



الموضوع

أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لفاراج- بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

شراكات الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

لجنة المناقشة

السياسات

إعداد الطالبة

هراكي سلمى

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عادل بومجان	استاذ محاضر أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قريشي محمد	استاذ محاضر أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية 2020 / 2021



الموضوع

أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج- بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

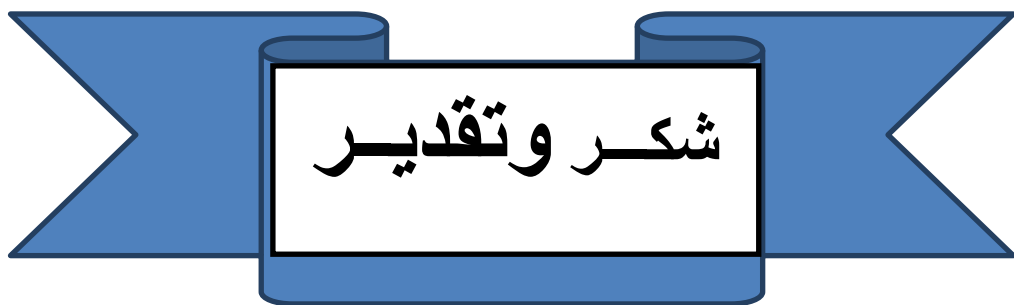
الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالبة:

هراكي سلمى

السنة الجامعية: 2020 / 2021



الشكر أولاً وأبداً لله وحده لا شريك له

... ثم الأستاذ الفاضل الدكتور " بومجان عادل " الذي تفضل بالإشراف على

هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهه القيم والمثري. وحرصه الدائم على أن يتم



أهدي هذا العمل إلى
والديا الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما
يا رب إرحمهما كما ربياني صغيرا
زوجي الذي ساندني وشجعني طوال إنجاز هذا العمل
حيث هيا لي الظروف المناسبة رعاه الله وأكرمه
إلى أولادي ونور عيني
وسيم * أمير * آدم
حفظهم الله ورعاهم
إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير بجامعة محمد خيضر
بمسكرة

الطالبة
هراكي سلمى

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية حيث شمل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة وقد تم اعتماد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في ظل استخدامنا للمنهج الوصفي (الوصفي) بما يتلاءم وطبيعة الموضوع.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها: مستوى و واقع أخلاقيات الأعمال في مؤسسة سيلاس كان بدرجة قبول متوسطة ، كما كان أيضا مستوى التميز المؤسسي بها بمستوى متوسط وهذا من وجهة نظر وتصورات عينة المبحوثين ؛ كما تم التوصل الى أن هناك أثر لأخلاقيات الاعمال في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما قدمنا مجموعة من المقترحات كان من أهمها: ضرورة إمتلاك المؤسسات الصناعية لرموز وبرامج أخلاقية رسمية، ولابد من السعي لإيجاد التكامل فيما بين المفاهيم الأخلاقية والممارسات اليومية في إطار مؤسسي فالحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعد أبعادا أساسية للتنافس على الأسس الأخلاقية التي تتمكن من خلالها المؤسسات الصناعية من إعطاء الشرعية لأرباحها و نجاعتها من خلال منتجات جيدة وأمنة أثناء الإستخدام.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، تميز مؤسسي، ميزة تنافسية، تنافسية أخلاقية

Summary:

This study aimed to identify the impact of business ethics on institutional excellence in economic institutions, where the study community included the economic institution Silas Cement Lafarge Biskra, and a questionnaire was adopted as a main tool for data collection in light of our use of the positivist (descriptive) approach in line with the nature of the subject.

Through this study, we reached a number of results, most notably: the level and reality of business ethics in Silas Corporation was a medium degree of acceptance, and the level of institutional excellence in it was also at an average level, and this is from the point of view and perceptions of the sample of respondents; It was also found that there is an impact of business ethics on institutional excellence in the institution under study.

We also presented a set of proposals, the most important of which were: The necessity for industrial establishments to have formal ethical codes and programs, and it is necessary to strive to find integration between ethical concepts and daily practices within an institutional framework.

Deserved needs, safe products and abundant information are essential dimensions of competition on the ethical bases through which industrial enterprises can legitimize their profits and efficiency through good and safe products during use.

keywords: Business Ethics' Institutional Excellence' Competitive advantage' Ethical competitiveness

فهرس الأشكال و

٢٠١٠ - ٢٠١١

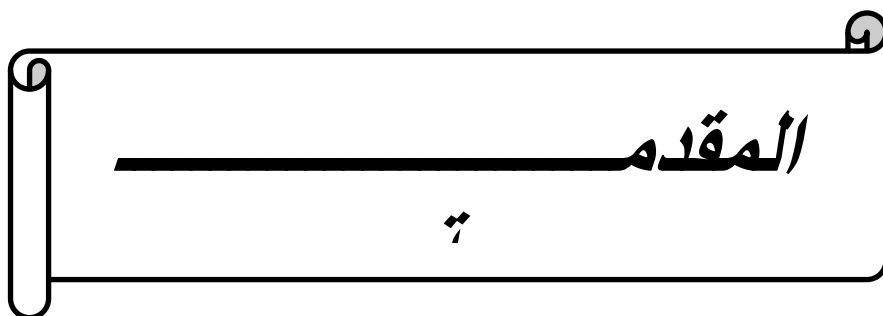
قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	
02	مقارنة بين نوعي المدونات الأخلاقية	64
03	القيم الأساسية والمبادئ العملية للخدمة العمومية	66-65
04	معاملات الثبات والصدق	73
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	74
06	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف).	76
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد أخلاقيات الأعمال.	77-76
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات المتغير التابع: التميز المؤسسي	79

09	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	80
10	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أخلاقيات الأعمال بأبعادها المختلفة في مستوى التميز المؤسسي لمؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة	81
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأخلاقيات الأعمال موضع الدراسة المؤثرة إحصائيا في التميز المؤسسي الذي يشعر به المبحوثون	82

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات استدامة التميز	27
02	العناصر الأساسية للتميز المؤسسي	29
03	مراحل تطور أخلاقيات الأعمال	44
04	مصادر أخلاقيات الأعمال	45
05	الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية	48
06	نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية	49
07	مستويات أخلاقيات الأعمال	52
08	العوامل المؤثرة في أخلاقيات الفرد	52
09	نموذج القرار الأخلاقي	53
10	نموذج الحكم الأخلاقي	53
11	نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع	54
12	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	54
13	نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي	55



توطئة:

يعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المفاهيم الحديثة -نسبياً- التي إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وأصبحت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة ، وبدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيق وممارسة أخلاقيات الأعمال التي أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية؛ فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة والموارد والطاقات البشرية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وأصبح هذا المفهوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها بمثابة الرقابة الذاتية للفرد إذ يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يحققون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. إذ أصبحت تعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات.

فعالنا المعاصر الذي يتسم بالتغير الكبير والمستمر -كسمة أساسية للتغير وعدم التأكد- أصبحت فيه منظمات الأعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الإجتماعية وإلتزاماتها الأخلاقية ومن هذه العوامل المنافسة الشديدة بين الشركات التي أصبحت حرباً بدون سلاح وتزايد الإلتجاه نحو العولمة (GLOBALISATION).

بينما تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها، أهدافها، إستراتيجيتها، أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها، لتحقيق غاياتها الرئيسية إلأن هناك شيئاً واحداً مشتركاً يجمع بينها، هو الإعتراف بأن الأساس لتحقيق النمو و الإستمرارية في السوق خصوصاً مع تزايد عددها و اشتداد المنافسة بينها هو مدى وجود قاعدة من العملاء ونوعية العلاقة التي تربطها بهؤلاء العملاء وذلك بتقديم منتجات بمستوى راق من الجودة بهدف تحقيق التميز في أدائها؛

يعد التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والإبتكار.

مما سبق تتضح أهمية دراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و التميز المؤسسي في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، حكمة ومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فإن كل ما يصدر عن المنظمات من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، 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 التميز المؤسسي ذو بعد أخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح، مما قادها إلى أن تكون أكثر إدراكاً واهتماماً كي تكون قراراتها أخلاقية وتندرج ضمن إستراتيجيتها التنافسية ،وبذلك يمكن أن تقول أن أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي بعدان متكاملان ويعتبر أنهم وجهين لعملة واحدة لا يتحقق أحدهما دون الآخر، فأصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال التوظيف الجيد والصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية .

I. إشكالية الدراسة:

تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المؤسسة بالعاملين بها وأجهزتها كذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيه، فأصبحت المؤسسات الإقتصادية تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإستخدام الصحيح للمعايير الأخلاقية كأساس للتميز المؤسسي مما قادها على ان تكون أكثر إدراكا وإهتماما حتى تكون قراراتها أخلاقية وتندرج ضمن إستراتيجياتها التنافسية وما هذه الدراسة إلا محاولة لمعرفة مستوى إدراك كل من أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي وكذا معرفة طبيعة العلاقة من حيث الإرتباط والتأثير بين أخلاقيات الأعمال و التميز المؤسسي

أ- الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو الآتي :

ما أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي ؟

ب- التساؤلات الفرعية:

إستنادا للإشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية::

- ما مستوى أخلاقيات الأعمال بمؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة من وجهة نظر عينة المبحوثين؟
- ما مستوى التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفرادها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم الشخصية في التميز المؤسسي بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنظمة المؤسسة في التميز المؤسسي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأصحاب المصالح في التميز المؤسسي؟

II. الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه فإن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي موجودة لكن بشكل قليل، لأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والتي تخص بدراسات معمقة وستتناول الدراسات الخاصة بأخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي في ما يلي:

✓ **الدراسة الأولى:** زروقي يحي، " أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام" دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، 2017/2016 ، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، 295 صفحة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري
 - تبيان نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الضرائب لولاية تلمسان وما هو مدى ومستوى إدراك أعوان هذا الجهاز لمفهوم الأخلاقيات ضمن إدارة الضرائب
 - رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري
 - تحديد الآليات التي يمكن عدها مصدرا لمواجهة الفساد الإداري وعلاجه.
- إعتمد الباحث على المنهج الوصفي و التحليلي لدراسة أثر فاعلية أخلاقيات المهنة على سلوك وأداء أعوان مديرية الضرائب لولاية تلمسان، وذلك من جانبين

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه الأخلاقيات والسلوك الوظيفي في هذه المنظمة الحكومية.

✓ **الدراسة الثانية:** خرفي خضرة، "أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية" دراسة مقارنة بين (مؤسسة الإسمنت عين التوتة، مؤسسة سونلغاز، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، 2016/2015، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 93 صفحة. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال ومدى الالتزام بها في المؤسسات الإقتصادية.
- التعرف على مدى التزام أفراد عينة الدراسة بأخلاقيات الأعمال.
- الوقوف ميدانيا على الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في زيادة من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادها على أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية محاولة منها الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمت فيه منهج دراسة ميدانية حيث تمت معالجته باستخدام استبيان الذي تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري بالإضافة لبرنامج معالج الجداول SPSS نسخة 19.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد وعي بأخلاقيات الأعمال بأبعادها (الموضوعية والاستقلالية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) في المؤسسات محل الدراسة، كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط أنه توجد علاقة طردية إيجابية ضعيفة لأخلاقيات الأعمال بأبعاده على نظام الرقابة الداخلية. وأوصت الدراسة بوضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية من خلال ترسيخ المبادئ الأخلاقية عبر المؤسسة.

✓ **الدراسة الثالثة:** بودراع أمينة، 2020/2019، " دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، 203 صفحة

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمفهوم الشمولي بأخلاقيات الأعمال و إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها والتعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بها، وكذا توعية إدارة المؤسسات بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية، و إختبار مدى إدراك مديري ومسؤولي المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة لمفاهيم أخلاقيات الأعمال و إنعكاس ذلك على تعزيز الميزة التنافسية.

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهجين: **المنهج الوصفي التحليلي** من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة. الذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، ومن خلاله إعتمدت على الإستمارة والمقابلة

وذلك في محاولة لتشخيص أثر أخلاقيات الأعمال على الميزة التنافسية ومحاولة المقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الكهرومنزلية الجزائرية.

لقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها: أن أخلاقيات الأعمال أثر مباشر على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة وهذا على جميع أبعاد الميزة التنافسية وبالأخص على بعد التسليم.

✓ **الدراسة الرابعة:** نهال موسى شحده حجازي، 2016، "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 200 صفحة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على درجة تطبيق إجراءات التوظيف في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة
 - التعرف على مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة
 - التعرف على العلاقة بين إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة
 - دراسة الفروق في إستجابة المبحوثين حول إجراءات التوظيف في المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة الوظيفية-المسمى الوظيفي)
- إعتمدت الباحثة على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي

✓ **الدراسة الخامسة:** د. ياسر ميمون عباس ، 2018، " تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية"، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة المنوفية ،مصر، 09 صفحات.

يهدف المقال إلى التعرف على التميز المؤسسي بالجامعات، أبعاده، وأساليب تحقيقه بغية تقديم بعض التوصيات التي قد تعين على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. إعتد الباحث على المنهج الوصفي، الذي أمكن من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بمراجعة الأدبيات الأكاديمية المرتبطة بموضوع البحث وتحليله.

