " 0 " ، قيمة الوسط الحسابي ، الوسيط في كل أسئلة المحور الثالث تفوق 3 و تتجه إلى 4 أي " متوفر " ، و منه نلمس أن العمال يرون أنهم يحصلون على الأجور ، التعويضات و الحوافز اللازمة .

Ø ثبات أداة القياس :

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,489             | 3          |

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.489 و هي لا تقترب من 1 ، إذن أداة القياس لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الثالث .

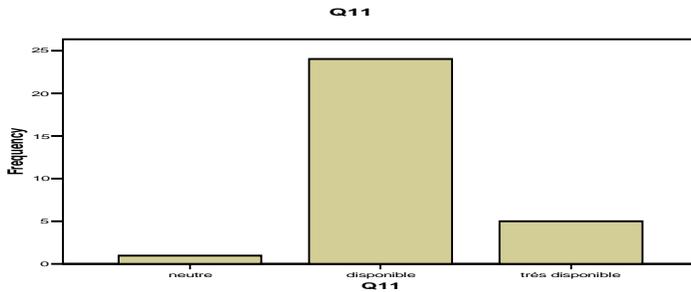
§ تحليل نتائج أسئلة المحور الرابع " رضا الزبون " :

السؤال 11 : الحرص على رضا الزبائن و كسب ولائهم للشركة .

Q11

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid neutre    | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| disponible      | 24        | 80,0    | 80,0          | 83,3               |
| très disponible | 5         | 16,7    | 16,7          | 100,0              |
| Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الشركة تحرص كثيرا على رضا الزبائن و تعمل جاهدة على كسب ولائهم حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 24 إجابة بنسبة 80 % ، و عدد الإجابات ب " متوفر بشكل جيد " 5 إجابات بنسبة 16.7 % و إجابة واحدة فقط كانت " محايد " بنسبة 3.3 % .

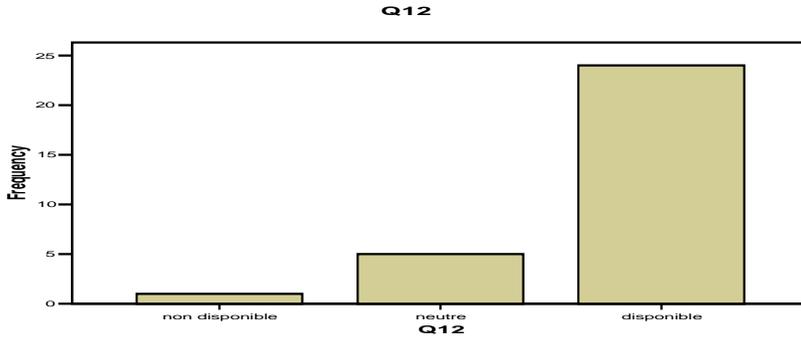


السؤال 12 : وضع طرق لمعالجة و الرد على انتقادات و شكاوى الزبائن مثل المكاتب الخاصة بخدمة المتعاملين .

Q12

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid non disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| neutre               | 5         | 16,7    | 16,7          | 20,0               |
| disponible           | 24        | 80,0    | 80,0          | 100,0              |
| Total                | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

توضح النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تضع طرق لمعالجة و الرد على انتقادات الزبائن ، حيث كانت الإجابات ب " متوفر " 24 إجابة بنسبة 80 % ، و 5 إجابات ب " محايد " بنسبة 16.7 % ، و إجابة واحدة ب " غير متوفر " بنسبة 3.3 % .

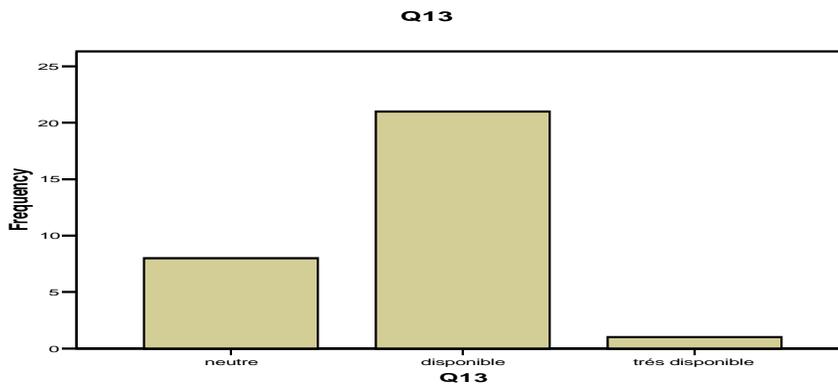


السؤال 13 : توفير خدمات ما بعد البيع و توفر المعلومات الكافية عن المنتج و عن الشركة .

**Q13**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | neutre          | 8         | 26,7    | 26,7          | 26,7               |
|       | disponible      | 21        | 70,0    | 70,0          | 96,7               |
|       | trés disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
|       | Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تقوم بتوفير خدمات ما بعد البيع ، كما أنها توفر المعلومات الكافية عن المنتجات و عن الشركة ، حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 21 إجابة بنسبة 70 % ، و عدد الإجابات ب " محايد " 8 إجابات بنسبة 26.7 % ، و إجابة واحدة ب " متوفر بشكل جيد " بنسبة 3.3 % .



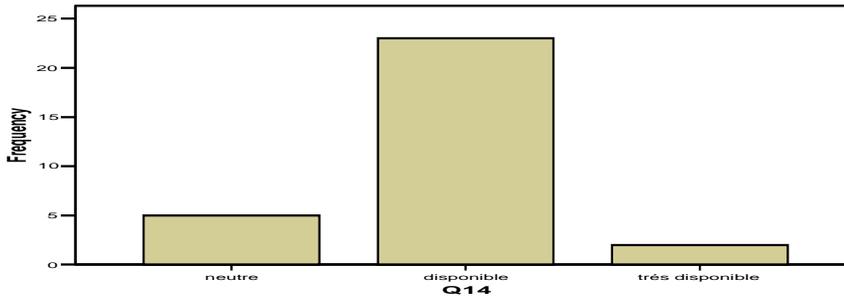
السؤال 14 : التسليم في الوقت المحدد و بالموصفات المطلوبة .

Q14

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid neutre    | 5         | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
| disponible      | 23        | 76,7    | 76,7          | 93,3               |
| très disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الشركة تلتزم بالتسليم في الوقت المحدد ، و بالموصفات المطلوبة ، فهي تقوم بفحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و تتبنى سياسة صارمة فيما يخص الجودة تتمثل في سلسلة المراقبة الخاضعة لمعايير فحص مطابقة المواد . حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 23 إجابة بنسبة 76.7 % و عدد الإجابات ب " محايد " 5 بنسبة 16.7 % ، و إجابتين ب " متوفر بشكل جيد " بنسبة 6.7 % .

Q14

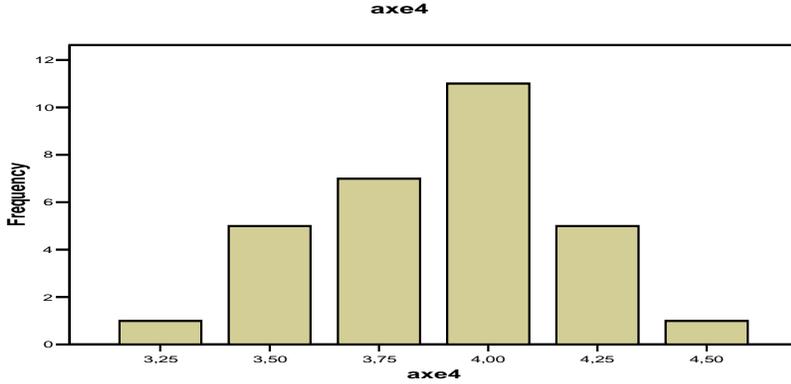


## § المحور الرابع :

axe4

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3,25 | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| 3,50       | 5         | 16,7    | 16,7          | 20,0               |
| 3,75       | 7         | 23,3    | 23,3          | 43,3               |
| 4,00       | 11        | 36,7    | 36,7          | 80,0               |
| 4,25       | 5         | 16,7    | 16,7          | 96,7               |
| 4,50       | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من الجدول أن اكبر التكرارات هو 11 وهو يمثل الإجابة 4 " متوفر " بنسبة 36.7 % مما يدل على أن الشركة تعنى كثيرا برضا الزبائن و تسخر كل جهودها لكسب ولائهم عن طريق توفير خدمات ما بعد البيع و توفير المنتجات المأمونة و المعلومات الوفيرة عن الشركة و عن المنتوجات ، كما أنها تلتزم تجاه العملاء بالتسليم في



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور الرابع :

**Statistics**

|        |         | Q11  | Q12  | Q13  | Q14  | axe4   |
|--------|---------|------|------|------|------|--------|
| N      | Valid   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30     |
|        | Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean   |         | 4,13 | 3,77 | 3,77 | 3,90 | 3,8917 |
| Median |         | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,0000 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو " 30" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو " 0" ، قيمة الوسط الحسابي الوسيط في كل أسئلة المحور الرابع تفوق 3 و تتجه إلى 4 أي " متوفر " ، و منه نلمس أن العمال يرون أن الشركة تهتم برضا الزبون .

**Reliability Statistics**

Ø ثبات أداة القياس :

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,422             | 4          |

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.422 و هي لا تقترب من 1 ، إذن أداة القياس لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الرابع .

§ تحليل نتائج أسئلة المحور الخامس الالتزام تجاه البيئة "

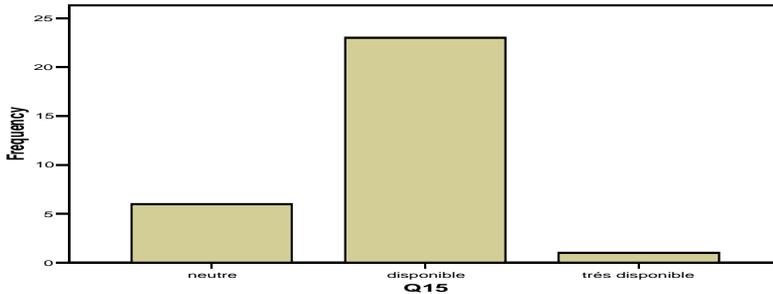
السؤال 15 : المحافظة على البيئة كالتقليل من التلوث في الماء ، التربة و الهواء .

Q15

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | neutre          | 6         | 20,0    | 20,0          | 20,0               |
|       | disponible      | 23        | 76,7    | 76,7          | 96,7               |
|       | très disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
|       | Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تهتم بالمحافظة على البيئة و تحد من التلوث خلال جميع عمليات تحويل الحبوب ، حيث كان عدد الإجابات ب "متوفر " 23 إجابة بنسبة 76.7 % ، و 6 إجابات ب " محايد " بنسبة 20 % ، و إجابة واحدة ب " متوفر بشكل جيد " بنسبة 3.3 % .

Q15

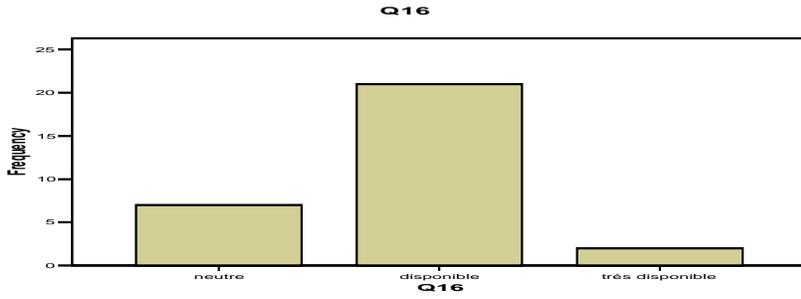


السؤال 16 : تفادي انتشار النفايات و الفضلات في الأماكن المحيطة ، و إتباع طرق علمية في التخلص من مخلفات الإنتاج

Q16

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | neutre          | 7         | 23,3    | 23,3          | 23,3               |
|       | disponible      | 21        | 70,0    | 70,0          | 93,3               |
|       | très disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total           | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

توضح النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تتفادى انتشار النفايات في الأماكن المحيطة و تتبع طرق علمية في التخلص من مخلفات الإنتاج ، حيث كان عدد الإجابات ب " متوفر " 21 إجابة بنسبة 70 % ، و عدد الإجابات ب " محايد " 7 ، بنسبة 23,3 % ، و اجابته ب " متوفر بشكل جيد " بنسبة 6,7 %

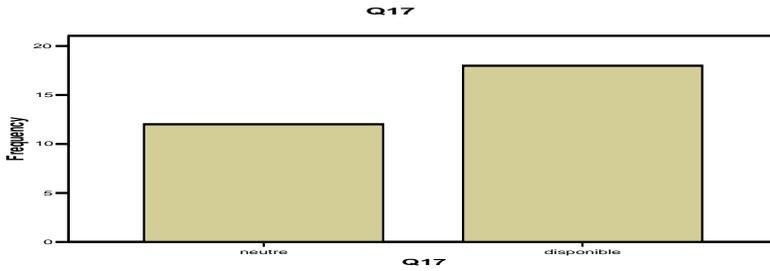


السؤال 17 : الحفاظ على الموارد الطبيعية و حسن استغلالها .

Q17

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | neutre     | 12        | 40,0    | 40,0          | 40,0               |
|       | disponible | 18        | 60,0    | 60,0          | 100,0              |
|       | Total      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة تحافظ على الموارد الطبيعية و تحسن استغلالها ، حيث بلغ عدد الإجابات ب " متوفر " 18 إجابة بنسبة 60 % ، و عدد الإجابات ب" محايد " 12 إجابة بنسبة 40 % .

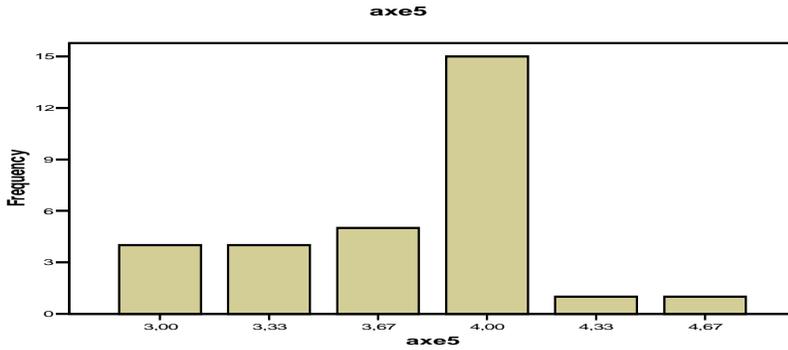


axe5

§ المحور الخامس :

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3,00  | 4         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
|       | 3,33  | 4         | 13,3    | 13,3          | 26,7               |
|       | 3,67  | 5         | 16,7    | 16,7          | 43,3               |
|       | 4,00  | 15        | 50,0    | 50,0          | 93,3               |
|       | 4,33  | 1         | 3,3     | 3,3           | 96,7               |
|       | 4,67  | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |
|       | Total | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من الجدول أن اكبر التكرارات هو 15 وهو يمثل الإجابة 4 " متوفر " بنسبة 50 % مما يدل على أن الشركة



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور الخامس :

Statistics

|         | Q15  | Q16  | Q17  | axe5   |
|---------|------|------|------|--------|
| N Valid | 30   | 30   | 30   | 30     |
| Missing | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean    | 3,83 | 3,83 | 3,60 | 3,7556 |
| Median  | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,0000 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو " 30" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو " 0" ، قيمة الوسط الحسابي الوسيط في كل أسئلة المحور الرابع تفوق 3 و تتجه إلى 4 أي " متوفر " ، و منه نلمس أن العمال يرون أن الشركة تهتم بالعنصر البيئي و التقليل من التلوث و حسن استغلال الموارد الطبيعية و التخلص من مخلفات الإنتاج بطرق علمية .

Ø ثبات أداة القياس :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,796             | 3          |

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.796 و هي تقترب من 1 ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الخامس .

§ تحليل نتائج أسئلة المحور السادس " الالتزام الأخلاقي " :

السؤال 18 : وجود شعار أساسي للشركة يعكس التزامها الأخلاقي .

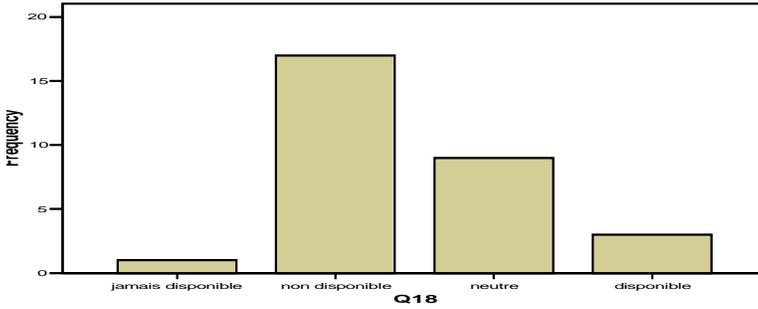
Q18

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | jamais disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
|       | non disponible    | 17        | 56,7    | 56,7          | 60,0               |
|       | neutre            | 9         | 30,0    | 30,0          | 90,0               |
|       | disponible        | 3         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
|       | Total             | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة ليس لها شعار يعكس التزامها الأخلاقي ، حيث كان عدد الإجابات ب " غير متوفر " 17 إجابة بنسبة 56.7 % ، و عدد الإجابات ب " محايد " 9 إجابات بنسبة 30 % ، و 3 إجابات ب " متوفر " بنسبة 10 % و إجابة واحدة ب

" غير متوفر إطلاقا " بنسبة 3.3 % .

Q18

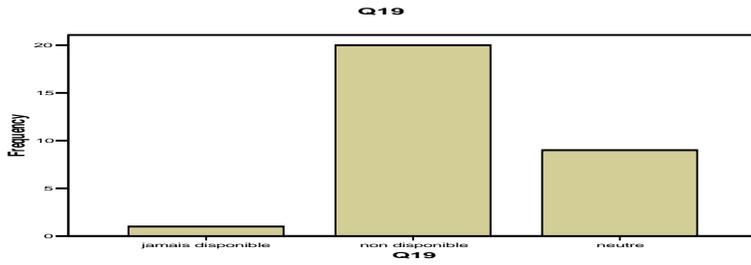


السؤال 19 : إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية و كيفية تمييز المواقف الأخلاقية

Q19

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | jamais disponible | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
|       | non disponible    | 20        | 66,7    | 66,7          | 70,0               |
|       | neutre            | 9         | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
|       | Total             | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة لا تقوم بتدريب العاملين على معرفة الجوانب الأخلاقية ، حيث بلغ عدد الإجابات ب " غير متوفر " 20 إجابة بنسبة 66.7 % ، و كان عدد الإجابات ب " محايد " 9 إجابات بنسبة 30 % ، و إجابة واحدة ب " غير متوفر إطلاقا " بنسبة 3.3 % .

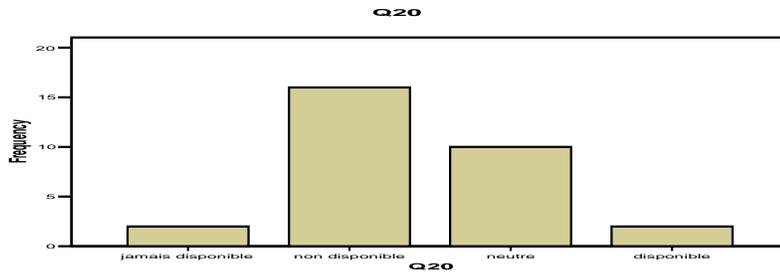


Q20

السؤال 20 : الشركة تقوم بمكافأة السلوك الأخلاقي كالصدق و الأمانة .

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | jamais disponible | 2         | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
|       | non disponible    | 16        | 53,3    | 53,3          | 60,0               |
|       | neutre            | 10        | 33,3    | 33,3          | 93,3               |
|       | disponible        | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total             | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة لا تقوم بمكافأة السلوكيات الأخلاقية ، حيث كان عدد الإجابات ب" غير متوفر " 16 إجابة بنسبة 53.3% و 10 إجابات ب " محايد " بنسبة 33.3% ، و كان عدد الإجابات ب" غير متوفر إطلاقا " 2 بنسبة 6.7%، و ب " متوفر " كذلك إجابتين فقط .