✓ **الدراسة السادسة:** د. مسعودة حلموس، د. عبد القادر بلخضر، 2019، " أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال" مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور - الجلفة، العدد 16، المجلد 04، الجلفة، 19 صفحة.

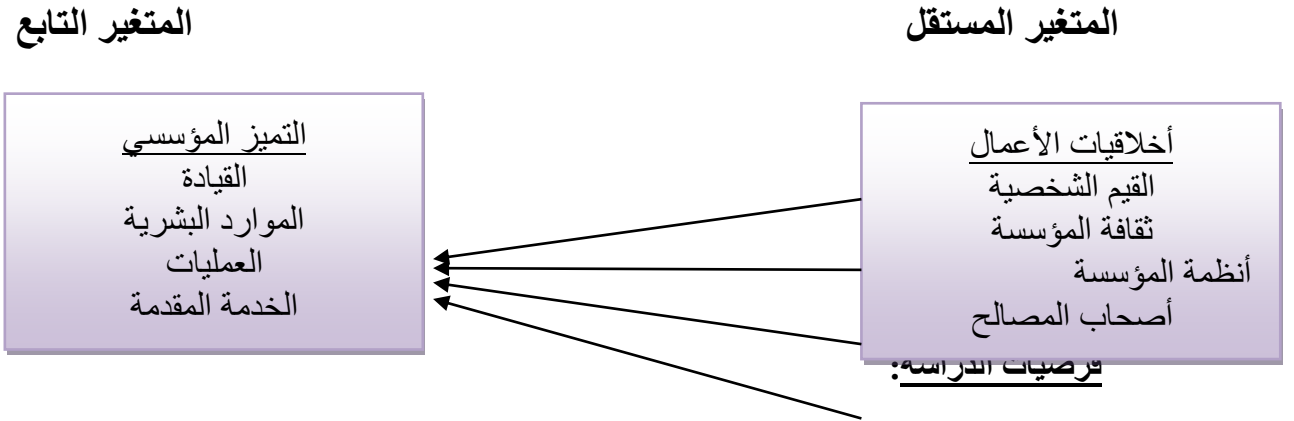
هدف هذا المقال إلى تبيان أثر ممارسات التسويق الداخلي في أخلاقيات الأعمال وتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وأثره بأبعاده الأربعة (التحفيز، التدريب،

التمكين، الإتصال الداخلي) في ترسيخ أخلاقيات الأعمال في بنك والكشف عن مدى تطبيق البنك للتسويق الداخلي. يعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك من الجانب النظري. أما في ما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إستبيان ومعالجة المعلومات إحصائياً إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss). ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن أكثر الممارسات تأثيراً في ترسيخ الأعمال لدى عمال البنك هي الحوافز والتمكين وأن هناك وجود علاقة طردية قوية بين التسويق الداخلي وأخلاقيات الأعمال.

III. نموذج البحث وفرضياته:

من أجل توضيح متغيرات البحث، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية توضح طبيعة البحث فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي)

أ- نموذج البحث



ب- فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال بأبعادها مجتمعة (القيم الشخصية، ثقافة المؤسسة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح) في التميز المؤسسي؟

وتتفرع عنها فرضيات فرعية ثانوية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للإختبار بناء على الإشكالية الموضوعة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية في التميز المؤسسي

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لثقافة المؤسسة في التميز المؤسسي

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لأنظمة المؤسسة في التميز المؤسسي

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح في التميز المؤسسي IV. التموضع الإستراتيجي و منهجية البحث: أ. التموضع الإستراتيجي

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك للإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والمعلومات المراد الحصول عليها فقد إستخدمنا المنهج الوصفي (الوضعي)، حيث يستهدف البحث الوضعي عموما حصر مجموعة من العلاقات السببية (الأسباب – النتائج) التي تسمح بالتوقع عندما تتوفر هذه الأسباب، فهو عبارة عن إعادة إنتاج نماذج محددة مسبقا بالنسبة للإطار الفكري الوضعي في العلوم الإدارية فإن التوصل إلى المعرفة يتمثل في الكشف عن العلاقات السببية من أجل فهم آليات الظاهرة المدروسة و توقعها. محاولة معرفة أسباب الظواهر (الإنتاج، الأداء، الربح، التطور، التميز. . .) أو محاولة تحديد تأثير عناصر معينة على ظاهرة ؛ وكل هذا يدخل في هذا الإطار الفكري الإستراتيجي يعتمد الإطار الفكري الوضعي عموما – كمنهج بحث – على المقاربة الافتراضية الإستنتاجية La démarche (hypothético-déductive)؛ أي أن المنهج الذي ينطلق من فرضيات ويحاول أن يستنبط حقيقة بإختبارها، أي الذي تتمثل في الإنطلاق من فرضيات ويحاول أن يستنبط حقيقة إختبارها أي الذي يتمثل في الإنطلاق من فرضيات حول معرفة الظاهرة والقيام بإختبارها بعرضها على الواقع (أو مقارنتها به) من أجل التوصل إلى فهم الظاهرة.

منهجية البحث

سوف نعتمد في هذه الدراسة على نوعين من المناهج:

- **المنهج الوصفي (الوضعي):** وذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة والاعتماد على المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي) بالاعتماد على مجموعة من المراجع، والكتب والرسائل الجامعية. وذلك لتحليل العلاقة بين الاخلاقيات والتميز المؤسسي
- **منهج دراسة حالة:** من أجل محاولة معرفة وجود أثر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة و بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها للاستبانة التي أعدت لهذا الغرض كأداة رئيسة للبحث.

V. تصميم البحث:

- * هدفت الدراسة إنطلاقا من أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال و أثرها في التميز المؤسسي إلى:
- التعريف بالمفهوم الشامل لأخلاقيات الأعمال وتوعية المؤسسات الإقتصادية بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية.
- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسات المتميزة ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق.
- التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي وهل أن فقدان الأخلاقيات يكون سببا ضمنيا لأنهييار المؤسسات.

- إظهار وتوضيح أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسي.
- التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات، الباحثين والمهتمين بهذا المجال.
- يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لأشكالية أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي والتي ينبغي وضعها في المقام الأول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي تصل جميعها نحو تحقيق الميزة التنافسية
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد التعمق في هذا الموضوع.
- يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات صلة بحقل أخلاقيات الأعمال، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي في المؤسسات وذلك دون التعمق في تحليل أبعاد التميز المؤسسي.
- لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة. حيث شملت عينة الدراسة 46 مفردة من أصل 200 حجم المجتمع ، وهذا بعد ما تم توزيع 50 استبانة، تم استرجاع منها 46 استبانة.

* تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة التحضير لشهادة الماستر على المؤسسة الاقتصادية مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة، بإعتبارها المعنية بتطبيق أخلاقيات الأعمال ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي حيث قمنا بدراسة إستكشافية للمؤسسة لهذه المؤسسة خلال شهر ماي 2021، أما الإستبيان فقد وزع على أفراد المؤسسة في شهر جوان 2021 .

VI. أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي
 - توضيح مدى مساهمة الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي
 - تعتبر أخلاقيات الأعمال عاملاً هاماً في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
 - تكمن أهمية هذه الدراسة المعقدة والثرية في أن واحد في إعتبار أن أخلاقيات الأعمال موضوع الساعة نظراً للإنتهاكات والانحرافات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية يومياً مع التطورات السريعة الحاصلة.

VII. خطة مختصرة للدراسة:

بهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع وكذا محاولة منا للإجابة على الإشكالية وكذا التساؤلات الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري يتضمن فصلين، وجانب تطبيقي يتضمن فصل واحد بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، وهي كالتالي:

تعبّر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وخصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) حيث تناولنا فيه مفهوم أخلاقيات الأعمال والحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها ومصادرها ومراحل

تطورها وعرجنا على الأداء الأخلاقي في المنظمة من خلال المنظمات الأخلاقية وتجسيدها في منظمات الأعمال وفي إطار وظائف المنظمة و علاقة المسؤولية الإجتماعية بأخلاقيات الأعمال، وفي الأخير تطرقنا إلى التوجه الأخلاقي للمؤسسات من خلال نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات الأعمال والتعريف بالمدونة الأخلاقية ودورها في تفعيل الممارسات الأخلاقية والمعايير الأخلاقية التي تساهم في تماسك المؤسسة.

أما الفصل الثاني فخصص للتعلمق في دراسة التميز المؤسسي أي هي المعالجة النظرية للمتغير التابع من خلال التطرق إلى ماهية التميز المؤسسي وذلك من خلال تقديم مفهومه، أهميته، عوامله... إلخ و التعرف على أساسيات حول التميز المؤسسي:

(النشأة، مراحل، أهدافه وعوامله... إلخ) وختمنا فصلنا بمجموعة من نماذج التميز المؤسسي وجوائز. أما الفصل الثالث والمتعلق بالإطار التطبيقي والميداني للدراسة والذي تضمن منهجية الدراسة، المعاينة وأدوات الدراسة ثم صدق وثبات نتائج الدراسة، وتم عرض النتائج الخاصة بالإستبيان بإستخدام طرق الإحصاء الوصفي و الإعتماد على مخرجات spss ، وأخيرا إختبار الفرضيات بإستخدام طرق الإحصاء الإستدلالي.

إعتمادا على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الأخير، نوضح نتائج الدراسة وتطبيقاتها، إقتراحات الدراسة وآفاقها في الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي وجوائزه

توطئة

تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء أو المجتمعات التي تعمل بها هذه المنظمات ، مثل عدم القدرة على ملاحظة المتغيرات السريعة التي تحدث وببطء الاستجابة إلى تلك المتغيرات ، كذلك تشتت المهام الإدارية الملقاة على عاتق الأفراد العاملين في المنظمات ، إلى جانب ضعف نظم المحاسبة و المسائلة عن نتائج الأداء . تلك المشكلات وغيرها لعبت دورا أساسيا في فشل الكثير من المنظمات وانهيارها وعدم قدرتها على المنافسة ، وبالتالي وجدت المنظمات نفسها في مواجهة صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بهدف إعادة بناء المنظمات على أسس سليمة تهدف إلى الارتقاء بمستوى المنظمات ، وإتباع سياسات جديدة تؤهلها إلى خوض المنافسة مع باقي المنظمات.

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة(نهال موسى 2016، 10). التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (سليمان الجمل و ميساء بلا تاريخ، 267).

والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وماتعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر وبالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي(عبد المحسن 2010، 39-41):

✚ تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أنه يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على : التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات ، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر و الإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة...، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

✚ تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد و تفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة و التي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

✚ تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: هو محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه

الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة، والسعي من أجل الفهم والا ستجابه لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل مافي وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة.

يمكن القول أن التميز المؤسسي هو عبارة عن الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل على السعي على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات للعملاء. (أبو عودة 2018، 20)

المطلب الثاني أهمية التميز المؤسسي:

يذكر (جاردنز) بأن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين و إشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتتمكن من تحقيق أهدافها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تسهم في بقاء ونمو المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (صابر 2019، 26)

يعتبر اللوزي أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (إبراهيم 2015، 51)

ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي:

- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
- ✓ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر ا تميز في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ✓ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (ماهر فرح، 68)

المطلب الثالث: عوامل التميز المؤسسي وخصائصه

أولاً: عوامل التميز المؤسسي:

في عام 1982 م، طرح العالمان "Robert & Peters" مجموعة من العوامل الأساسية للتميز المؤسسي، وذلك من خلال تحديدهما لخصائص (62) مؤسسة أمريكية متميزة، فكانت عوامل التميز المؤسسي حسبهما كما يلي:

- ✓ الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية ، والصلة الوثيقة بالعملاء، والاستجابة لمقترحاتهم .
- ✓ السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل، وتوفير الثقة والمشاركة للأفراد
- ✓ الإهتمام بقيم المؤسسة ، و الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.
- ✓ البساطة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- ✓ الرقابة الضمنية الفعالة والمرنة باتباع المركزية واللامركزية.(R. H. Waterman و T. J. Peters، 2004، 13-15)

لكن نتيجة تطور التوجهات الإدارية الحديثة ، فقد تبلور مفهوم جديد يكرس منطق التفوق والتميز، الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز، التي ينبغي توفرها في المؤسسة المعاصرة ، وأصبح هناك اختلاف بين العوامل الرئيسية لتمييز المؤسسات التي طرحها العالمان "Robert & Peters" وعوامل التميز للمؤسسات المعاصرة ، فالمؤسسات المتميزة في القرن الواحد والعشرين تراعي أربع عوامل رئيسة للتميز،

فيما يعرف بـ (the 04) وهي (Zairi 2003، 02):

1. السياسة: هي دليل أفراد المؤسسة المتميزة لتحقيق النجاح في الأعمال الموكلة إليها، ولا يمكن تحقيق التميز دون تأثير رؤية المؤسسة التي تقود إلى وضع السياسات الداعمة لاستراتيجيات المؤسسة بما يضمن تطبيق الخطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
2. الأفراد: هم الأساس الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة المعاصرة، لذا وجب التعامل معهم، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم بطريقة صحيحة في إنجاح عملية التميز.
3. العمليات: هي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية، والتركيز التام على احتياجات العملاء.
4. الأداء: لا يمكن أن يكون هناك تميز دون قياس الأداء، لمقارنة النتائج المحققة، وكدليل على حسن اتباع إستراتيجية المؤسسة، وبذلك يمكن تدارك فجوات الأداء في الوقت المناسب.