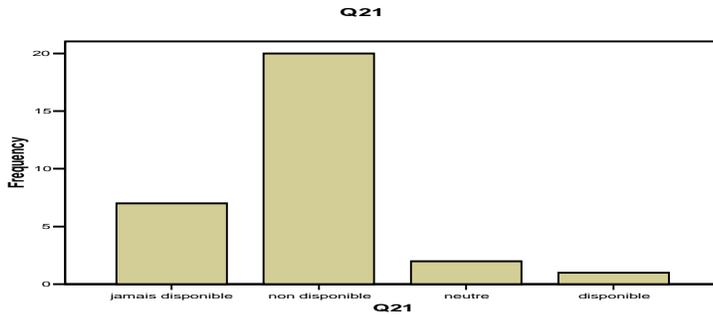


السؤال 21 : تخصيص مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات المرتكبة و الأعمال للأخلاقية

Q21

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | jamais disponible | 7         | 23,3    | 23,3          | 23,3               |
|       | non disponible    | 20        | 66,7    | 66,7          | 90,0               |
|       | neutre            | 2         | 6,7     | 6,7           | 96,7               |
|       | disponible        | 1         | 3,3     | 3,3           | 100,0              |

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول أنه لا يوجد في الشركة مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات الأخلاقية ، حيث كان عدد الإجابات ب " غير متوفر " 20 إجابة بنسبة 66.7 % ، و بلغ عدد الإجابات ب " غير متوفر إطلاقا " 7 بنسبة 23.3 % ، و إجابتين ب " محايد " بنسبة 6.7 % ، و إجابة واحدة كانت " متوفر "

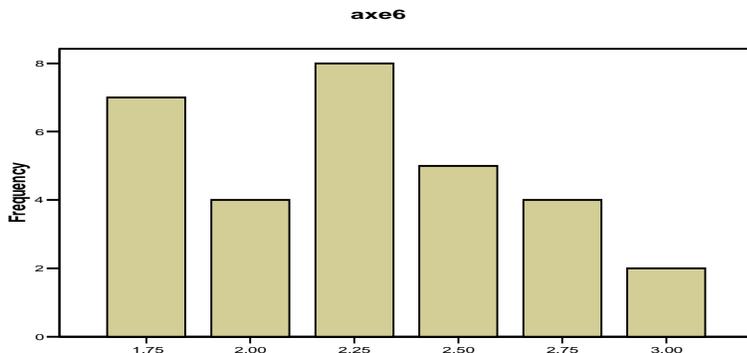


axe6

§ المحور السادس :

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1,75 | 7         | 23,3    | 23,3          | 23,3               |
| 2,00       | 4         | 13,3    | 13,3          | 36,7               |
| 2,25       | 8         | 26,7    | 26,7          | 63,3               |
| 2,50       | 5         | 16,7    | 16,7          | 80,0               |
| 2,75       | 4         | 13,3    | 13,3          | 93,3               |
| 3,00       | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

نلاحظ من الجدول أن اكبر التكرارات هو 8 وهو يقابل 2.25 بنسبة 26.7 % و هو يقع بين الإجابة " غير متوفر " و " محايد " ، ثم يليه التكرار 7 و الذي يقابل 1.75 بنسبة 23.3 % و هو يقترب من الإجابة " غير متوفر " مما يدل على أن الشركة ليس لديها شعار أخلاقي و لا تقوم بتدريب عمالها على الجوانب الأخلاقية و لا تقوم بمكافأة السلوكيات الأخلاقية في الشركة ، كما أنها لا تخصص مكاتب أخلاقية خاصة بالمخالفات و الأعمال اللااخلاقية .



Ø مقاييس النزعة المركزية للمحور السادس :

Statistics

|        |         | Q18  | Q19  | Q20  | Q21  | axe6   |
|--------|---------|------|------|------|------|--------|
| N      | Valid   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30     |
|        | Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0      |
| Mean   |         | 2,47 | 2,27 | 2,40 | 1,90 | 2,2583 |
| Median |         | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,2500 |

نلاحظ أن عدد البيانات المستعملة هو " 30" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو " 0" ، قيمة الوسط الحسابي الوسيط ، المنوال في كل أسئلة المحور السادس تفوق 1 و تتجه إلى 3 أي أنها بين الإجابة " غير متوفر إطلاقا " و " محايد " ، و منه نلمس أن الشركة قد تكون ملتزمة أخلاقيا لكن ليس لديها سياسة واضحة تعكس التزامها الأخلاقي .

Ø ثبات أداة القياس :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,371             | 4          |

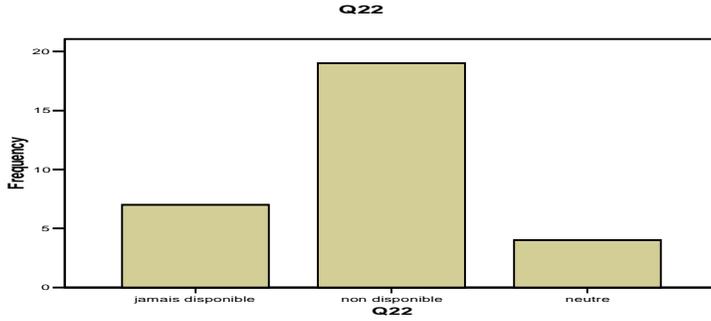
نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.371 و هي لا تقترب من 1 ، إذن أداة القياس لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور السادس .

§ السؤال 22 : الخداع و التضليل تجاه المستهلك و السعي إلى تعظيم الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية

Q22

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | jamais disponible | 7         | 23,3    | 23,3          | 23,3               |
|       | non disponible    | 19        | 63,3    | 63,3          | 86,7               |
|       | neutre            | 4         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
|       | Total             | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

تبيين النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الشركة لا تستعمل الخداع و التضليل تجاه المستهلك ، و لا تسعى إلى تعظيم الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية ، حيث كان عدد الإجابات ب" غير متوفر " 19 إجابة بنسبة 63.3 % ، و 7 إجابات ب " غير متوفر إطلاقا " بنسبة 23.3 % ، و عدد الإجابات ب" محايد " 4 إجابات بنسبة 13.3 %



**v ثبات أداة القياس بالنسبة لأسئلة الاستمارة :**

**Case Processing Summary**

|       |              | N  | %     |
|-------|--------------|----|-------|
| Cases | Valid        | 30 | 100,0 |
|       | Excluded (a) | 0  | ,0    |
|       | Total        | 30 | 100,0 |

تم إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستمارة و تحصلنا على النتائج التالية :

. a Listwise deletion based on all variables in the procedure

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,518             | 22         |

لقد تم اخذ جميع الإجابات بالحسبان و هي 30 ، أي أن عدد البيانات الناقصة تساوي الصفر .

نلاحظ أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.518 و بالتالي فهي لا تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

**المبحث 3 : تقييم الالتزام الأخلاقي في المطاحن الكبرى للظهرة**

**المطلب 1: مدى التزام المطاحن الكبرى للظهرة بأخلاقيات الأعمال**

**1/ واقع أخلاقيات الأعمال في المطاحن الكبرى للظهرة :**

بعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في المطاحن الكبرى للظهرة وبعد الاطلاع على نتائج الاستبيان المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، ستكون دراستنا في هذا المبحث من خلال تحليل نتائج محاور الاستبيان وذلك لمعرفة حقيقة و واقع أخلاقيات الأعمال بالشركة .

**1/ التوظيف :** بهدف التعرف على كيفية التوظيف في المطاحن الكبرى للظهرة تم طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الاستمارة " المحور الأول " و تم الحصول على الإجابات التالية :

1. فيما يتعلق بالسؤال الأول حول ضمان فرص متساوية للمرشحين لشغل المناصب الشاغرة في الشركة فإن الإجابات تؤكد على أن المطاحن تحترم مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ، حيث أن عند احتياجها للعمال تقوم بتحديد عدد و نوع المناصب الشاغرة وتحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو خارج المطاحن ثم تقدم إلى إدارة المجمع و هذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها و تجمع الطلبات و تدرس الملفات و تقوم باختيار الطرق العلمية لوضع الاختبارات و المقابلات . فالمطاحن تسعى إلى التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد حجم الموارد البشرية التي يجب أن تتوافق مع حجم الإنتاج خلال هذه الفترة لتجنب عرقلة الإنتاج .
2. أما فيما يخص كيفية التوظيف ، فالإجابات تؤكد بان المطاحن تهتم بعملية الاختيار و التعيين وهي تتم بكل شفافية لأنها تعتبر من المراحل الحيوية في حياة الشركة ، فتقوم بعملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الفرد المتقدم للعمل كما تعتبر وظيفة التعيين ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمنظمات الحديثة .
3. بالنسبة للسؤال المتعلق بتناسب المؤهلات مع منصب العمل فالإجابات أكدت بأن المطاحن تحرص على مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، و ذلك على أساس الكفاءة و الخبرة ، لان اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنوياته و رفع الكفاءة الإنتاجية و الوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة ، أما الاختيار غير السليم يؤدي إلى مشاكل عديدة للشركة و تعرضها للخطر .

**2/ بيئة و ظروف العمل :** إن احترام الشركة لمعايير الأمن و توفر بيئة داخلية مناسبة يساعد في خلق مناخ جيد للعمل و لمعرفة مدى توفر المطاحن الكبرى للظهرة على بيئة و ظروف عمل جيدة قمنا بطرح الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الاستمارة " المحور الثاني " و تم الحصول على الإجابات التالية :

1. فيما يخص السؤال المتعلق بوجود بيئة داخلية مناسبة لأداء العمل في الشركة ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام

بالروح المعنوية لفريق العمل و توفر جو من الراحة و النظافة و التهوية الجيدة ، إضافة إلى الاهتمام بالعاملين و عدم إلقاء الضرر بهم و حل مشاكلهم و ما لاحظناه أيضا أن العمال يحظون بالتقدير و الاحترام من طرف رؤسائهم في العمل .

2. بالنسبة للسؤال المتعلق بمدى توفر الشركة على نظام امن فعال و وسائل الحماية من المخاطر ، فالإجابات أكدت أن المطاحن الكبرى للظهرة تتوفر على ملابس واقية و نظارات و قبعات السلامة و هي تراعي وجود مستوى عالي من العناية الصحية و لبس أغطية الوجه الضرورية و كذا المنزر .