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي:

إن المنظمات المتميزة تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة كالتالي:

- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادة الكفوة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها
- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، الاكتساب التميز في الأداء.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.(نهال موسى 2016، 43)

- أيضاً بأن من أهم خصائص التميز المؤسسي:(كمال منير 2019، 32)
- مستوى عال من التقدير للذات والرضا.
- التواجد الحيوي والدائم والمتنامي في السوق.

- تحقيق الإنجازات التي تضع المنظمة في مستوى المنظمات ذات الأسهم عالية القيمة.

المطلب الرابع: أبعاد التميز المؤسسي

1. القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. كما إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لأدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

2. الموارد البشرية: يتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا في الحالات الضرورية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز.

3. العمليات: إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور وال شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

4. المعرفة: وقد ميز (Daft(2001:259 بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وأعطى كلا منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين. أما المعرفة الضمنية فعرّفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف.

5. المالية: إن الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطبعا إيجابيا على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهها مغايرا حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق

تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها. (نهال موسى 2016، 44-45)

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: نشأة التميز المؤسسي

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة في السوق.. فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق ومن التركيز على الجمهور الخارج إلى التركيز على الجمهور الداخلي ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري.

وفي عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي لتمييز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج Deming وخلال عشرين عاماً منتطيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية. ثم انتقل بعد ذلك التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الباحثان الأمريكيان Peters

Weterman & كتابهما عام 1982 م بعنوان "In Search of Excellence"

وأضاف بعدها كل من الباحثان الأمريكيان (Austin & Peters) في العام 1985م في كتابهما:

"The Passion For Excellence" استناداً إلى بعض المفاهيم من الكتاب السابق أن

المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة.

ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود العلماء للوصول إلى النموذج الأمثل للتميز، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً أطلق عليه مالمكوم بالدريج على غرار نموذج Deming الياباني، وذلك لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال معايير نموذجي Deming الياباني ومالمكوم بالدريج. أما خلال القرن الحادي والعشرين أصبح التميز هو أهم ما يشغل اهتمامات الممارسين العاملين في مجال الإدارة، إذ يعتبر التميز في الإدارة هو مستوياً الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة والثورة التكنولوجية. (كمال منير 2019، 29)

المطلب الثاني: مراحل تطور التميز المؤسسي

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد تأخذنا ما بين الخمس إلى السبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق 300 نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق 500 نقطة فتكون منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي سبع سنوات تحقق 700 نقطة فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزيداً من الصبر والمثابرة.

إن رحلة المنظمة للتميز تبدأ بالمرحلة الأولى، ثم مرحلة اختيار وتطبيق نموذج التميز المناسب، وأخيراً مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو التالي (ساري 2017، 57-58):

1. المراحل الأولية:

التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، وحددت كما يلي:

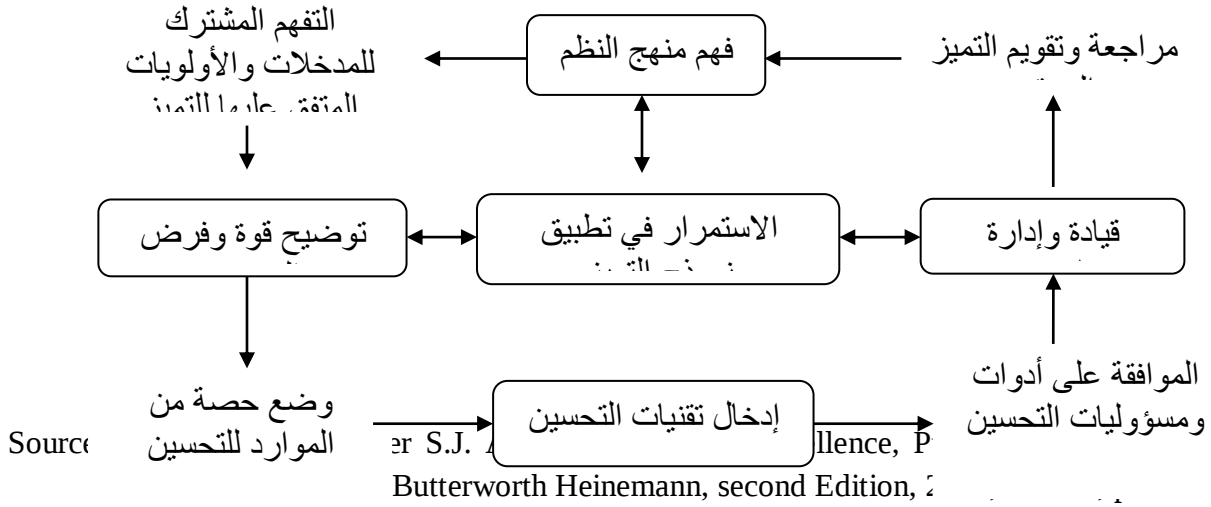
- تحديد طرق إجراءات العمل : حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الأيزو لتحسين إجراءات العمل.
- البناء على أفضل الممارسات بعد تحسين إجراءات عمليات العمل. يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها. ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقويم الذاتي.
- تطوير مستوى الأداء: وبعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

2. مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، والتي حددها نموذج

- التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي:
 - نشر مفاهيم التميز: من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها .
 - فهم نموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون النموذج.
 - نشر الرسالة: ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين.
 - استخدام نموذج التميز للتقويم: يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
 - وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة على طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء.
 - تنفيذ خطة التحسين والتطوير: التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.
 - مراقبة خطة التحسين والتطوير : وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.
 - إعادة جراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز : وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة وقياس تقدم المنظمة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.
 - المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة : من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق.
 - التركيز على التحسين والتطوير المستمر: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل نموذج التميز جزءاً من ثقافة المنظمة وطريقة إدارة أعمالها.
- ## 3. مرحلة استدامة التميز: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز في المنظمة عبر إتباع الخطوات التالية:
- الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.
 - قيادة وإدارة التغيير : من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم التميز المتحقق .
 - فهم منهج النظم : التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.
 - توضيح قوة وفرص التحسين: وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين .

- إدخال تقنيات التحسين : من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير. ويتضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (01): خطوات استدامة التميز



المطلب الثالث: أهداف ومزايا التميز المؤسسي

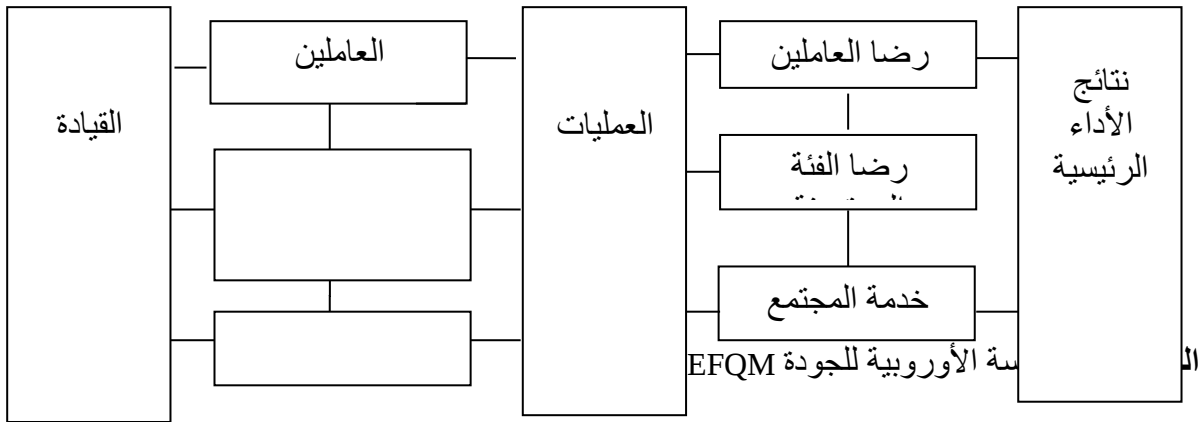
أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية للتميز المؤسسي والتي تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف إدارة التميز المؤسسي ولعل من أهم هذه الأهداف هي (أبو عودة 2018، 21):

- الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال، والتركيز على القدرات المحورية والإستراتيجية في المنظمة
- التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
- ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والإستراتيجيات بشكل دوري.
- السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
- العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات وإستثمارها في تطوير المنظمة.
- الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
- العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية وأيضاً المنافسة في السوق العالمي (إبراهيم 2015، 51).
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الإستجابة للعملاء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم وإستثمارها وتوظيفها.
- كذلك يهتم التميز المؤسسي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات ومن أبرزها (كمال منير 2019، 30):

- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع و الابتكار والتميز.
- تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك في مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات ، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

المطلب الرابع: معايير التميز المؤسسي

هناك مجموعة من (المعايير) العناصر الأساسية للتميز المؤسسي، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك (المعايير)العناصر وفق الشكل (02) :الموضح أدناه(ماهر فرح، 69-70):



1. القيادة: كيف يطور وينسق القادة إنجاز الرسالة والرؤية ويطورون قيم مطلوبة للنجاح على المستوى البعيد، ويطبقونها عبر أفعال وتصرفات مناسبة، وهم على صلة شخصية بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره، وتطبيقه، ويكون ذلك من خلال التالي:

- ✚ يطور القادة الرسالة والرؤية والقيم وهم نماذج قدوة للثقافة التميز .
- ✚ يتفاعل القادة بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار

- ✚ يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلين المجتمع .
- ✚ يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة

2. **السياسة والإستراتيجية:** كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة، وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف والغايات والعمليات، ويكون ذلك من خلال التالي:

✚ السياسة والإستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة .
✚ السياسة والإستراتيجية المبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وأنشطة ذات علاقة وإبداع.

✚ السياسة والإستراتيجية تنشر عبر إطار من العمليات الرئيسية .

✚ السياسة والإستراتيجية توصيلها وتطبيقها.

3. **العاملين:** كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي، أو على صعيد الفرق، أو صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة حتى تدعم سياساتها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويكون ذلك من خلال التالي:

✚ يتم تخطيط وإدارة وتحسين موارد العاملين.

✚ يتم التعرف على تطوير والحفاظ على معرفة ومؤهلات العاملين.

✚ يتم التفاعل مع العاملين وإعطائهم صلاحيات.

✚ هناك حوار ما بين العاملين والمؤسسة.

✚ يتم مكافأة وتمييز والاهتمام بالعاملين.

4. **الشراكة والموارد:** كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها و إستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها، ويكون ذلك من خلال إتمام التالي: (إدارة العلاقات الخارجية، إدارة المالية، إدارة الآلات والموارد والمباني، إدارة التكنولوجيا، إدارة المعلومات والمعرفة)

5. **العمليات:** كيف تصمم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياساتها و إستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزبائنها وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك من خلال التالي:

✚ تصمم وتدار العمليات بشكل نظامي.

✚ يتم تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدماً الابتكار من أجل تلبية بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزبائنها وأصحاب المصلحة.

✚ يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناء على احتياجات الزبون وتوقعاته.

✚ يتم إنتاج، توصيل وإصلاح المنتجات والخدمات.

✚ يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن

6. **نتائج الزبائن:** ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بزبائنها الخارجيين ؟، وذلك من خلال: (قياس الإحساس و مؤشرات الأداء)

7. **نتائج الأفراد:** ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بالأفراد ؟، وذلك من خلال: (قياس الإحساس و مؤشرات الأداء)

8. **نتائج المجتمع:** تعريف: ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، الوطني، الدولي؟، وذلك من خلال: (قياس الإحساس و مؤشرات الأداء)

في الواقع لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي أصبحت تمتلك جوائزاً للتميز تمنحها للمنظمات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها. (إبراهيم 2015، 58)

المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي وجوانزه

المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية للتميز المؤسسي

تشكل المتطلبات الرئيسية للمنظمة المتميزة دعامة لنماذج التميز، وهذه قائمة ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم المتطلبات الرئيسية للتميز ما يلي (ماهر فرح، 66-67):

- **إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة):** فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
 - **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
 - **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
 - **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
 - **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.
 - **إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية):** فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص و التهديدات.
 - **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
 - **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.
- كما صنف (Tanner & Porter, 2004) المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي على النحو التالي:

- **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- **التميز المستمد من المتعاملين:** تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- **التركيز على الأفراد:** مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- **تطوير الشركات:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.
- **الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.
- **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحوري لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

المطلب الثاني: نماذج التميز المؤسسي

نظراً للضغوط والتحديات العالمية التي برزت مؤخراً فقد أدت لظهور منظمات عالمية إقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك م خلال وضع نماذج معيارية تكمو بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز كما ويمكن الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

إن تطور إدارة الجودة ونماذج التميز أحدثت نقلة صحيحة كماً ونوعاً، كما أنهما حولتا النظرة التقليدية للإدارة من خلال عناصر منفردة وعمليات متعددة إلى اعتبارها نظم إدارة مؤسسية متكاملة ومتراصة ومتشابكة تجعل المنظمات تعمل في شكل منظومة مترابطة الأجزاء ومتناغمة الأداء وتلبي في نفس الوقت احتياجات العملاء.