3. أما بالنسبة لوجود المراقبة الطبية الدورية للعمال ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بالمراقبة الطبية لعمالها بصفة دورية مما يشعر العامل انه محمي و بالتالي العمل بكل حرية و التقليل من الحوادث و من التكاليف البشرية و المادية .

4. بالنسبة للسؤال الخاص بصيانة المعدات بشكل دوري ، فان الإجابات بينت أن المطاحن تحرص على صيانة الآلات و المعدات بصفة دورية و مستمرة و ذلك لتجنب أي عطل مفاجئ يؤدي إلى عرقلة الإنتاج مما يؤدي إلى عدم التسليم في الوقت المحدد و بالتالي فقدان ولاء الزبائن للشركة .

3/ الأجور ، التعويضات و الحوافز : بهدف التعرف على أنواع المحفزات المقدمة لعمال المطاحن الكبرى للظهرة كالأجور ، التعويضات ، الحوافز و الترقيات تم طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الاستمارة " المحور الثالث " و تم الحصول على الإجابات التالية :

1. بالنسبة لتسديد الأجور و توفر العدالة حسب كفاءة و خبرة العامل ، فالإجابات تؤكد أن المطاحن تقوم بتسديد الأجر المستحق للعامل و هي تضمن العدالة النسبية في الأجور حسب خبرة و كفاءة العامل مما يؤدي إلى رفع معنوياته و شعوره بالإنصاف و يزيد من التفاني في العمل .

2. بالنسبة للسؤال المتعلق بتشجيع العمال و الرفع من أدائهم عن طريق الحوافز و الترقيات ، فقد أكدت الإجابات بأن المطاحن تهتم بالجوانب التحفيزية ، حيث توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح و تهتم بالترقيات و التي تتم على أساس مؤهلات الفرد و ليس على أساس العلاقات الشخصية و اعتبارات أخرى ، فمواصلة المطاحن في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز البقية على العمل بجهد اكبر و هي تسعى للاهتمام بالحوافز المعنوية أيضا نظرا لأهميتها الكبيرة على أداء العاملين .

3. أما فيما يخص التعويضات كالتأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و التأمين على الحياة ، فقد أكدت الإجابات على أن المطاحن تقدم التعويضات و التأمينات اللازمة لعمالها مما يساعد في تحسين نوعية حياة العامل و شعوره بالأطمئنان .

**4/ رضا الزبون :** في إطار هذا المحور تم طرح مجموعة من الأسئلة و التي يمكن الرجوع إليها في الاستمارة " المحور الرابع " وذلك لمعرفة مدى حرص المطاحن الكبرى للظهرة على رضا الزبائن و كسب ولائهم ، و قد تم الحصول على الإجابات التالية :

1. بالنسبة للسؤال المتعلق بالحرص على رضا الزبائن و كسب ولائهم ، فقد بينت الإجابات المتحصل عليها أن المطاحن تسعى دائما إلى التجديد و التغيير من أجل تقديم منتجات ذات نوعية تميزها عن باقي المنافسين و ترضي حاجات و رغبات زبائنها ، فهي تعنى كثيرا برضا الزبائن و لذلك تبنت المطاحن سياسة صارمة فيما يخص الجودة مما جعلها تتمن مكائنها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب .
2. أما بالنسبة للرد على انتقادات و شكاوى الزبائن ، فأكدت الإجابات أن المطاحن تضع طرق لمعالجة انتقادات الزبائن مثل المكاتب الخاصة بخدمة المتعاملين و عبر مواقعها على الانترنت تقوم باستقبال الرسائل من كافة زبائنها و المتعاملين معها .
3. أما فيما يخص السؤال المتعلق بتوفير خدمات ما بعد البيع و توفر المعلومات الكافية عن المنتج و عن الشركة فقد أكدت الإجابات أن المطاحن توفر خدمات ما بعد البيع كالنقل ، و تقوم بتوفير كل المعلومات الضرورية عن الشركة و عن منتجاتها من السميد و الفرينة وغيرها ، فهي توفر قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريفى للزبون و تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق و المحافظة على مكائنها أمام زبائنها عن طريق الجرائد و المجلات و مواقع الانترنت .
4. و بالنسبة للتسليم في الوقت المحدد و بالموصفات المطلوبة ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن تقوم بفحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و تتبنى سياسة صارمة فيما يخص الجودة تتمثل في سلسلة المراقبة الخاضعة لمعايير فحص مطابقة المواد ، كما أنها دقيقة في مواعيدها تجاه عملائها .

**5/ الالتزام تجاه البيئة :** في إطار هذا المحور تم طرح مجموعة من الأسئلة و التي يمكن الرجوع إليها في الاستمارة " المحور الخامس " و ذلك بصدد معرفة التزام المطاحن تجاه البيئة التي تعيش فيها ، فالحفاظ على البيئة يعتبر أمرا حيويا لا مفر منه لتجنب الشركة قوى الضغط و دعاة حماية البيئة من جهة و لتضمن استمراريتها من جهة أخرى مما يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية للمنظمة .

1. بالنسبة للسؤال المتعلق بالمحافظة على البيئة كالتقليل من التلوث في الماء ، التربة و الهواء ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن تهتم بالمحافظة على البيئة و تحد من التلوث خلال جميع عمليات تحويل الحبوب .
2. فيما يخص السؤال المتعلق بانتشار النفايات و الفضلات في الأماكن المحيطة و التخلص من مخلفات الإنتاج ، فإن الإجابات بينت أن المطاحن لا تقوم برمي النفايات و الفضلات في الأماكن المحيطة بل تتخلص منها بطرق علمية مما زاد من سمعة الشركة بيئيا .

3. بالنسبة للسؤال المتعلق بالحفاظ على الموارد الطبيعية و حسن استغلالها ، فان الإجابات كانت بين من يؤيد أن الشركة تحافظ على الموارد الطبيعية ، و باقي الإجابات كانت بمحايد و هذا راجع إلى عدم فهم مصطلح " الموارد الطبيعية " ، فالمطاحن تحسن استغلال مواردها الطبيعية من أراضي و حقول القمح و غيرها .
- 6/ **الالتزام الأخلاقي** : و هو المحور الأهم في موضوعنا و لمحاولة معرفة مدى التزام المطاحن الكبرى للظهرة أخلاقيا و ما هو واقع أخلاقيات الأعمال فيها قمنا بإدراج مجموعة من الأسئلة في إطار المحور السادس و الأخير و تحصلنا على الإجابات التالية :
1. بالنسبة للسؤال الخاص بوجود شعار أساسي للشركة يعكس التزامها الأخلاقي ، فقد أكدت الإجابات أن الشركة ليس لها شعار يعكس التزامها الأخلاقي بطريقة مباشرة ، فالمطاحن شعارها يعكس جودة و نوعية المنتوجات و هذا بحد ذاته التزاما أخلاقيا لان الجودة تعتبر احد المسؤوليات الأخلاقية الإدارية المهمة للشركة . فإدارة الجودة هي في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي و الاجتماعي و تتجسد هذه الدعوة في إشاعة مفاهيم العمل الجاد و التحسين المستمر و السلوك المنضبط .
  2. بالنسبة للسؤال الخاص بإعداد برامج تدريبية حول الجوانب الأخلاقية في الشركة ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن لا تقوم بتدريب عمالها على المواضيع الأخلاقية ، هذا لا يعني أنها لا تقوم بالتدريب ، فلقد أكد مسؤول الموارد البشرية على قيام المطاحن بتدريب و تنمية مواردها البشرية و بصفة مستمرة مما يكسبها مهارات و معارف مختلفة ، و يختلف التدريب بين قصير و طويل الأجل و يكون بالتعاقد مع معاهد و مراكز تكوين مهمة من أهمها " المعهد الدولي للمناجمنت " بولاية وهران ، "مدرسة تسيير الإعلام الآلي و التجارة ( EGIC ) بوهران ، بالإضافة إلى مراكز أخرى خارج الوطن و تحمل هذه البرامج التدريبية مواضيع مختلفة كالمحاسبة ، التدقيق و الجودة و النوعية و غيرها ، إلا أن موضوع أخلاقيات الأعمال لم يجد بعد مكانة في هذا التدريب .
  3. فيما يخص السؤال المتعلق بمكافأة الشركة لعمالها على السلوك الأخلاقي كالصدق و الأمانة ، فقد أكدت الإجابات أن المطاحن لا تقوم بمكافأة العمال على مثل هذه السلوكيات ، ربما لأنها تعتبرها مطلبا أساسيا في العمل و لا تحتاج لمكافأتها ، فعندما يكون الصدق و التعاون الاحترام و الأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.
  4. أما بالنسبة للسؤال المتعلق بتخصيص مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات و الأعمال اللاأخلاقية ، فأكدت الإجابات بان المطاحن لا تتوفر على مثل هذه المكاتب إلا انه يوجد مصلحة المنازعات و الدعاوى القضائية ضمن الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة .
  5. بالنسبة للسؤال المتعلق بالخداع و التضليل تجاه المستهلك و السعي إلى تعظيم الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية ، فقد أكدت معظم الإجابات إن لم نقل كلها على عدم استعمال المطاحن للخداع و التضليل تجاه المستهلكين ، فهي تحرص على تقديم المنتوجات ذات الجودة العالية و النوعية الرفيعة .

**تلخيص النتائج :**

تحتل المطاحن الكبرى للظهرة مكانة كبيرة على المستوى المحلي و حتى على المستوى الوطني فهي تعتبر من أهم فروع مجمع متيجي و هي من بين المؤسسات التي حققت الريادة في مجالات عملها ، و تتوفر على أشخاص ذا قدرات و مهارات عالية بالإضافة إلى روح المبادرة و العمل الجماعي والأمانة و غيرها من السلوكيات الأخلاقية .

لقد أثبتت شركة المطاحن الكبرى للظهرة يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات ، بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية ، فالمطاحن الكبرى للظهرة تتميز بموارد بشرية تدرك قيمة الإتقان و التحسين المستمر للأداء و تبحث عن الإبداع و التجديد و تحقيق النجاح للشركة ، و هم رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به .

إن المطاحن الكبرى للظهرة تضمن فرص متساوية للمترشحين لشغل المناصب الشاغرة كما أن كيفية التوظيف تتم بكل شفافية و عدالة و هي توفر كل الظروف المناسبة لأداء العمل و تتوفر على نظام امن فعال و وسائل الحماية من المخاطر فالشركة تهتم بالنظافة و العناية الصحية و تلزم العاملين على لبس غطاء الرأس و أغطية الوجه الضرورية و كذا المنزر و تضمن المراقبة الطبية الدورية للعمال ، أما بالنسبة للأجور و التعويضات و الحوافز فهي متوفرة بشكل جيد ، حيث أنها تقدم الأجور و التعويضات المستحقة و تقدم حوافز مادية للعمال مكافأة على مجهودهم من خلال توزيع جزء من الأرباح السنوية .

إن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و تحرص على كسب ولائهم ، حيث أنها تبنت سياسة صارمة فيما يخص الجودة مما جعلها تمتن مكانتها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاتها في الجزائر ، و هي توفر كل المعلومات الضرورية عن الشركة و عن منتجاتها عن طريق مواقعها الالكترونية و المجالات و هي ملتزمة تجاه عملائها حيث أنها تقوم بالتسليم في الوقت المحدد و بالمواصفات المطلوبة ، و هي تحرص على المحافظة على البيئة و تتبع طرق علمية في التخلص من مخلفات الإنتاج .

بالرغم من كل هذه الالتزامات الأخلاقية للمطاحن الكبرى للظهرة إلا أنه ليست لديها ثقافة أخلاقية و لا سياسة واضحة تعكس التزامها الأخلاقي ، فهي لا تتوفر على مكاتب أخلاقية ضمن هيكلها التنظيمي و لا تقوم بمكافأة السلوكيات الأخلاقية في الشركة حتى تكون حافزا معنويا للعاملين لتعزيز القيم و الأخلاق في الشركة .

إن المطاحن الكبرى للظهرة كغيرها من الشركات الخاصة تهدف إلى تحقيق الربح ، لكن ليس على حساب مصلحة المستهلك فهي لا تقوم بالخداع و التضليل و السعي وراء الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية .

**المطلب 2 :** المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي للمطاحن الكبرى للظهرة

### 1/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين :

إن اهتمام شركة المطاحن الكبرى للظهرة بشؤون العاملين و التزامها أخلاقيا تجاههم من خلال إعداد برامج التكوين ، تقييم الكفاءات ، إعداد بطاقات الأجور و المكافآت ، تنظيم العمل ، تطوير و تنمية الموارد البشرية ، العدل و المساواة كل ذلك أدى إلى :

- اكتساب سمعة جيدة في سوق العمل و استقطاب أحسن و أكفء الموارد البشرية و زيادة رضا العمال و الموظفين
- زيادة إنتاجية العاملين و الرفع من مردوديتهم و تحسين قدراتهم الفنية و المالية
- زيادة الابتكار و التفاني في العمل
- الشعور بالانتماء و الإحساس بالثقة و تنمية ثقافة تنظيمية ايجابية .

إذن فان التزام شركة المطاحن الكبرى للظهرة أخلاقيا تجاه العاملين يؤثر على درجة رضا العامل و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية .

### 2/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء :

إن المعرفة التامة بالزبائن و إرضاء و إشباع رغباتهم و متطلباتهم و القيام بالتحسينات المستمرة اللازمة للمنتجات المقدمة للزبائن و تطبيق معايير الجودة الشاملة و مراعاة التكلفة و الرد على انتقادات العملاء و تسهيل المعاملات أدى إلى :

- كسب ولاء العملاء و جذب مستهلكين جدد للشركة
  - تعزيز صورة و سمعة الشركة في الأسواق المحلية و الدولية
  - قيام العملاء بالدعاية المجانية عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المطاحن الكبرى للظهرة
- إذن فان التزام الشركة أخلاقيا تجاه العملاء يؤثر على درجة رضا العميل و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية .

### 3/ المزايا المحققة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع :

من خلال المساعدات التي تقدمها الشركة في الحالات الطارئة للمجتمع المحيط بها ، و العمل على تقليص حجم البطالة ، احترام حقوق الإنسان و حماية البيئة فان المطاحن الكبرى للظهرة حصلت على العديد من المزايا منها :

- تحقيق التقارب بينها وبين الجمهور و تحسين سمعة المنظمة في المجتمع
- إن السمعة و الشهرة البيئية للشركة زادت من مكانتها و منحنتها مظهر حضاري بين المنظمات المنافسة
- المساهمة في الحد من البطالة و تحسين مستوى معيشة عمالها .

## 4/ المزايا المحققة جراء تطبيق معايير الجودة الشاملة :

أدت تحولات المنافسة إلى سعي المطاحن الكبرى للظهرة إلى تبني إستراتيجية للجودة كدليل على فعالية نظامها التسييري و التزامها الأخلاقي ، فحصلت على شهادة الايزو للجودة و النوعية iso 9001 / 2000 من طرف الدولة سنة 2006. و إن حصولها على شهادة الايزو مؤشر يدل على أن الشركة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء عن طريق التحسين المستمر و أنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية .

و لأجل الوصول إلى نظام جودة فعال فان المطاحن الكبرى للظهرة قامت بوضع خطة إستراتيجية تركز على تصميم و ابتكار منتجات غذائية عن طريق الإدارة العصرية ، استعمال قواعد علمية في المطاحن ، الفعالية و الامثلية و التحسين المستمر و إدخال التكنولوجيا الحديثة و إرضاء رغبات الزبائن .

فمن خلال تطبيق المطاحن الكبرى للظهرة لمعايير الجودة الشاملة باعتبارها احد المسؤوليات الأخلاقية الإدارية المهمة التي تعتمد عليها الشركة من خلال تعزيز قابليتها على التنافس فإنها حصلت على العديد من المزايا منها :

- أنها تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة
- إن تبني المطاحن الكبرى للظهرة لسياسة صارمة للجودة جعلها تمتن مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب و مشتقاتها في الجزائر .
- تعتبر إدارة الجودة وسيلة للمطاحن نحو تحسين الأداء و التميز بالسوق .
- كسب رضا العملاء و استمرار التعامل معهم عن طريق تقديم منتوجات ذات جودة عالية
- تكوين صورة طيبة عن الشركة في بيئة الأعمال.

## خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال وإمكانية اكتساب ميزة تنافسية تمكن الشركة من الصمود في وجه المنافسة خاصة بعد انفتاح الأسواق على المستوى العالمي فارتأينا إجراء هذه الدراسة على شركة خاصة ، و هي شركة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم و التي هي من بين أهم فروع مجمع " متيجي " و ذلك لأنها تعتبر من بين الشركات التي حققت الريادة في مجال تحويل الحبوب على مستوى الغرب الجزائري ، و تطمح أن تكون في صدارة المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني .

فبالنظر إلى المكانة التي تحتلها المطاحن الكبرى للظهرة سواء على المستوى المحلي أو الوطني و نظرا للتحديات التي تفرضها العولمة و اشتداد المنافسة و مع انتشار الخروقات الأخلاقية ، فان ذلك يتطلب من الشركة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها و خاصة الأنشطة المتعلقة بالقضايا الأخلاقية لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح الشركة و أن تعمل بشكل دائم على المحافظة على القيم الأخلاقية و المبادئ السامية لمواردها البشرية و جعل قضايا الموارد البشرية و أخلاقيات الأعمال في صميم اهتمامات إدارة الشركة و إعطائها مكانة إستراتيجية .

و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمطاحن الكبرى للظهرة و بعد تحليلنا لنتائج الاستبيان تبين أن الشركة ملتزمة أخلاقيا تجاه عمالها و زبائنها و البيئة التي تعمل فيها ، مما جعلها تحصل على مزايا عديدة حيث :

- إن احترام الشركة لمعايير التوظيف و ذلك من خلال تقديم فرص متكافئة للمرشحين و شفافية إجراء التوظيف ساعد الشركة في اكتساب سمعة جيدة في السوق و استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و زيادة رضا العاملين عن الشركة و بالتالي كسب ولائهم لها .
- إن البيئة الداخلية السائدة في الشركة و نظام الأمن الفعال المتوفر و اهتمام الشركة بصيانة المعدات بشكل دوري ساعد في خلق مناخ جيد للعمل و التقليل من الحوادث ، و بالتالي رفع معنويات العاملين و تحسين إنتاجيتهم .
- إن تسديد الأجر المستحق و توفر العدالة في الأجور و تشجيع العمال عن طريق الحوافز و الترقيات و اهتمام الشركة بتوفير التعويضات و التأمينات اللازمة....كل هذا يشعر العمال بالراحة و الإنصاف و يزيد من الابتكار و التفاني في العمل .
- إن الترقيات في المطاحن الكبرى للظهرة تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المطاحن في ترقية العاملين بهذه الطريقة يؤدي إلى تحفيز البقية على العمل بجهد أكبر .
- إن الحرص على رضا الزبائن و الرد على انتقاداتهم و شكوايهم ، و توفير خدمات ما بعد البيع و توفر المعلومات الضرورية عن الشركة و منتجاتها....كلها أسباب جذب المستهلكين و زيادة ولائهم للشركة .

- 
- إن الاهتمام بالبيئة و تقليل نسبة التلوث و تفادي انتشار النفايات في الأماكن المحيطة و الحفاظ على الموارد الطبيعية زاد من سمعة الشركة البيئية و تحقيق تقارب و مد جسور التعاون بين الشركة و البيئة .
- و في الأخير يمكن القول أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية و قواعد السلوك الوظيفية يعزز من صورة و سمعة الشركة لدى الجمهور و يحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين و هذا ما حقته المطاحن الكبرى للظهرة .