وسنشير لأبرز هذه النماذج كما يلي: (إبراهيم 2015، 59-63):

أولاً، أبرز نماذج التميز العالمية:

1. النموذج الياباني لإدارة التميز (Deming):

- **النشأة:** تعتبر جائزة ديمينج من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم حيث تأسست في العام 1951م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين. وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Dr. William Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة.
- **المعايير:** سياسات الإدارة التنظيمية و التنمية، المعلومات، التحليل التخطيط للمستقبل التعليم والتدريب، توكيد/ضمان الجودة تأثيرات الجودة، القياس/التنميط الرقابة

2. النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) : (American Malcolm Baldrige National

(Quality: AMBNQ)

- **النشأة:** أدرك قادة الشركات الأمريكية في بدايات العام 1980م، حاجتهم إلى التركيز على الجودة؛ وذلك لتوسع الطلب العالمي وحدة المنافسة. فقام مالكوم بالدريج - وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية- بإسهامات في ذلك وبعد وفاته خصصت الحكومة الأمريكية في العام 1987م نموذج جائزة للجودة باسمه و تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية. حيث أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية.
- **المعايير:** القيادة ، المعلومات و تحليلها ، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات نتائج الجودة، رضا العميل.

3. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: (European Foundation for Quality

(ManagementEFQM)

- **النشأة:** تأسست المؤسسة ف العام 1988م من خلال قادة 14 منظمة كبرى في دول أوروبا؛ وذلك للدفع بزيادة المنافسة بين المنظمات الأوروبية. وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب والتغيرات في السوق العالمية.
- **المعايير:** القيادة ،السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد ،العمليات نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسة.

4. نماذج وجوائز أخرى:

- جائزة المملكة المتحدة للتميز – جائزة كندا للتميز (Porter & Tanner, 2004) -النموذج السنغافوري – النموذج الاسكتلندي – النموذج النيوزيلندي في الجودة – نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا – جائزة شينجو للتميز فيالصناعة – نموذج كانج لتمييز الأعمال – نموذج البروفيسورة فلتكا هليبيك لتمييز القيادة.

ثانيا: أبرز نماذج التميز العربية والمحلية:

1. برنامج دبي لأداء الحكومي المتميز:

- **النشأة:** تم تأسيس البرنامج في عام 1997م كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم. وقد ساهم برنامج دبي لأداء الحكوميا لتمييز خلال السنوات الماضية بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي. ويحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعايير ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب كفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي.

○ الفئات المستهدفة:

- أ. فئات التميز المؤسسي (الجهة الحكومية المتميزة، الجهة الحكومية المتميزة ماليا، الجهة الحكومية المتميزة الكترونيا ، أفضل جهة في نتائج رضا المتعاملين، أفضل جهة في نتائج رضا الموظفين، فريق العمل المتميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني /الفني المتميز، المشروع الحكومي المشترك المتميز، الجهة الحكومية الأكثر التزاما بالهوية الوطنية).

- ب. فئات التميز الوظيفي (الموظف الحكومي المتميز، الموظف المتميز في المجال الإداري/المالي، الموظف المتميز في المجال التقني /الهندسي، الموظف المتميز فيالوظائف

المتخصصة، الموظف المتميز ف المجال الميداني، الموظفة المتميزة، الموظفون الجدد،
الموظف المتميز في الوظائف القيادية).

ج. التكريم الخاص (الجندي المجهول).

د. مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الحكومي (الفكرة المبدعة، الموظف المبدع، القائد
المبدع، الجهة الراعية للإبداع).

○ **المعايير:** القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج
المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

2. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز:

○ **النشأة:** تأسس المركز في عام 2006 م ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة
القطاعات ويهدف المركز إلى نشر ثقافة التميز في الأداء والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر
التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية وتقييم أداء المؤسسات ونشر التميز
في القطاعي العام والخاص والمؤسسات غير الربحية.

○ **الفئات المستهدفة:**

أ. التميز في الأداء الحكومي والشفافية 2002م: (الموظف الحكومي، الخدمة الحكومية، الإبداع
الحكومي).

ب. التميز في القطاع الخاص 1999م.

ج. التميز في قطاع جمعيات الأعمال 2006م، والمؤسسات الغير ربحية 2013 م

○ **المعايير:** القيادة، الأفراد الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات، نتائج الأفراد
نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع "غير مدرجة في نموذج جائزة المؤسسات غير الربحية"
النتائج الرئيسية

3. نموذج جائزة فلسطين للتميز والإبداع:

○ **النشأة:** هذه الجائزة احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من
برامجها التنموية منذ انطلاقتها في العام 2007 م. إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم من يبذل جهده
ويتفانى في سبيل الإتقان والتميز والإخلاص في توفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز
الصمود والمراكمة على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة.

○ **الفئات المستهدفة:**

أ. فئة المؤسسة المتميزة.

ب. فئة المشروع المتميز.

ج. فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة.

د. جائزة الشخصية الدولية.

وتقوم المؤسسة أيضاً بتكريم عدداً من الشخصيات العالمية والمؤسسات الدولية دون تنافس دعماً
لقيم الجائزة وامتدادها الإقليمي والدولي.

○ **المعايير:** القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنموية، استخدام تكنولوجيا
المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات
والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي.

4. برامج وجوائز أخرى: جائزة الملك عبدالعزيز للجودة - جاءه أبوظبي للأداء الحكومي - جائزة

الشيخ خليفة للتميز - مركز البحرين للتميز - جائزة الخليج العرب للجودة الإدارية.

المطلب الثالث: جوائز التميز المؤسسي

- **الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM):** قدمت هذه الجائزة من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز عام 1990 م، حيث اعتمدت المعايير المذكورة سابقاً، و تعتبر هذه الجائزة من أهم الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة تقدمها وتحقيق التميز، ويمكن أن يشارك في الحصول على هذه الجائزة مؤسسات أوروبية وغير أوروبية .
- **جائزة ديمينج (Deming):** قدمت هذه الجائزة من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين عام 1951، وسميت بذلك تكريماً للعالم الأمريكي (إيدوارد دايمينج) لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، حيث اعتمدت المعايير المذكورة سابقاً، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي (المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم)، حيث قام د. ديمينج وهو أحد أبرز خبراء ضبط الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بعقد سلسلة من المحاضرات والندوات العلمية والتي من خلالها درس المبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين والمهندسين في اليابان، حيث ترسخت تعاليمه في أذهان المشاركين وأعطتهم قوة دافعة لتنفيذها في اليابان.
- **جائز مالكوم بالدريج (Baldridge):** قدمت هذه الجائزة من قبل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية عام 1987 ، واعتمدت معايير رئيسة لتقديم الجائز، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي (المصنع، الخدمات، والأعمال الصغيرة)، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالتميز كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات التميز الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثالث فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة وتستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المؤسسة 8-10 سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة ، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الاتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة.
- **جائزة دبي لأداء الحكومي المتميز:** حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، وإحداث نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية. (صابر 2019، 30-31)
- **جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:** يكمن الهدف الرئيسي من الجائزة في ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، أما الأهداف الأخرى للجائزة فهو إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز التي تركز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة ، وتهدف أيضاً إلى تجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليه.

● **جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:** يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتوجع الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، وتقطف الجائزة ثمار تقدمها عبر سعيها إلى تطوير الآليات والمعايير بما يسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني، هذه الجائزة التي احتضنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كواحدة من برامجها التنموية، إيماناً منها بأهمية تقدير وتكريم كل من يبذل جهده ويتفانى في سبيل الإتقان والتميز، لما لذلك من دور وأثر في ترسيخ قيم التفاني والإخلاص في توفير ظروف الحياة الكريمة للمواطن، وتعزيز الصمود والمترابكة على الإنجازات نحو بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، ولقد أحرزت الجائزة نجاحاً باهراً في تنفيذ أهدافها عاماً بعد عام، وذلك بإشراف مجلس أمناء الجائزة، بحيث غدت الجائزة منصةً لتشجيع التجارب الإبداعية الشخصية، والجماعية، ولمتابعة المتميزين بما يحفزهم على مواصلة العطاء، وبما يضمن تمسكهم بالسير على درب التميز، ويحقق استدامة إسهاماتهم وتعميم إبداعاتهم.

وتستمر الجائزة في السير على نهجها البناء متطلعة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تعزيز الصورة المشرفة لفلسطين والتي تزخر ربوعها بنماذج الصمود، والتي يضرب أبنائها أفضل الأمثلة في التميز والإبداع، كذلك سعيها إلى استكشاف الطاقات الإبداعية، ودعم الأفكار والمشاريع الخلاقة، وتكريم المتميزين، وإبراز النماذج المشرفة، ما من شأنه تعميم الفائدة ونشر ثقافة الإبداع التي تساهم في تقدم المجتمع وبناء فلسطين. وتهدف هذه الجائزة إلى:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
- تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثلاً يحتذى به وقوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع. (ماهر فرح، 73-75)

المطلب الرابع: معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة

تسعى كافة المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي إلى أن بعض العوامل تعيق هذه المنظمات في الوصول إليه ويمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز المؤسسي فيما يلي (كمال منير 2019، 33):

1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز، والحفاظ عليه، وعجزها عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز فبرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
2. قصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وذلك راجع لتقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إسنادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المميزين من المنظمات.

3. ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز أو انعدامها تقريبا، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى المتمثلة في تحقيق السيوالة الكبيرة.
 4. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المؤسسي، كالتقنيات ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب وخاصة بما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
 5. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
 6. تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة مما يضعف المحاسبة ويصعب عملية التقييم.
 7. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
 8. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
 9. عدم اختيار وتعيين موظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظف يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية، مما يقف عائقا أمام فرص التميز. (د. نور الدين و أ. إسمهان 2018، 70-71)
 10. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، فعلى سبيل المثال تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزليا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية، فضلا عن عدم توفير للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
 11. عدم وجود الاستقرار داخل المنظمات، مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
 12. إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.
- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة و انسياب العمل، وينعكس بالسلب على التميز في الأداء

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة

المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

توطئة

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى بالاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح المالية والنقد الموجه لإدارة الأعمال، والمعايير التي تعتمد عليها بعيداً عن إطار أخلاقي شفاف ونتيجة لذلك أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال وكفيل لحماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال. ولإلمام بالموضوع أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال.

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

1. مفهوم الأخلاق

الخلق لغة: يطلق على الطبع أو السجية، وهو يشكّل صورة الإنسان الباطنية مثلما يشكل خلق - بفتح الخاء ويسكون اللام صورة الإنسان الظاهرة. (الغزالي 1990، 3)
اصطلاحاً: يعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنه: "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر ورؤية" (زرداوي 1990، 23)
 ويعرف معجم لاند الأخلق بثلاث تعريفات: (بدوي 1975، 8-9)

- مجموع قواعد السلوك مأخوذة من حيث هي غير مشروطة.
 - السلوك المطابق للأخلاق.
 - نظرية عقلية في الخير والشر، وبهذا المعنى تتضمن الكلمة أن النظرية تنحو نحو نتائج معيارية.
- كما رأى "Turban": أن الأخلاق رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح وخاطئ. وبناء على ما سبق نقدم تعريفنا للأخلاق:
- الأخلاق هي مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد.
- أما فيما يخص مفهوم الأخلاقيات (Ethics)**
- إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية هي: "Ethics" وهي مأخوذة من كلمة "Ethos" اليونانية والتي تعني دراسة العادات.
- تعرف الأخلاقيات بأنها معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ وهذا ما أشار إليه Griffin في تعريفه للأخلاقيات فقال فيها: أنها المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة (Robbins و Coulter 1999، 153)
- ويتفق هذا التعريف للأخلاقيات مع ما أشار إليه Gaiden فهي من وجهة نظره تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين.
- ليس هناك تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات الأعمال، فالكثير من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله، ومن التعاريف:
- عرفها **Peter Drucker**: "بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف". (نجمي 2006، 17)
- يعرفها **Ivancevich**: "هي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خاطئ، وهي تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار".
- وتعرف أيضاً "الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الإدارية حيث تكون هذه القرارات خيارات أخلاقية تأخذ بنظر الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعة والمنظمة". (خرفي 2016، 4)
- بالنظر إلى التعاريف السابقة المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين. فالأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب لإعطاء قيمة للخبر، فردية واجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري.
- أما الأخلاق فهي التي تعبر عن القيم والمبادئ التي يعدها أفراد الجماعة مهمة (بودراع 2013، 14)
- ويمكن توضيح هذا الفرق في الجدول الآتي:
- الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات**

الأخلاقيات	الأخلاق
------------	---------

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

المصدر: بودراع أمينة: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، ص 16.

المطلب الثاني: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها.

أولاً - الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال: تكمن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمة إلى:

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

2. تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية ، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات ، ولهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (تيتوش 2008، 66)

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

4. وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى المعضلات، سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية.

فالأخلاقيات تعد بمثابة الدفة التي تقود المنظمات والأفراد نحو الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الجماعات المختلفة. (بودراع 2013، 27)

ثانياً - أهمية أخلاقيات الأعمال: تظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في جانبين : الأول أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية ، والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمات.

(بودراع 2013، 27) ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

1. لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.

2. قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة إذا ما

تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

3. تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

4. إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة

5. تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المنظمة.

6. تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد على مستوى منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لاستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبار المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير. (بننامة، 47-46)

المطلب الثالث: مراحل تطور أخلاقيات الأعمال ومصادرها.

أولاً- مراحل تطور أخلاقيات الأعمال:

مرت أخلاقيات الأعمال بثلاثة مراحل نلخصها فيما يلي: (خرفي 2016، 5-4)

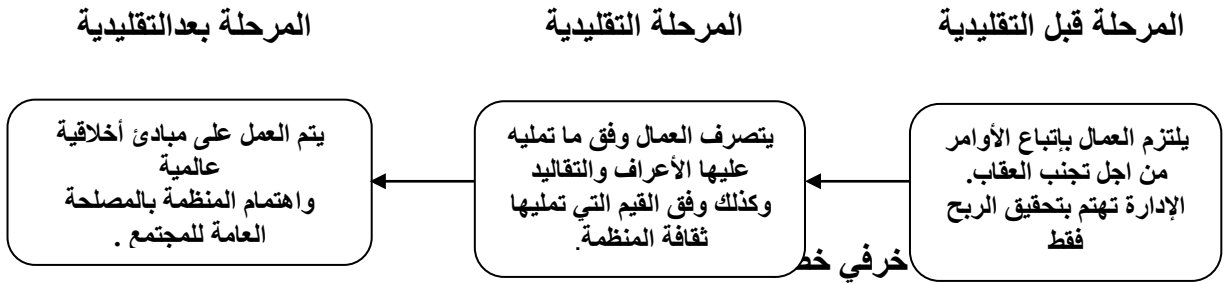
المرحلة قبل التقليدية: يلتزم العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر من أجل تجنب العقاب، أما الإدارة فتهتم بتحقيق الربح فقط و بالتالي تتكون لدى الأفراد حالة عدم الرضا لذلك نجد هناك تدني في الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تشجيعهم على الابتكار واتخاذ القرار مما ينعكس سلبا على أدائهم في المؤسسة .

المرحلة التقليدية: في هذه المرحلة يتصرف الفرد وفق ما تمليه عليه الأعراف والتقاليد، وكذلك وفق القيم التي تملئها ثقافة المنظمة كما يصبح يتصرف وفق ما يتوقع الآخرون منه كما يؤيد الأشخاص في هذه المرحلة القانون و النظم الاجتماعية وتم الانتقال من الاعتماد المطلق على طاعة الأوامر على إلى الاهتمام بالتقاليد .

المرحلة الحديثة (المبادئ الأخلاقية العالمية): يتم العمل في هذه المرحلة بالاعتماد على مبادئ أخلاقية عالية مثل العدالة و المساواة حقوق الآخرين، و الأفراد مستعدون لخرق القواعد و الأنظمة التي تتعارض مع هذه المبادئ، وتم انتقال المسؤولية من القادة إلى المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرار وتدريتهم وتطوير قدراتهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من مستوى رضاهم، وزيادة الولاء للمنظمة واهتمام هذه بالمصلحة العامة للمجتمع و التزام بالمبادئ الأخلاقية .

ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مراحل تطور أخلاقيات الأعمال

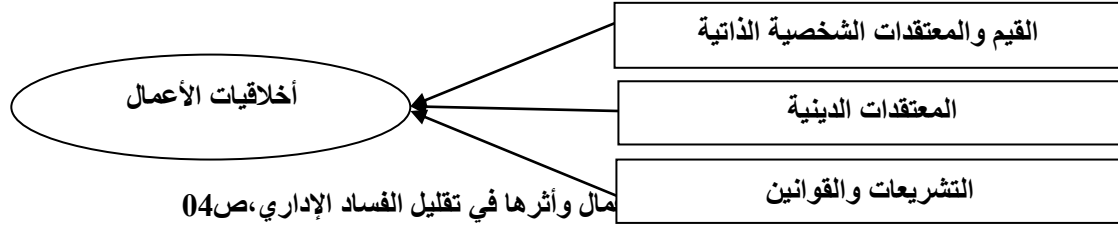


كما يمكن تحديدها فيما يلي: (زروقي ، 36-37)

1. التحول من وسائل الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الذاتي داخل الشركة، ومن الطرق والأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار وتوظيف المديرين والتكوين والنوعية والثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين....الخ.
 2. الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الأعمال والإدارة مسألة ذاتية شخصية لا يمكن تعليمها أو التكوين فيها، إلى كونها أمراً إدارياً له صلة بثقافة وقيم الشركة أو المنظمة، لابد من إعداد الأفراد فيها وتكوينهم.
 3. التحول من الاهتمام بمعايير الكفاءة (الربح) من أجل تحقيق أهداف الشركة، إلى الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية أيضاً إلى جانب الكفاءة، حيث أن السمعة الأخلاقية تعتبر مالا أيضاً .
 4. الانتقال إلى ترشيد وتوجيه العمال والأفراد نحو المدونات الأخلاقية المكتوبة وذلك على عكس الأعراف الأخلاقية الغير المكتوبة.
 5. الانتقال من المنظور الأخلاقي على مستوى التشغيل القصير المدى إلى المنظور الأخلاقي على المستوى الاستراتيجي طويل الأمد.
 6. الانتقال من مبدأ ميكافيلي (الغاية تبرر الوسيلة) إلى المبدأ الجديد في (أن الوسيلة من طبيعة الغاية).
 7. الانتقال من الزبون إلى العامل المفقود في أخلاقيات الأعمال والإدارة إلى المزيد من تأثير الزبون في هذه الأخلاقيات، ليكون هو العامل المطلوب فيها.
- ثانياً-مصادر أخلاقيات الأعمال:** يمكن أن نحدد بعض مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ: (خرفي 2016، 4)
- ***المصدر الديني:** تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجية الحياة.
 - ***المؤسسات التعليمية:** تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيهم وتوعيتهم وتدريبهم ببعض المسائل في الأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الإيجاب اتجاه المسؤولية والإخلاص.
 - ***الأسرة:** وهي النواة الأساسية في المجتمع وأساس صلاحه أو فساده والمؤثر بشكل رئيسي على السلوكيات والتصرفات البشرية التي تحرص على التنشئة الصحيحة لأفراده.
 - ***بيئة العمل:** يرتبط الموظف بعمله من خلال بيئة العمل التي يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي تضم مجموعة من العوامل منها زملاء العمل والقيم السائدة في المؤسسة.***البيئة الاجتماعية:** تشكل البيئة الاجتماعية نظاماً يضم مجموعة من القيم والعادات والأعراف يجب التقيد والتمسك بها وبذلك تعتبر محدد للواجبات الأخلاقية والقيم الشخصية التي تمثل السلوك البشري.

***التشريعات والقوانين:** تؤثر القوانين والتشريعات في السلوك الأخلاقي، حيث أن القانون يحدد المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء، وعليه وجود هذه القوانين تمثل رادعا للسلوكيات الغير المقبولة.

***ثقافة المؤسسة:** على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق مكمل لثقافة المؤسسة، وتبدأ ثقافة المؤسسة بصورة عامة بالقائديوضح وينجز أفكار وقيم معينة حيث أن القائد (المدير) يكون مسؤول عن خلق ودعم ثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة. الشكل رقم(04): مصادر أخلاقيات الأعمال



المطلب الرابع: منافع أخلاقيات الأعمال

إن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي الى تحقيق العديد من المنافع منها وحسب " Donald son،Davis" (معن وعد الله، 4)

- منع الشرعية للأفعال الإدارية .
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية .
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة .
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات .
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.
- أن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع .
- أن التركيز على البرامج والرموز الأخلاقية يمكن يساعد في بناء مسلمات وثوابت يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات والاضطرابات .
- تمثل البرامج الأخلاقية وسائل للتأكد من قانونية وشرعية الأعمال والسياسات المنظمة .
- وجود المعايير الأخلاقية سيساعد في تجنب كل ما من شأنه أن يتناقض وتلك المعايير .
- تعدّ البرامج الأخلاقية بمثابة موجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة.
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.
- إن الحصول على شهادات عالمية مثل " ISO 9000 " يقترن بالالتزام بالمنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية لذا فان الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي.
- بينما تشير الوقائع إلى وجود ثغرات هامة بين هذا الوعاء الحضاري وبين السلوكات الحقيقية لهؤلاء الأفراد والمنظمات، وتتمثل أهم الفوائد التي تكمن أن تحصل عليها المنظمات إذا ما التزمت بالمجال الأخلاقي القيمي في العمل فيما يلي: (زروقي 2017، 28-29)

- لا يمكن قبول التوجه التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الأرباح المادية، وبين التقيد بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور، أما ضمن المنظور الحديث، فهناك علاقة إيجابية بين التقيد بالأخلاق والمردود المالي الذي تحصل عليه المنظمة، وإن لم يكن ذلك على الأمد القصير، فإنه يكون بالتأكيد محققا على الأمد الطويل.
- قد تلحق منظمات الأعمال تكاليف باهظة، نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة دعاوى قضائية وجزائية، إذا ما استمرت وتمادت في الأخذ بعين الاعتبار الجانب المادي المحض، بعيدا عن المنظور الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي .
- إن التوجهات الحديثة ترى أن عدم اعتبار الأخلاقيات في الأعمال هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، بينما يعد الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في الأعمال، عملا موجها نحو المصلحة الذاتية المستنيرة، ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على السلوك اللاأخلاقي قد تصدر من طرف المنافسين والحكومة أطرافا أخرى في المجتمع ، مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة

المطلب الأول: المنظمة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال

- أولا- المنظمة الأخلاقية: المنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي تتنازل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية و المثاليات، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة "هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها؟ (Jean mariemira2007، 143)
- أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي: (معن وعد الله 2003، 5-6)
1. احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية .
 2. يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت .
 3. يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
 4. يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها.
 5. تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية.
 6. الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.
- وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية،

وهي: (Pastin 1986 135):

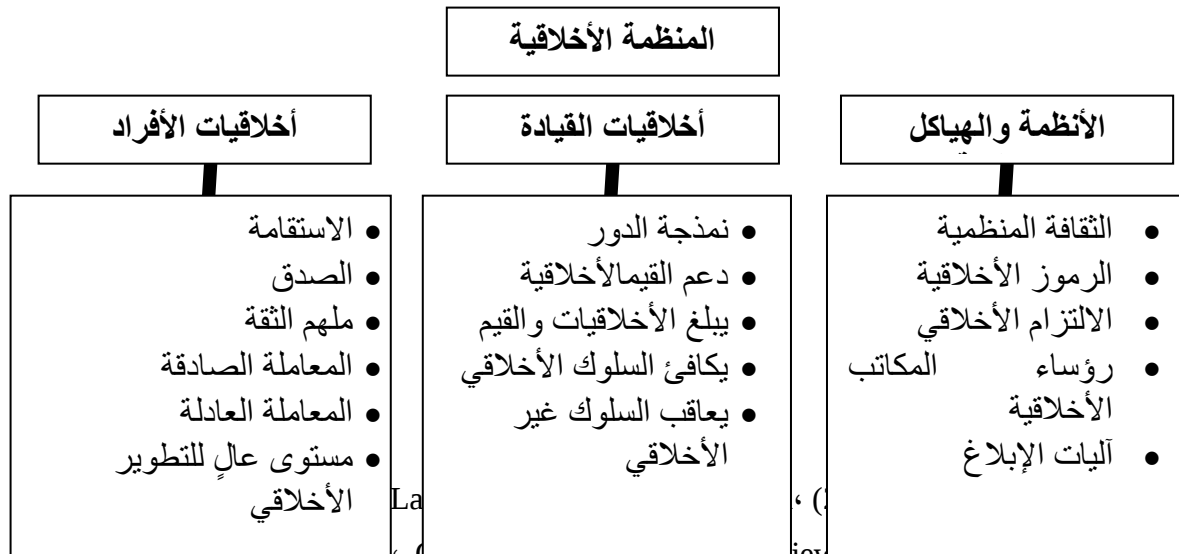
1. إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.

3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية ، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها ، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم .

4. إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

ثانياً- تجسيد أخلاقيات الأعمال: إن المنظمة التي تتبنى دور اجتماعياً أكبر وسلوكاً أخلاقياً مرتكزا على ما هو أبعد مما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية، فهي بذلك تجسد هذا السلوك ولا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عملها وقراراتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوي في مختلف أوجه عملها، إن منظمات الأعمال إذا أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً فإن ثلاث ركائز أساسية لابد أن يجري بناءها وتقويتها (بن نامة، 49)

وهنا يجد الباحث أن الوصف الذي طرحه (Daft 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك ، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها ، وكما يتضح ذلك في الشكل الآتي: (معن وعد الله 2003، 7-8) الشكل رقم (05): الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, 11.