## الخاتمة العامة

لقد حمّلت التطورات الحاصلة عالميا وخاصة على الصعيد الاقتصادي منظمات الأعمال مهمة أكبر و جعلتها المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مما جعلها في موقف يحتم عليها البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس ، و لكن تركيز هذه المنظمات على تعظيم الأرباح و البقاء في السوق و إهمالها للعديد من الجوانب الأخلاقية و التي نتج عنها الكثير من الخروقات الأخلاقية و الفضائح المالية حيث أن الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال ، كل هذا لفت الأنظار و سلط الأضواء على موضوع أخلاقيات الأعمال في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي على الرغم من أن دراسة المواضيع الأخلاقية في المنظمات اليوم لم تبلغ التعقيد و التوسع الذي وصلت إليه العلوم السلوكية الأخرى ، و ذلك باعتباره من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها من واقع حال الأسواق العالمية التي تسعى فيها منظمات الأعمال إلى البقاء من خلال امتلاك مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي ، فتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة ، أخلاقيات الوظيفة ، أخلاقيات الأعمال و باتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة ، وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمات .

ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة ، إذ لا بد من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف ذات العلاقة و مصلحة المجتمع ، بالإضافة إلى الاستثمار في المورد البشري و الذي يضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد و تنمية جانب الالتزام لديهم و المطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح و الإجراءات ، مما يجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية ، و على المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي و متواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية و تحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي احد أهم المسؤوليات الملقة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها .

فلقد حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى دور أخلاقيات الأعمال في بناء و توليد ميزة تنافسية جديدة تضاهي أو تتفوق على المزايا التنافسية التقليدية لمنظمات الأعمال مثل الجودة ، الكلفة و سرعة التسليم و المرونة و غيرها ، و التي يمكن أن تستنسخ و تقلد من قبل الآخرين ، أو أنها تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المنظمة ، فقد كان التركيز في الماضي على كون المنظمة وحدة تنافسية تقدم سلع و خدمات في إطار تنافسي تقليدي قائم على التميز النوعي ، لكن اليوم تحاول المنظمة خلق مزايا تنافسية جديدة قائمة على أسس غير ملموسة و هو أمر غير معهود في السابق ، فالمزايا التنافسية المستندة إلى أخلاقيات الأعمال يمكن أن تخرج من إطار إشكالية الزوال أو التقليد بحكم كونها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين الآخرين.

و بعد دراستنا لهذا الموضوع و هذا بالبحث عن دور و أهمية أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية حاولنا من خلال دراستنا الجانب النظري و إسقاطه على الدراسة الميدانية التي كانت بالمطاحن الكبرى للظهرة و التي تنتمي إلى قطاع تشتد به درجة المنافسة ، التعرف على المفاهيم و الأبعاد المرتبطة بأخلاقيات الأعمال و الميزة التنافسية ، الأمر الذي مكنا من الخروج بمجموعة من النتائج أهمها :

#### § أهم النتائج :

- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي ، و لكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة ، فالالتزام الأخلاقي ينتج عنه أثار ربحية في الجانب الاقتصادي كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة و المتوازنة يؤسس بشكل متين شرعية المنظمة .
- إن تطبيق مواصفات iso 9000 و الحصول على شهادة المطابقة يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق التميز و البقاء في السوق ، إذ أن هذه الشهادة تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى دفع المنظمة للالتزام الأخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح و أهمها توفير منتج جيد لإرضاء العملاء وتأهيل العامل و توطيد العلاقات مع الموردين .
- إن الالتزام الأخلاقي للمنظمات في تزايد مستمر و ذلك في ظل تنامي الوعي لدى العملاء و لدى كل الفاعلين في المجتمع و لا مفر إلا من أن تأخذ المنظمات هذه الظاهرة بعين الاعتبار و تحاول أن تجد لها مكانة في المجتمع قبل وجودها في مجال الأعمال . فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع ، و إن التركيز على البرامج الأخلاقية يمكن أن يساعد في بناء مسلمات و ثوابت يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات ، و وسائل للتأكد من قانونية و شرعية الأعمال و هي بمثابة موجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة .

- في ظل التنافس الشديد و الذي لا يتسع إلا للأقوى ، فان المنظمة الناجحة هي التي تحقق أهدافها بأعلى مستوى قياسا بالمنافسين و المحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن ، و ذلك باختيارها لأفضل البدائل و التي تتماشى مع ما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادأة و السبق ، الابتكار و الإبداع لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق التميز في خلق قيمة للعميل و إرضائه ، خلق مناصب عمل ، احترام حقوق الإنسان ، حماية البيئة ، تقديم المعلومات الدقيقة و الصادقة عن القوائم المالية للمنظمة و غيرها من الالتزامات الأخلاقية تجاه مختلف أصحاب المصالح .

- لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيا ، و لكن هناك بعض الأسس و المراجع التي تسهل على المنظمة مجال الالتزام الأخلاقي و نطاقه وهي مستمدة من المدونات و المبادرات مثل ميثاق غرفة التجارة الدولية ، مبادرات منظومة الأمم المتحدة و المبادرات ذات الطابع الحكومي و المبادرات التجارية و غيرها ، فالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد و المبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- تحقق أخلاقيات الأعمال أهداف المنظمة و أهمها زيادة الأرباح ، و السمعة الجيدة في الأوساط الصناعية و التجارية و منه الحصول على ميزة تنافسية إستراتيجية في السوق المحلية و سهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء و كسب ولاءهم ، مما يثبت أن الفرضية الثانية صحيحة .

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمطاحن الكبرى للظهرة تبين أنها شركة ملتزمة أخلاقيا تجاه عمالها و موظفيها و عملائها و المجتمع الذي تعمل فيه مما جعلها تحصل على العديد من المزايا أهمها كسب ولاء الزبائن و احتلال موقع تنافسي مهم في الأسواق ، فأصبحت هذه الشركة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و التتبع الدقيق للأسواق العالمية ، إلا أننا لاحظنا أن معظم من رتبنا معه مقابلات فردية مباشرة من مدراء أقسام مختلفة و كذلك من قام بتعبئة الاستثمارات من موظفين لم يتعرفوا على مصطلح " أخلاقيات الأعمال " إلا بعد شرحه و ذكر مجالاته و أهميته ، كما أن الشركة ليس لها شعار أخلاقي و لا مكاتب أخلاقية و لا تقوم بالتدريب الأخلاقي و هذا يدل على أن مدراء و عمال المؤسسة الجزائرية لا يواكبون المستجدات في عالم الأعمال و ليس لهم ثقافة أخلاقية داخل الشركة و إستراتيجية واضحة عن أخلاقيات الأعمال ، و هذا ما يبين نفي الفرضية الثالثة .

و أخيرا يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة أن " الغاية تبرر الوسيلة " بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمنظمة مهمة و موضوعة تحت الأنظار لذلك فان خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات الأعمال في المنظمة هو أمر لا بد منه .

و نظرا للواقع الذي تعيشه المنظمات في عالم الأعمال اليوم يمكن طرح بعض المقترحات و التوصيات لعلها تساهم في رفع و زيادة درجة فعالية تطبيق أخلاقيات الأعمال في المنظمة و استخدامها كأداة لتحقيق ميزة تنافسية .

### § أهم التوصيات :

- ضرورة دمج الاهتمامات و القضايا الاجتماعية و الأخلاقية في صنع القرار و استراتيجيات و سياسات و قيم و ثقافة المنظمة و العمليات و الأنشطة مما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة من خلال إضفاء صبغة أخلاقية عليها و زيادة مصداقيتها مما يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها و على منتجاتها و بالتالي زيادة الأرباح و امتلاك حصة سوقية أكبر و كسب ميزة تنافسية مستدامة .
- وجوب الإفصاح عن النشاطات المتعلقة بالجوانب الأخلاقية و خاصة المتعلقة بالأداء الاجتماعي حيث يتم تسجيل التكاليف الاجتماعية بشكل واضح و دقيق خلال مدة معينة ، حتى يتمكن الجمهور من الاطلاع عليها و بالتالي الحكم على الالتزام الأخلاقي للمنظمة .
- إن الجمع بين إدارة أو تسيير المنظمة و بين التزامها الأخلاقي و أداء واجباتها الأخلاقية على أكمل وجه يستلزم التركيز على تزويد العاملين بالاتجاهات و المداخل الأخلاقية عن طريق التدريب و التعلم ، و إشراك العاملين بقرارات النوعية ، و عمليات التخطيط و وضع الأهداف و الإنصاف في العمل و تحري المصداقية و إعلام الجمهور و هكذا ستكون ممارسات المنظمة و التزاماتها الأخلاقية تسير جنبا إلى جنب مع ممارساتها الاقتصادية .
- خلق مكاتب و لجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل المنظمة مع إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات و تخصيص إدارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب و تخصيص ميزانيات محددة و بشكل منتظم لدعم أنشطتها و برامجها و فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمنظمة .
- ضرورة وجود آليات إبلاغ و التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات الغير قانونية و الغير أخلاقية في المنظمة ، و إنشاء برامج مبتكرة و افتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجيع و تدعيم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة .
- ضرورة الاستعانة بخبراء الأخلاق المتخصصين و الاستفادة منهم بما يضمن توفير المقومات الصحيحة للمناخ الأخلاقي في المنظمة ، و ضرورة إصدار مدونة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ و القيم التوجيهية من أجل الاستقامة في الوظيفة و الارتقاء بها من حيث السمعة و النزاهة و الجدارة .
- التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة و الخاصة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين بها و الحد منها و تقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال و الالتزام بها .
- على شركة المطاحن الكبرى للظهرة أن تولي الاهتمام الأكبر بالقضايا الأخلاقية و أن تضمن بشكل تدريجي و متواصل في إستراتيجيتها الاعتراف الأخلاقية و أن تضع مدونة أخلاقية يلتزم بها جميع الموظفين و العاملين داخل الشركة ، فلا يكفي أن تكون ملتزمة أخلاقيا تجاه مختلف المتعاملين معها لكن ليس لها سياسة واضحة

و إستراتيجية تعكس هذا الالتزام ، و أن يكون التزامها الأخلاقي ميزة تنافسية لها يميزها في الأسواق المحلية و الوطنية بل وحتى الدولية .

#### § أفاق الدراسة :

إن موضوع أخلاقيات الأعمال موضوع واسع و حديث ، حيث يعتبر من الموضوعات المعاصرة في عالم الأعمال و يمكن دراسته من جوانب عديدة و بأبعاد مختلفة لذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تؤسس لإشكاليات رئيسية يمكن أن تكون بحوث مكملة لهذا الموضوع .