128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

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

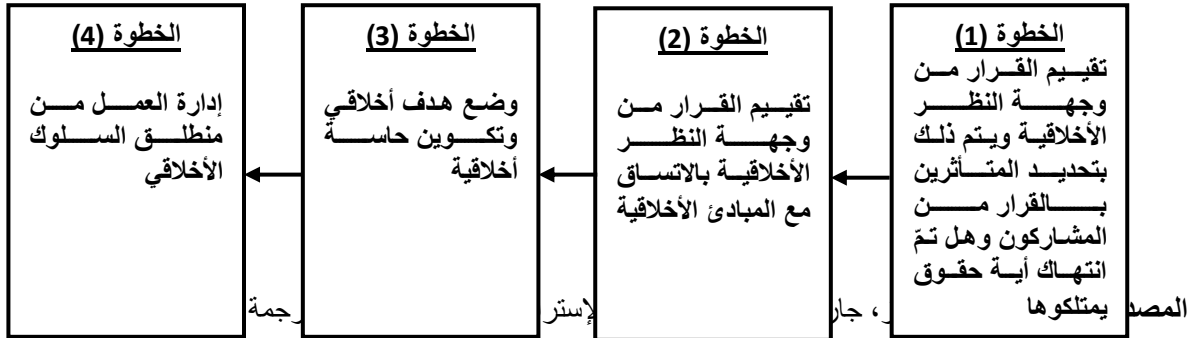
1. الأخلاقيات الفردية

ويمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية ، والمعاملة الصادقة ، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة ، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة ، وإيجاد البيئة

المنظمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين ، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم ، والذي يتضمن خمسة جوانب (Daft 2003 162) أساسية هي:

1. الأفراد ، من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها .
 2. الجوانب القانونية، ويتضمن التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة.
 3. الالتصاق بالقواعد ، ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات المنظمة .
 4. التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي ، وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المتحققة فيها .
 5. استقلالية الأفراد ، وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لاتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه .
- في حين يبين كلاً من (هل وجونز) إلى أن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال ثلاث خطوات هي (هل وجونز ، 1998):

1. يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها .
 2. كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة.
 3. يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية ، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية .
 4. كما يتوجب على المدراء أن يكونون قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية .
- الشكل رقم(06): نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية



رفاعي، د.محمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2001)، ص117

2. أخلاقيات القيادة

أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا ، ففي إحدى المسوحات التي تم إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكل حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم ، وأن المنظمات تسهم بشكل سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية (Badaracco & Webb 1995 14).

وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم ، فإن ذلك يؤثر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة (Daft 2003 156). إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال من قبل منظمات الأعمال يعزز السلوك الجيد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ، حيث تركز المنظمات المعاصرة على الأهداف والمبادئ والقيم والأخلاقيات في تطوير أداء الأفراد العاملين، والذي فيه أصبح توجه المنظمات نحو أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة، وهذا ما يتطلب منها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية.(رغبة عابد عطاالله المراتيات 2001، 21-20)

3. الأنظمة والهياكل التنظيمية

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي. (Daft 2003, 156)

- **الثقافة التنظيمية:** توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية ، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي:
 - أ. **جوهر الثقافة :** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة .
 - ب. **مظاهر الثقافة :** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.
 - ج. **النسيج الثقافي :** وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل ، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة

- **الرموز الأخلاقية:** وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة (Daft 2003 156)، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:
 - أ. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ ،** ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة ، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها ، والتعامل مع عاملها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة .
 - ب. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات ،** وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة ، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية ، وصراعات الرغبة داخل المنظمة ، والتقييد بالقوانين ، وامتلاك المعلومات ، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية .

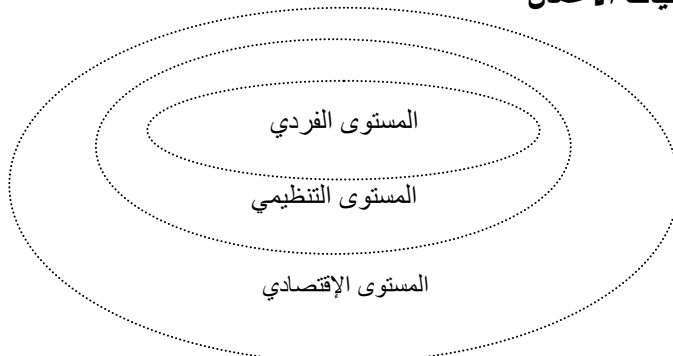
- ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات ، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين ، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة ، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي ، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي:
1. **الصدق:** يبين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم، ومجتمعاتها، ومجهزاتها، والمشاركين بعامة.
 2. **الاستقامة:** في القول والمعاني والوعد.
 3. **الاحترام:** في التفاوض والاتصالات والعلاقات.
 4. **الثقة / الأمانة:** على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.
 5. **المسؤولية:** عن الأفعال الصحيحة والخاطئة .
 6. **المواطنة:** وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال

هناك عدة مستويات ونماذج من أخلاقيات الأعمال (بودراع 2019-2020، 40-41):
أولاً-مستويات أخلاقيات الأعمال: تواجه المؤسسات مختلف العضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه العضلات في ثلاث مستويات:

1. **على المستوى الفردي:**
 ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات الأعمال على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، تصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلاً عن زبائن المؤسسة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المؤسسة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.
2. **المستوى التنظيمي:**
 أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المؤسسات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المؤسسات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المؤسسات الأخرى أو اتجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المؤسسة فإنها كيان معنوي أو أخلاقياً، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معاً، وفي حالة السلوك الغير أخلاقي لبعض الأفراد في المؤسسة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلاً عن الأخلاقية في قراراتها.
3. **على المستوى الإقتصادي:**
 وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المؤسسات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المؤسسات.

الشكل (07): مستويات أخلاقيات الأعمال

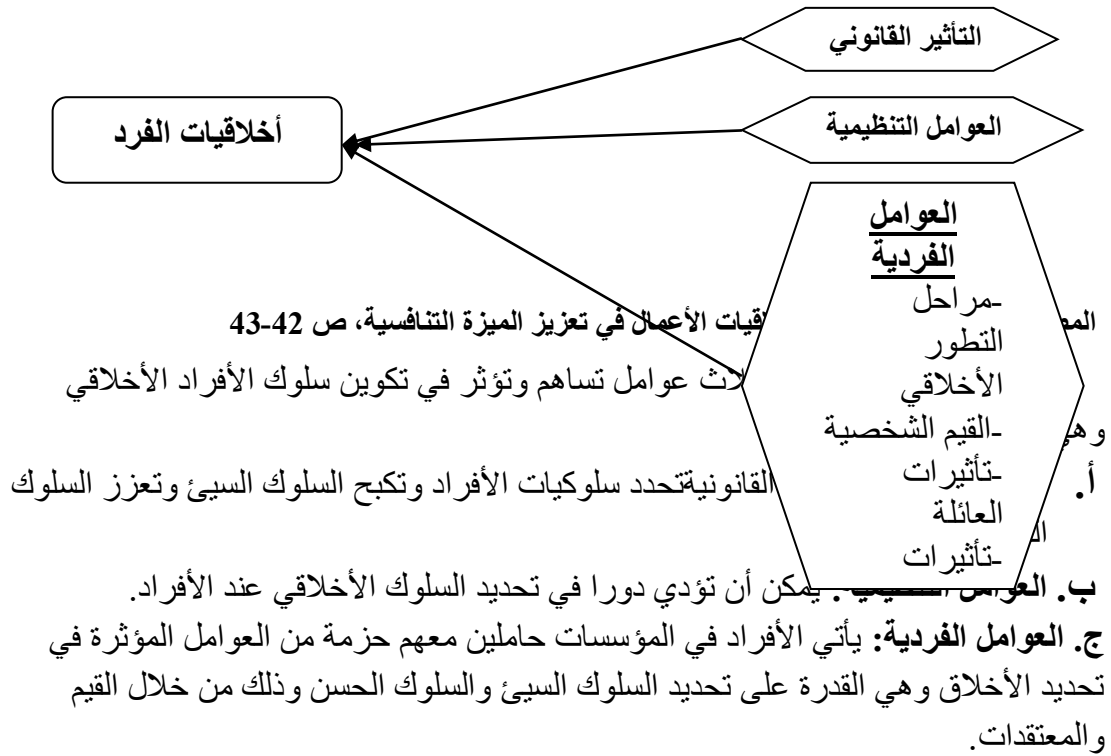


المصدر: إعداد بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 41

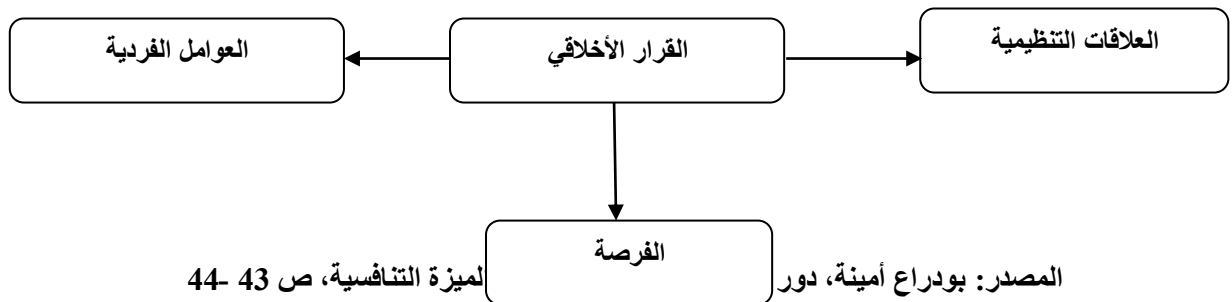
ثانياً- نماذج أخلاقيات الأعمال

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

1. نموذج Jay and Griffin (1992) الشكل (08): العوامل المؤثرة في أخلاقيات الفرد



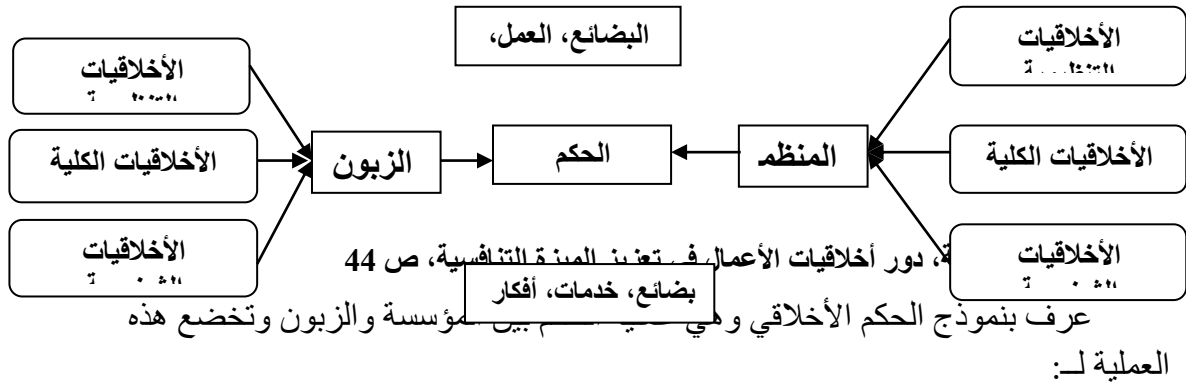
2. نموذج Ferrell (2001): الشكل (09): نموذج القرار الأخلاقي



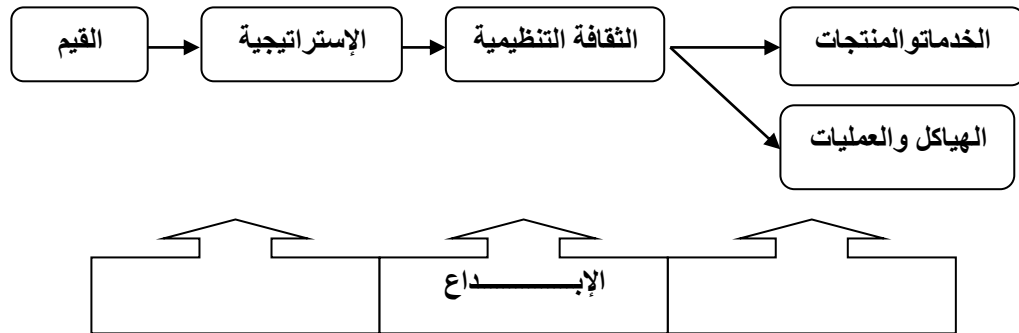
قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:

- أ. **العوامل الفردية:** هي قيم الأفراد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

- ب. **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية، ويمكن التعبير عنها رسمياً من خلال عادات العمل، اللباس، القصص...، إذ تعطى الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها.
- ج. **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة.
- ووفقاً لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرص.
3. نموذج schlegelmich (2001): الشكل (10): نموذج الحكم الأخلاقي



- أ. **الأخلاقيات التنظيمية:** وهي القيم الأخلاقية التي تتحكم في عمل المؤسسة والمتمثلة في ثقافتها التنظيمية ومدونتها الأخلاقية.
- ب. **الأخلاقيات الكلية:** وهي الأخلاقيات الاجتماعية التي تحكم السلوك الأخلاقي للأفراد من خلال انتمائهم لمجتمع ما.
- ت. **الأخلاقيات الشخصية:** وهي أخلاقيات الفرد التي تساهم في تكوينها الدين والبيئة.
4. نموذج Desotelle and Kaufman (2002): الشكل (11): نموذج الترابط بين القيم الأخلاقية والإبداع

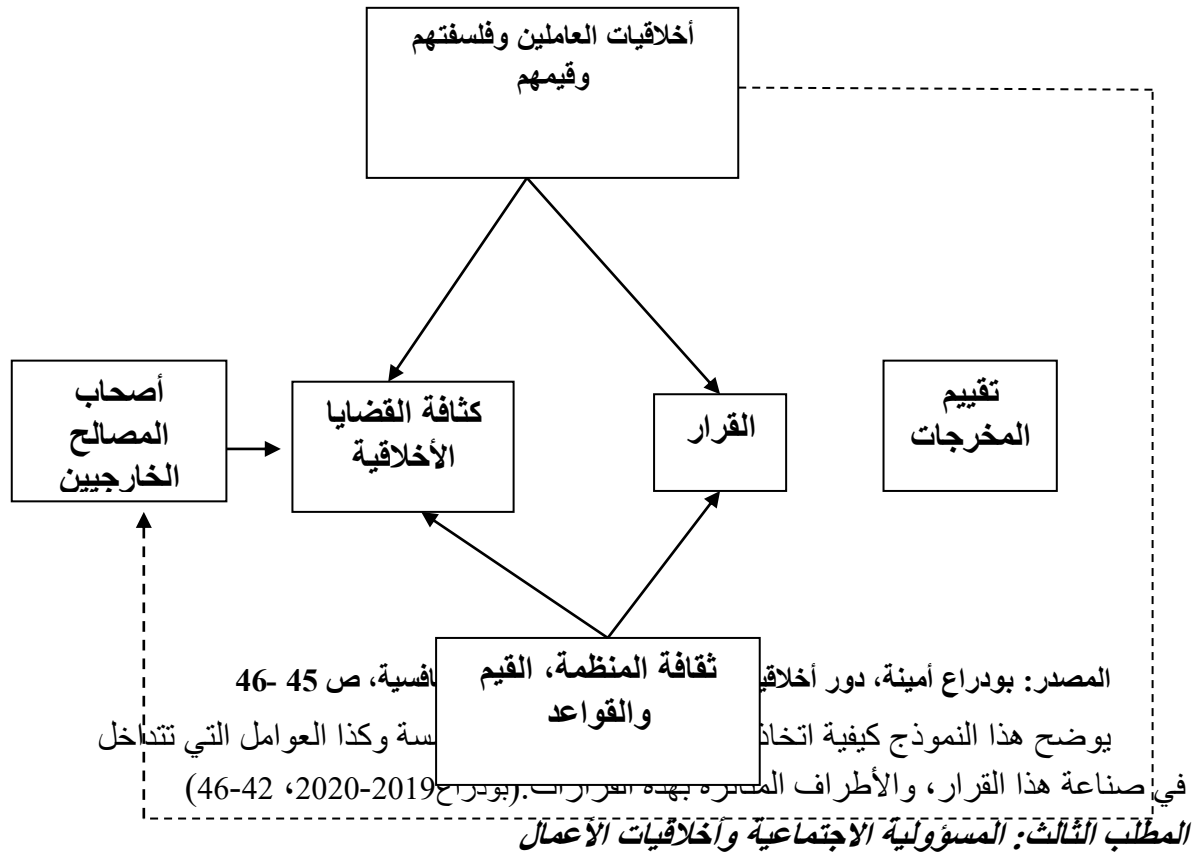


في هذا النموذج ربط الباحثان بين القيم الأخلاقية والإبداع، وبيناً أن المشاكل في المؤسسات تتطلب فهم الأخلاقيات، وركزا على أنه يجب دمج الأخلاقيات في إستراتيجيات المؤسسة ورؤيتها وأن تكون جزءاً من ثقافتها التنظيمية وتأتي عملية الإبداع لتأخذ دورها متأثرة بإطار القيم الأخلاقية التي تحيط بها.

5. نموذج Daft (2004): الشكل رقم (12): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



- المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية، ص 45
- أشار إلى أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:
- أ. القيم الشخصية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد.
 - ب. ثقافة المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة من الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها أفراد المؤسسة.
 - ج. أصحاب المصالح: وهم مجموعة الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة مثل الزبائن، البيئة. . الخ.
 - د. أنظمة المنظمة: وهي الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة في إدارة شؤونها مثل المدونات الأخلاقية.
6. نموذج Ferrell (2005):
- الشكل رقم (13): نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي.



أظهرت الأزمات المالية والاقتصادية مفاهيم متعددة، مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة، كما ظهر مؤخراً مفهوم المسؤولية الاجتماعية (زروقي، 2017، ص 54)

أولاً- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

عرف Drucker Peter المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ثم أضاف أنه ينبغي على كل مؤسسة أن تتحمل كامل المسؤولية فيما يخص الآثار التي تسببها للبيئة، وعلى الزبائن، الموظفين وعلى أي شيء في أي مكان يمكن أن تلمسه. أما Strier فقد أشار إلى المسؤولية الاجتماعية بأنها تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في مجال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع، وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون بصورة لا تضر بقيام المؤسسة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.

وطرح Holmes وجهة نظر أخرى هي: التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها. (مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 2019، 121)

ثانياً- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

أشار (kerrane) إلى تماثلين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ إن حركة المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا بعض جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل. أما (Daft) فقط فقد أوضح أن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي البيئة الثقافية للمنظمة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية.

وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤولية الأخلاقية والتميزية. نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ إن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك. إن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد. فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي ومن جانب آخر يتمثل في الإلتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية (عطالله 2016، 121)

لهذا كله نقول أن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي وبلغت الوحدات الاقتصادية، ولاشك أن الأخلاقيات هي أبعد عن الحسابات الاقتصادية لأنها تقترب بالنزوع الأخلاقي للإنسان، ومن المناسب الإشارة إلى الفكرة التي قدمها (N.Bowie) بأن عمل الشركات يمثل جانباً من المسؤولية الاجتماعية، لا يكون أخلاقياً إلا إذا كانت الشركات الأخرى لا تقوم بذلك العمل.

والواقع مثل هذه الأفكار تجعل الأخلاقيات من نوع الحالات المطلقة (Absolutisme) أي أن الأخلاق أولاً حتى لو تضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للشركة، في حين المسؤولية الاجتماعية هي من نوع الحالات النسبية (Relativisme) أي بالمقارنة مع المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة (نجمي 2006، 217-218)

المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة

إن التزام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال يقتضي أن تمارس المؤسسة كافة وظائفها في ظل أطر أخلاقية، كون أن السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها.

وظيفة الموارد البشرية: وهناك عدة وسائل تعمل المنظمات من خلالها على تجسيد سلوكها الأخلاقي كالآتي:

أ. تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:

تشمل عملية الاستقطاب على مجموعة من الآليات والإجراءات قصد تجسيد الأخلاقيات داخل المنظمة كالآتي:

✓ لالتزام بعملية البحث والاستقطاب الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.

✓ صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة حسب ما نتج عن العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.

✓ المصادقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وتوخي الشفافية والنزاهة والعدالة، وتقبل الاعتراضات المحتملة في حالة حدوث خروقات.

✓ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنيًا على الثقة والوضوح بحيث ينعكس إيجابيًا على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكل البطالة في المجتمع.

ب. استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد واضح ودقيق للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط علمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المنظمة من أن تقع في إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو المحسوبية أو الوساطات وغيرها، ونتيجة لذلك، فإن هذا يمكن من توفير فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لكافة أفراد المجتمع.

ت. المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف:

يمكن الإشارة إلى بعض الجوانب الأخلاقية في هذا المجال كالتالي:

✓ أن تكون المقابلات قائمة على أسس موضوعية، وأساليب واضحة وشفافة وعادلة.

✓ تمكين المترشحين من عرض مهاراتهم حتى تكون عملية التعيين والاختيار قائمة على أساس صحيح.

✓ توفير الوقت اللازم والكافي للمترشحين للتعرف على شخصياتهم.

✓ عدم الاستهانة بالمترشحين الغير مقبولين، وتوفير الجو الملائم من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة.

✓ مراعاة الموضوعية والتكامل ضمن أعضاء لجان الاختيار وعدم قبول من هو غير مختص ومؤهل للعمل ضمن هذه اللجان.

ج. التدريب والتطوير:

من خلال أنشطة التدريب والتطوير، يمكن للمنظمة أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي. ويمكن حصر الجوانب الإيجابية في هذا المجال كالآتي :

✓ عدم استبعاد البعض من حق التدريب والتطوير، بسبب الجنس والعرق واللون والدين وغيرها.

✓ تدعم هذه الأنشطة تنمية المهارات والقيادات المستقبلية التي يحتاجها المجتمع والمنظمة على حد سواء، حيث ينظر لهذه المنظمات كمركز معرفي .

✓ عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الرأي الآخر والفكرة، وعدم استغلال موارد التدريب للاختلاس والفساد الإداري .

✓ أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي لحماية العاملين من التقادم وجعلهم يحسون بأنهم يواكبون التطور العلمي والتكنولوجي لتخصصاتهم.

د. الأجور والمكافآت:

تتجسد في الأجور والمكافآت جوانب أخلاقية متعددة، ويمكن أن تتجسد الجوانب المتعلقة بالأخلاقيات من خلال الآتي:

✓ النظر إلى الأجور والرواتب ضمن إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين العاملين والمنظمة، وحتمية اعتبار هذا العقد ذو طبيعة أخلاقية واجتماعية وقانونية واقتصادية.

✓ أن تتميز الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة الإبداع فيه.

✓ عرض مسائل الأجور والرواتب للنقاش والحوار، بحيث يتم الاتفاق على الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وخصوصياته ومتطلباته.

✓ عدم التمييز في الأجور والرواتب بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد.

هـ. تقييم أداء العاملين:

يجب أن تكون عملية التقييم متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي ، من خلال الآليات التالية:

✓ وضع معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين، مع إعادة النظر فيها من حين لآخر.

✓ الابتعاد عن التحيز في التقييم مع الأخذ بعين الاعتبار توفر الخصائص الشخصية والموضوعية والإنسانية لدى المقومين وعدم تأثرهم بالدين والمنطقة والقرابة وغيرها

✓ اشتراط الخبرة في المقومين وتوفير ميزة التعامل مع الآخرين، واكتساب الإدراك والاستقرار العاطفي، كما يجب الابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو التشدد مع الجميع.

✓ أن يكون التقييم متعلقا بكافة السنة وأن لا يكون جزئيا من حيث الفترة.

✓ استخدام إدارة الموارد البشرية لكافة أساليب التقييم التقليدية والحديثة على السواء، مع اللجوء إلى المستجدات في هذا المجال، وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز المتميز بالإبداع الفكري للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد.

و. المرأة العاملة:

يمكن لمنظمات الأعمال معالجة وتحسين مستواها الأخلاقي في هذا المجال من خلال الآتي:

- ✓ عدم السماح بانتشار أي شكل من أشكال التحرش سواء كانت هناك شكاوي أم لا.
 - ✓ تسطير خطط وسياسات متعلقة بالحد من التجاوزات والانتهاكات ضد المرأة العاملة.
 - ✓ وضع سجلات والاحتفاظ بها، لكافة حالات التحرش الجنسي لغرض متابعتها وملاحظة سلوك المتسببين فيها، وتنقيف العاملين على احترام الجنس الآخر، وأماكن العمل هي مواقع مقدسة لا يجوز انتهاك حرمتها
 - ✓ العدالة في دفع الأجور والرواتب وعدم قبول وجود فروقات في المرتبات المدفوعة لصالح الرجل في جميع الوظائف والمهن التي تتساوى فيها الكفاءة والقدرة على الأداء وباقي متطلبات العمل بحجج مختلفة .
 - ✓ وجوب مراعاة الخصوصية الفيزيولوجية للمرأة ومتطلباتها الخاصة..
 - ✓ تقرير إجازات مدفوعة الأجر للمرأة أثناء الولادة والأمومة، ويفترض احترام هذه القوانين من طرف منظمات الأعمال كالالتزام اجتماعي.
 - ✓ تمكين النساء العاملات من تقلد المناصب القيادية متى توافرت لديهن المؤهلات والشروط الكافية.
- وظيفة المالية والمحاسبة:**

إن إدارة المالية والمحاسبة حقل ذو أهمية كبيرة في الاقتصاديات المعاصرة والأعمال، حيث أنها تتعامل مع الموارد المالية وكيفية توفيرها والحصول عليها واستثمارها بطرق كفوة وفعالة، وأصبح من يمتحن العمل في هذا الحقل محتاجا إلى تأهيل فني وسلوكي عالي المستوى(زروقي، 2017، 65-71)

- ✓ الأمانة والاستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب أن يتجه نحو الأمانة والاستقامة في كل علاقاته التجارية والمهنية.
 - ✓ الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزا أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالأخرين عند إصدار أحكام مهنية.
 - ✓ الكفاءة المهنية فلدَى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية.
 - ✓ السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشي أسرار ومعلومات العميل - للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.
- وظيفة الإنتاج:** لقد حظيت إدارة الإنتاج بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية في مختلف أوجه عملها وبذلك تخدم المنظمة على المدى البعيد وتبني سمعة متميزة في السوق،(صالح و منصور 2008، 231)

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

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

- توفر متطلبات الأمن والسلامة في التحرك داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات والأدوات والأجهزة.
- توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبقايا والفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج، وما ينتج عنها من تلوث بيئي يهدد صحة وأمن العمال.
- توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد.