- أخلاقيات الأعمال و دورها في التقليل من الفساد الإداري
- أهمية التدريب الأخلاقي في المؤسسة الاقتصادية
- أهمية الجودة لتنافسية منظمات الأعمال

## قائمة المراجع

## § باللغة العربية :

- 1/ أحمد القطامين " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية " دار مجدلاوي للنشر و التوزيع – الأردن-2002
- 2/ احمد محمود نهار أبو سويلم " مكافحة الفساد " – دار الفكر – عمان -2010
- 3/ احمد فتحي أبو كريم " الشفافية و القيادة في الإدارة " – دار الحامد – 2009
- 4/ بلال خلف السكارنه " أخلاقيات العمل " – دار المسيرة – عمان – الطبعة الأولى -2009
- 5/ بشير العلاق " الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم " – دار اليازوري العلمية – عمان 2008
- 6/ زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح " إدارة الأعمال الدولية ، منظور سلوكي و استراتيجي " – دار اليازوري – عمان – 2009
- 7/ حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " – مديرية النشر لجامعة قالمة – 2004
- 8/ حسنين المحمدي بوادي " الفساد الإداري لغة المصالح " - دار المطبوعات الجامعية – الإسكندرية -2008
- 9/ طارق عبد العال حماد " حوكمة الشركات : المفاهيم ، المبادئ ، التجارب " – الدار الجامعية – 2005
- 10/ كميل حبيب – جان بولس " أخلاقيات الأعمال في عالم متغير " – المؤسسة الحديثة للكتاب - لبنان 2007
- 11/ كسنه أحمد " مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال " – غرناطة للنشر و التوزيع – الجزائر – الطبعة الأولى-2009
- 12/ مدحت محمد أبو النصر " تنمية الموارد البشرية " – الروابط العالمية للنشر و التوزيع – مصر – 2009
- 13/ مدحت أبو النصر " أساسيات إدارة الجودة الشاملة " – دار الفجر للنشر و التوزيع – مصر – 2008
- 14/ محمد أحمد عوض " الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية " – الدار الجامعية- 2004
- 15/ محمد محمود المكاوي " دور القيم والخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية " – المكتبة العصرية – الطبعة الأولى – 2009
- 16/ محمد الصيرفي " المسؤولية الاجتماعية للإدارة " – دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر – الإسكندرية – الطبعة الأولى-2007

- 17/ محمد مصطفى سليمان " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري" - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2009
- 18/ محمد سمير احمد " الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية" - دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان -2009
- 19/ محسن احمد الخضيرى " اقتصاد ما بعد الحداثة و حداثة ما بعد الاقتصاد " - المجلس الأعلى للثقافة- القاهرة - 2006
- 20/ محسن أحمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية " - مجموعة النيل العربية - 2004
- 21/ منال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة " - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - 2003
- 22/ منصور الغالبي، صالح العامري " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع " - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - 2008
- 23/ منصور الغالبي ، صالح العامري " الإدارة و الأعمال " - دار وائل للنشر - الطبعة الثانية -2008
- 24/منصور الغالبي ، نعمة عباس الخفاجي" قراءات في الفكر الإداري المعاصر " - دار اليازوري - الأردن - 2008
- 25/ مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " - الدار الجامعية - الإسكندرية -2008
- 26/ مصطفى محمود أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " - الدار الجامعية- الإسكندرية- 2005
- 27/ نادية العارف " التخطيط الاستراتيجي و العولمة " - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2003
- 28/ نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " - مركز الإسكندرية للكتاب -1998
- 29/ نجم عبود نجم " أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال " - الوراق للنشر و التوزيع - 2006
- 30/ نعيم إبراهيم الظاهر " الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات " - جدارا للكتاب العالمي - الأردن -2009
- 31/ سنان الموسوي " الإدارة المعاصرة : الأصول و التطبيقات " - دار مجدلاوي للنشر و التوزيع -عمان - 2004
- 32/سعاد نائف برونوطي " الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال " - دار وائل - الطبعة الرابعة - 2008
- 33/ عبد الوهاب سويسي " المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم " - دار النجاح للكتاب - الجزائر -2009

- 34/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " - مجموعة النيل العربية - مصر - 1999
- 35/ عبد السلام أبو قحف " اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي " - دار الجامعة الجديدة - مصر - 2003
- 36/ عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " - مكتبة الاشعاع للطباعة و النشر و التوزيع - الاسكندرية - الطبعة الثانية - 1997 .
- 37/ عبد السلام أبو قحف " التنافسية و تغير قواعد اللعبة " - الدار الجامعية- الإسكندرية - 1997
- 38/ عبد السلام أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية " - دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية - 2002
- 39/ عبد العزيز صالح بن حبتور " الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير " - دار المسيرة عمان-2007
- 40/ عيسى محمد الغزالي " سياسة التنظيم و المنافسة " - المعهد العربي للتخطيط - الكويت - 2002
- 41/ علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " - دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع- القاهرة - 2001
- 42/ فريد النجار " المنافسة و الترويج التطبيقي " - مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية -2003
- 43/ روبرت.ا. بتس ، ديفيد لي " الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية " - ترجمة عبد الحكم الخزامي - دار الفجر للنشر و التوزيع - 2008
- 44/ شوقي ناجي جواد " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال " - دار الحامد - عمان - 2009
- 45/ ثامر ياسر البكري " التسويق و المسؤولية الاجتماعية " - دار وائل للنشر - عمان - 2001
- 46/ خالد مصطفى قاسم " إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة " - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2007
- 47/ خيرى كتانه " مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات ، العمليات الإدارية " منهج تحليلي - دار جرير - عمان - الطبعة الأولى -2007

§ المراجع باللغة الفرنسية :

- 1/ André Boyer « l'impossible éthique des entreprises » – éditions d'organisation -2002
- 2/ Damien Bazin « l'éthique économique » – édition Armand colin –paris -2006
- 3/ Daniel boéri « maitriser la qualité tout sur la certification , la qualité totale et le management éthique » – édition maxima – paris – 2006
- 4/ Jacques Benoit « pédagogie de l'éthique » – éditions EMS – 2005
- 5/ Jean marie mira « mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux » - Edition Seli Arslan - 2007.
- 6/ Jean-Pierre madoz « éthique professionnelle :100 questions pour comprendre et agir » - Afnor – 2007
- 7/ M. porter « la concurrence selon porter »- Édition village mondial – paris -1999.
- 8/ M. porter « l'avantage concurrentiel » – Dunond -paris -2000

§ مذكرات الماجستير و الدكتوراه :

- 1/ أمحمد بلقاسم " مناخ و بيئة الأعمال و أثارها عل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر " - رسالة ماجستير – جامعة مستغانم –2007 .
- 2/ مسان كرومية " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية " - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بولاية سعيدة – رسالة ماجستير – جامعة تلمسان – 2010 .
- 3/ عبدوس عبد العزيز " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " – دراسة حالة الجزائر – رسالة ماجستير – جامعة تلمسان – 2006 .
- 4/ عبد الله بن منصور " إشكالية العلاقة بين الاقتصاد و الأخلاق " أطروحة دكتوراه – جامعة تلمسان – 2009 .

§ المجالات :

- 1/ مونيك كانتو ، سبير بير روفين ادجيان – ترجمة د.جورج زيناتي "الفلسفة الأخلاقية "
- 2/ نجم عبود نجم " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير " - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة – 2005

§ مواقع الانترنت :

1 / دور القيم و أخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة " الحوكمة "

www.iefpedia.com/.../ doc. - تاريخ الاطلاع 24 /12/ 2010.

2/ معن وعد الله المعاضيدي " أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية "

www.iefpedia.com/.../ doc. - تاريخ الاطلاع : 2010/12/25

3/ صالح العامري " رأس المال المعرفي كميزة تنافسية " - [www.hrdiscussion.com/hr15221.html](http://www.hrdiscussion.com/hr15221.html)

تاريخ الاطلاع : 2011/01/02

4/ أسار فخري عبد اللطيف " اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل الفساد الإداري في الوظائف الحكومية " -

<http://www.ulum.nl/b154.htm> - تاريخ الاطلاع : 2011/01/02

5/ وهيبة مقدم ، بابا عبد القادر- " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونا طراك ) " -

مجلة revue economie et management - مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ،

تلمسان ، 2008 - تاريخ الاطلاع 2011/01/19

6/ [www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed](http://www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed)  
(02/03/2011 )

7/ [www.12manager.com](http://www.12manager.com) (10/03/2011)

8/ [www.iraqism.com](http://www.iraqism.com) ( 24/03/2011 )

9/ [www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic](http://www.mouhasaba.3oloum.org/t164-topic) ( 27/03/2011 )

10/ [almohasb1.blogspot.com/.../competitive-advantage.html](http://almohasb1.blogspot.com/.../competitive-advantage.html) ( 22/04/2011)

11/ [www.ar.wikipedia.org/wiki/](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/) ( 22/04/2011 )

12/ <http://AKHLAQYAT.BLOGSPOT.com> ( 25/04/2011)

13/ <http://samehar.wordpress.com> ( 06/05/2011)

14/ [to22to.com/vb/showthread.php?t...](http://to22to.com/vb/showthread.php?t...) - Yémen ( 06/05/2011)

15/ [CSR@excellenceinc.org](mailto:CSR@excellenceinc.org) (06/05/2011)

16/ [www.groupemetidji.com](http://www.groupemetidji.com) (15/05/2011)

§ **المؤتمرات و الملتقيات :**

1/ ثامر البكري ، احمد هاشم سليمان - " أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الالكترونية " - المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع - جامعة العلوم التطبيقية - الأردن - 2005/03/16-15 .

2/ عبد الرحمن العايب ، بالرقي تيجاني - " إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة " الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات - جامعة باجي مختار - عنابة- 2009/11/19-18

## الملحق (1) الاستمارة

بصدد إجراء دراسة حول " أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال " ، في إطار تحضير رسالة ماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى التزام الشركة بأخلاقيات الأعمال اتجاه مختلف أطراف المجتمع و خاصة تجاه عمالها و موظفيها ، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذه الاستمارة .

تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بالإجابة على إشكالية جوهرية و معالجة موضوع بالغ الأهمية و كل المعلومات المحصلة من هذه الاستمارة ستضل سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط .

أجب بوضع علامة (X) :

§ معلومات شخصية

1/ الجنس :  ذكر  أنثى

2/ السن :  من 20 إلى 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  أكثر من 50

3/ المستوى الدراسي :  ثانوي  تكوين مهني  جامعي  شهادات أخرى

المحور الأول : التوظيف

1/ ضمان فرص متساوية للمتشحين سواء من الداخل أو الخارج لشغل المناصب الشاغرة في الشركة

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ كفاءة التوظيف شفافة و عادلة مع ترك الوساطة و المحسوبية في التعيين .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/ تناسب المؤهلات و المستوى مع منصب العمل الذي تشغله .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

§ المحور الثاني : بيئة و ظروف العمل

1/ وجود بيئة داخلية مناسبة لأداء العمل في الشركة ، و توفر جو من الراحة و النظافة و الإضاءة الجيدة و التهوية

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ توفر الشركة على نظام أمن فعال و وسائل الحماية من المخاطر ، كالملايس الواقية ، النظارات ، قبعات السلامة

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/ وجود المراقبة الطبية الدورية للعمال .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

4/ صيانة المعدات بشكل دوري و مستمر لتجنب الأعطال المفاجئة و تفادي تسرب المواد الخطرة .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

### § المحور الثالث : الأجور ، التعويضات و الحوافز

1/ تسديد الأجر المستحق و توفر العدالة في الأجور حسب كفاءة و خبرة العامل

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ تشجيع العمال و الرفع من أدائهم عن طريق توفير الحوافز و الترقيات .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/ وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي و التأمين على الحياة .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

### § المحور الرابع : رضا الزبون

1/ الحرص على رضا الزبائن و كسب ولائهم للشركة .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ وضع طرق لمعالجة و الرد على انتقادات و شكاوى الزبائن مثل المكاتب الخاصة بخدمة المتعاملين .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/ توفير خدمات ما بعد البيع ، و توفر المعلومات الكافية عن المنتج وعن الشركة .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

4/ التسليم في الوقت المحدد و بالمواسفات المطلوبة .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

## § المحور الخامس : الالتزام تجاه البيئة

1/ المحافظة على البيئة كالتقليل من التلوث في الماء ، التربة ، و الهواء .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ تفادي انتشار النفايات و الفضلات في الأماكن المحيطة ، و إتباع طرق علمية في التخلص من مخلفات الإنتاج .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/الحفاظ على الموارد الطبيعية و حسن استغلالها

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

## § المحور السادس : الالتزام الأخلاقي

1/ وجود شعار أساسي للشركة يعكس التزامها الأخلاقي .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

2/ إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية و كيفية تمييز المواقف الأخلاقية

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

3/ الشركة تقوم بمكافأة السلوك الأخلاقي كالصدق و الأمانة و معاقبة السلوك اللاأخلاقي .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

4/ تخصيص مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات المرتكبة و الأعمال اللاأخلاقية .

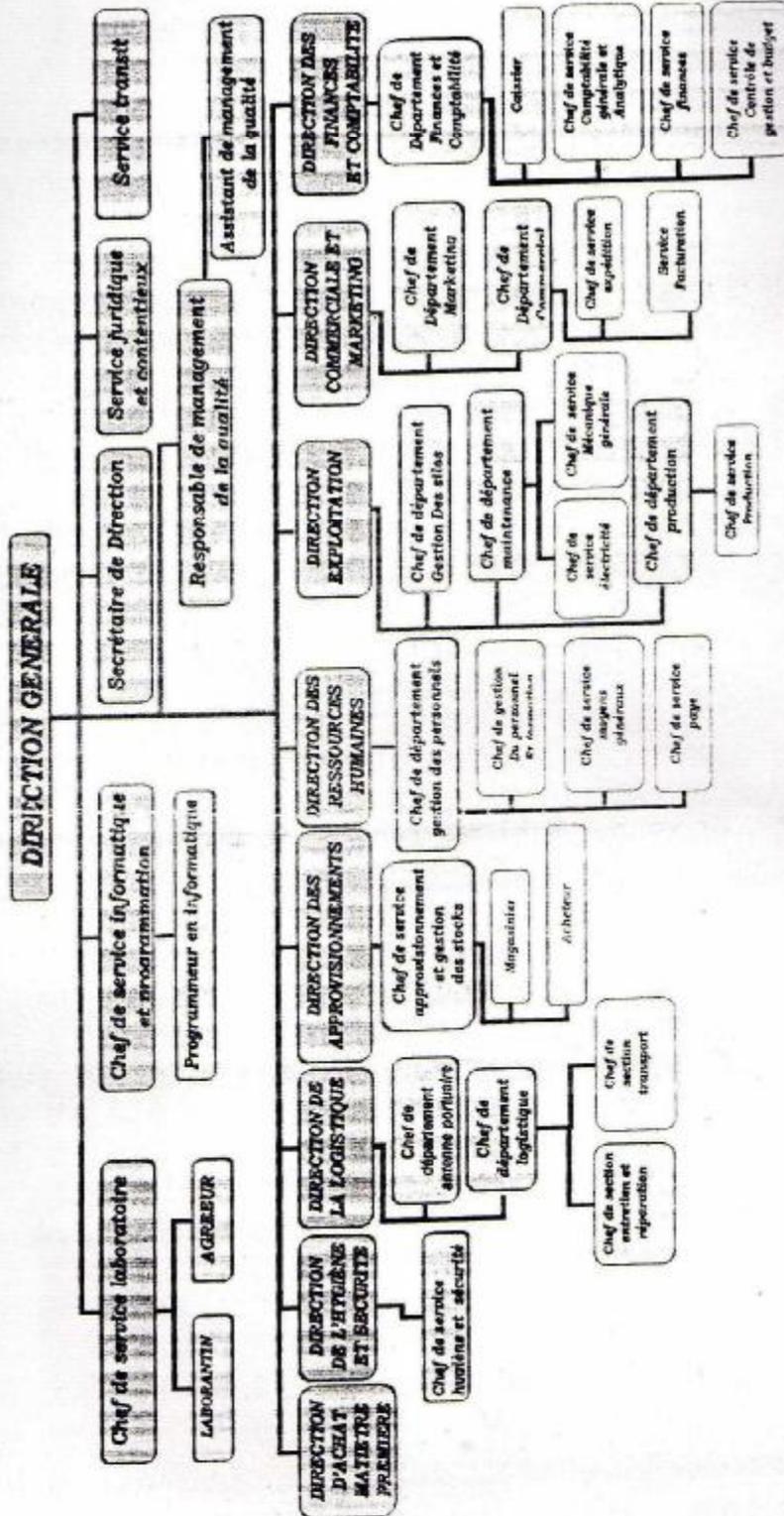
غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

§ الخداع و التضليل تجاه المستهلك و السعي إلى تعظيم الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية .

غير متوفر إطلاقا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشكل جيد

- شكرا لكم -

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي لجمع " متيجي "



الملحق (03)



### FICHE D'APPRECIATION PERSONNEL MAITRISE et EXECUTION

|                                     |                                         |                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| <u>MATRICULE</u><br>.....           | <u>NOM ET PRENOM</u><br>.....           |                                     |
| <u>DATE DE RECRUTEMENT</u><br>..... | <u>POSTE DE TRAVAIL OCCUPE</u><br>..... | <u>DATE D'APPRECIATION</u><br>..... |

#### PARTIE 01 : Appréciation du Responsable hiérarchique direct

| CRITERES                                                                                 | NOTES      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Maitrise professionnelle et/ou Exécution des tâches                                      | /12        |
| Assiduité et Discipline                                                                  | /11        |
| Rendement et Qualité du travail                                                          | /11        |
| Contribution à la pérennité de l'entreprise                                              | /10        |
| Préservation de l'outil de travail et<br>Observation des règles de l'hygiène et sécurité | /09        |
| Approche des problèmes                                                                   | /07        |
| <b>TOTAL DES POINTS</b>                                                                  | <b>/60</b> |

**Signature Du Responsable**  
(Cachet, Nom, Prénom et fonction)

.....

.....

.....

Recto

## الملخص :

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 .

قاد ذلك إلى أن تكون المنظمات أكثر إدراكا و اهتماما كي تكون قراراتها أخلاقية ، و تندرج ضمن إستراتيجيتها التنافسية ، فأضحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية بدلا من الاعتماد على معايير غير أخلاقية تهدف إلى تحقيق مصالحها قبل أي اعتبار .

**الكلمات المفتاحية :** منظمات الأعمال – أخلاقيات الأعمال - الميزة التنافسية - أصحاب المصالح - التنافسية الأخلاقية .

**Résumé :** Après que la multiplication des bénéfices était considéré comme la principale préoccupation des organisations ; les questions éthiques sont devenus aujourd'hui d'une grande importance.

Ainsi, la compétitivité éthique est devenue la préoccupation majeure des organisations économiques en particulier dans la réalité des marchés nationaux et internationaux. Ces organisations cherchent à survivre grâce à l'acquisition d'avantage concurrentiel d'une dimension éthique vers les différentes parties prenantes.

Cela conduit à des organisations plus conscientes et intéressées dans ces décisions qui sont d'ordre éthique, et s'inscrivent dans ces stratégies concurrentielles. Les organisations cherchent à surperformer ses concurrents grâce à l'utilisation correcte des normes de concurrence éthique plutôt que de s'appuyer sur les normes non-éthique fondée sur les intérêts de l'organisation avant toute autre considération.

**Les mots clés :** les organisations – l'éthique des affaires – l'avantage concurrentiel – les parties prenantes - la compétitivité éthique.

**Abstract :** After it was double the profit the main concern of business organizations, have become moral issues today are of great importance, becoming competitive ethics of the major concerns of economic organizations, especially in the reality of local and international markets .the organizations seek to realize the target basis of survival through the acquisition of competitive advantages that has on ethical trend towards the different stakeholders .

That led to the organizations are more aware and interested in to be its decision moral and fall within the competitive strategies, making organizations seek to out perform competitors through the proper use of standards competition moral rather than relying on standards immoral based on the interests of the organization before any consideration .

**Key words :** business organizations – business ethics - competitive advantage - stakeholders - ethical competitive .