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

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

✓ **تخطيط ورقابة كل من الإنتاج والجودة:** ويقصد برقابة الإنتاج تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد الهدف من الإنتاج ووضع الأسس والضوابط الأخلاقية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، ومراقبة التزام المنظمة أثناء تحقيقها لهذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة. (بودراع 2019-2020، 58)

وظيفة التسويق: يعتبر التسويق المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله منظمات الأعمال دورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي في المجتمع، ويمكن تحديد أخلاقيات التسويق بأنها المعايير التي تحكم تصرفات المسوقين وبما يحملونه من قيمخلاقية تتجلى بشكل واضح في النشاط التسويقي حيث تكون هذه القيم مرشدة في تحديد نوعية المنتج، مضمون الإعلان، اختيار منافذ التوزيع، حماية المستهلك، التسعير، التوزيع، الترويج. (صالح ومنصور 2008، 231)

- ولتحقيق معايير عالية في التسويق، لابد من الأخذ بالمبادئ الأخلاقية التالية:
- احترام الدورة الطبيعية في الإنتاج، بما في ذلك عدم إيذاء مصالح الناس العامة أو تلويث الهواء أو المياه الجوفية.
- احترام حقوق المستهلك، لاسيما حقه في معرفة تركيبة المنتج وصلاحياته.
- دراسة الأرباح بشكل دقيق، لتتناسب مع المجهودات وقيمة المواد المستخدمة.
- الابتعاد عن سياسة الاحتكار والتحكم بالسوق، من خلال ضرب الشركات أو الأصناف المنافسة، أو شراء الشركات الصغيرة لتحقيق الحصرية المنافسة لأخلاقيات التنافس الشريف.
- اعتماد الصدق في التعاملات التجارية، وفي تسليم المنتجات بالتواريخ المحددة، والابتعاد عن الغش والاحتيال في التعاملات. وإعادة النظر الدورية بالمنتج بهدف تطويره من حيث الشكل والنوعية.
- إن الشركات الكبرى ذات المسموعية العالية، تحترم معايير النظافة والشكليات اللائقة في المظاهر الخارجية للمنتجات، وملابس العاملين، وتستعمل وسائل النقل المناسبة لاسيما للسلع التي تحتاج إلى التبريد

- عدم التعامل مع الشركات أو الأشخاص الذين يعتمدون على الغش، أو يحترفون أساليب ملتوية لتحقيق الأرباح، خصوصا إذا كان هؤلاء لا يحترمون حقوق الإنسان موظفا كان أو مستهلكا. (ناصر، 2014، 58)
- الوظائف الإدارية:**

1. وظيفة التخطيط:

تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فإداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فمجالات التخطيط وكذلك مراحل التخطيط تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها. وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط. (مصطفى، 2010، 394)

2. وظيفة التنظيم:

التنظيم الإداري للمنظمة، فيه العديد من المجالات الخصبة لأخلاقيات الأعمال، حيث يكون المناخ التنظيمي مهيا لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية. وتتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمى حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبية والوساطة ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المنظمة و إحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

3. وظيفة التوجيه:

يمكن أن تعطي للمنظمة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المنظمات، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية في المنظمة، ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة. أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المنظمة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار. (بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية 2019-2020، 63).

4. وظيفة الرقابة:

يجب أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية ولهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المنظمة. (مصطفى، 2010، 465)

5. الإدارة الاستراتيجية:

جوهر منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص واستثمارها. يجب أن تحمل المنظمة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا. كما يجب أن تضع المنظمة استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية والإنسانية. هذا التصور الأخلاقي لا يمكن أن يكون باستمرار إلا إذا كان موضوع ضمن إطار مؤسسي معروف وواضح ويحترمه الجميع وكأنه دستور أخلاقي. (نعمة، 2008، 199-200)

المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات

المطلب الأول: نظريات ومدخل ممارسة أخلاقيات الأعمال

من أهم النظريات الأخلاقية: النظرية النفعية، و نظرية الحقوق، والواجبات، ونظرية العدالة (هبة 2017، 13)، والعديد من النظريات التي تفسر الظاهرة الأخلاقية في مجال الإدارة والأعمال والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي:

النظرية النفعية: تقوم هذه النظرية على أن القرار الأخلاقي هو القرار الذي تتولد عنه عائدات أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه وتعود بالنفع لأكثر عدد من الأفراد، ويكون القرار من خلال: ربح أكبر، استهلاك أقل للموارد، تلوث أقل للبيئة... إلخ (سعاد و ربيحة 2017، 245)، إن العمل الأخلاقي بالنسبة لهذه النظرية هو العمل الذي يحقق أكبر منفعة ممكنة، وبما أن السعادة من أرقى أنواع المنافع، فأي عمل يهدف إلى السعادة يعد من أصوب الأعمال. (رغبة عابد عطا الله المرات 2001، 18)

نظرية الحقوق والواجبات: هذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها، وهذه الحقوق نوعان: حقوق أخلاقية، هي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا، و الحقوق القانونية، و هي الحقوق التي تمنح للفرد من خلال القانون و أن مدخل الحقوق الأخلاقية هو عكس النظرية الغائية، و هو يعني الحقوق، و الالتزامات الفردية، و أن القيمة الأخلاقية للعمل لا تعتمد على النتائج لأن النتائج غير محددة، و غير مؤكدة في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار. (هبة 2017، 13)

نظرية العدالة: وهي تستند على العلاقة بين الحقوق والواجبات وتثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لابد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية)، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لابد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (هذه العدالة الجزائية)، وفي كسر القواعد يمكن أن تتجم أضرارا وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه العدالة التعويضية) ونظرية العدالة تقوم على مبدأ التعاون وتوحيد الصفوف وتكامل الأدوار وإنصاف جميع الأطراف (رغبة عابد عطا الله المرات 2001، 18-19)

النظرية المثالية الأخلاقية: تقوم هذه النظرية على المطلق الأخلاقي و المثل العليا التي يجب أن تتمتع بها المؤسسات و المديرين فيها، بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى الربح أم عدمه، وهذا يتناقض مع هدف منظمات الأعمال (الربح) و يمكن أن يصلح للمؤسسات الدينية والاجتماعية والجمعيات الخيرية.

النظرية التجريبية: تقوم هذه النظرية على ما يسمى بالواقعية النسبية أي ما هو كائن فعلا بوصفه تجربة تخضع للدراسة والقياس. إن النظريتين الأخيرتين (النظرية المثالية الأخلاقية، النظرية التجريبية) يعبران عن حالة التناقض في الإنسان فهو لا يريد أن يكون مثاليا مطلقا ولكن في نفس الوقت لا يرغب في أن يكون واقعا تجريبيا بالكامل (سعاد و ربيحة 2017، 246)

النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

🌟 **نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

🌟 **نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية (نجم عبود نجم 2006، 54-55).

المطلب الثاني: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية أولاً-تعريف المدونة الأخلاقية

تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة. (نجم عبود نجم 2006، 7) ويرى Okpara أن لمدونة الأخلاق تأثيراً على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشتمل على الجوانب والمعايير القانونية التي تمنع السلوك اللاأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد. (Okpara 2003، 18)

تعتبر الأخلاقيات المدونة أولى الخطوات الإرشادية والتي يحدد فيها السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة وكيفية التعامل معه في حالة عدم الالتزام بها. و التي تتطلب شروط أساسية تشمل عدالة الحوافز، ودعم القيادات العليا في المنظمة وتشكيلها نموذج يحتذى به، وملائمة البيئة الداخلية. ويجب أن تتوفر على عناصر أساسية منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة و معروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدقيق المعلومات في المنظمة، وتدريب أعضاء المنظمة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية ، وخبير أو مستشار أخلاقي ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية، و بيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي و ، تطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية. (بودراع 2020-2019، 49)

ثانياً-أنواع المدونات الأخلاقية

1. المدونات الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان:

في إطار هذه المدونات يتم التركيز كثيراً على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك اللاأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتجنب العقوبات القانونية.

2. المدونات الأخلاقية القائمة على أساس النزاهة والاستقامة:

يتم التمييز بينهما كما هو موضح في الجدول التالي (زروقي 2017، 49-50):

جدول رقم(02):مقارنة بين نوعي المدونات الأخلاقية

عامل المقارنة	المدونات القائمة على أساس الإذعان	المدونات القائمة على أساس النزاهة
التوجه	المطابقة مع المعايير الخارجية : القوانين والتشريعات.	المطابقة مع المعايير الخارجية : القوانين والتشريعات ومقاييس داخلية ممتازة.

الهدف	تجنب سوء التصرف الجرمي.	تؤهل للسلوك المسؤول من قبل العاملين.
المسؤولين	المحامون	المدراء بمساعدة المحامين الآخرين
الوسائل	التربية، التعلين، الرقابة، العقوبات والجزاءات، تقليل تحفظ العاملين.	التربية، القيادة، المساءلة، عملية اتخاذ القرار، الرقابة، الجزاءات، المبادرات

المصدر: زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف، مرجع سابق، ص 50

إن المنظمات تنتقل من إطار مدونات أخلاقية مستندة للإذعان والجوانب القانونية نحو مدونات أخلاقية قائمة على أساس النزاهة وتعزيز أفكار تحمل المنظمة لمسؤولياتها بشكل أوسع، وليس في إطار الدفاع وتبرير السلوكات والتصرفات اللاأخلاقية تهدف إلى تدعيم الجوانب السلوكية الأخلاقية المسؤولة لدى جميع الأفراد، وأن تحمي مصالح كل الأطراف المنتمية للمنظمة في إطار علاقات متبادلة، كما يمكن لهذه المدونات أن تتكفل وتؤدي الوظائف الأخلاقية كما يلي: (نجم عبود نجم 2006، 76-81)

- الاهتمام بالسلوك الأخلاقي ومعالجة المشكلات الأخلاقية وتعزز من إدراك المنظمة لطبيعة العلاقات بين أطراف مختلفة وتقوي الإحساس بالولاء والانتماء للمنظمة.
- تقوم المدونات الأخلاقية بأداء دور التوافق والتجانس في العمل الإداري وذلك على جميع مستويات المنظمة، مما يؤدي إلى حماية العاملين من سوء التصرف الأخلاقي وتعطي شعورا بإمكانية مواجهة الإشكالات الأخلاقية الناشئة.
- تساهم المدونات الأخلاقية في تطوير العمل الإداري وتعزيز عمل مهنة الإدارة لكونها تحمي السمعة والمكانة، وتقوم بإرساء قواعد عمل إدارية واضحة وسليمة، حيث أن الكثير من المنظمات تقوم بتنظيم اختبارات أخلاقية للمترشحين لديها. كذلك تخفيض الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي، وذلك من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية متوافقة مع أهداف وقيم المنظمة
- تكون المدونات الأخلاقية إطارا سليما يبين للعاملين أسلوب ومناهج العمل ويحميهم من الانتهاكات اللاأخلاقية تحت ضغط الإدارة العليا.

المطلب الثالث: المعايير الأخلاقية التي تساهم في تماسك المؤسسة

أشار (Lewis and Gilman) إلى خمس قيم أخلاقية أساسية في الخدمة العمومية، هي المساءلة، وعدم التحيز، والعدل والإنصاف، وتجنب الإيذاء، وفعل الخير. وهما يُقسَمان هذه القيم الأساسية إلى مبادئ عملية على النحو الموضح في الجدول التالي (Lewis, Carol W et Stuart C. 2012, 28-30):

جدول رقم (03): القيم الأساسية والمبادئ العملية

القيمة	المبادئ العلمية	
01	المساءلة	• رفض عدم الكفاءة • السعي إلى النجاعة • السعي إلى الفعالية

• تحمّل المسؤولية عما يُفعل وكيفية فعله • تسهيل الشفافية • الإصغاء والتجاوب		
• تجنّب تضارب المصالح • السعي إلى شمول الجميع • الالتزام بالموضوعية • السعي إلى المصلحة العامة	عدم التحيز	02
• الامتثال للقانون • السعي إلى تحقيق العدل الإجرائي والموضوعي • السعي إلى تحقيق الإنصاف في توزيع المنافع	العدل والإنصاف	03
• استخدام الحس الأخلاقي • رفع الظلم أو توفير الانتصاف	تجنب الإيذاء	04
• التفاعل الوجداني • تقديم العون الإيجابي	فعل الخير	05

المصدر: Lewis and Gilman، 2012، pp. 28-30

تتألف قواعد الأخلاقيات من نوعين من المعايير؛ ألا وهما المبادئ وقواعد السلوك، ويتوقع الامتثال لهذه القواعد من جانب المهنيين الأفراد والمجتمع المهني على حد سواء. ويعتمد ذلك في المقام الأول على فهم أعمالهم الطوعية، ثم على المساندة المقدمة من جانب الأقران وعامة الجمهور (Assets Corporate Compliance).

ويمكن ذكر مجموعة من المبادئ التي يجب التقيد بها:

1. **الالتزامات تجاه الجمهور العام:** ينبغي الالتزام بروح القانون المنظم لسلوك جهة العمل التابعين لها، بالإضافة إلى إبداء أعلى المعايير الأخلاقية في سلوكهم المهني من أجل المساهمة في المصلحة العامة.
2. **الالتزامات تجاه جهة العمل:** ينبغي خدمة جهات العمل التابعين لها بأسمى معاني النزاهة، وأن يحكموا نيابة عنها دون تحيز، بالإضافة إلى تعزيز برامج فعالة للأخلاقيات.
3. **الالتزامات تجاه المهنة:** يجب أن يسعوا جاهدين، من خلال أفعالهم، إلى دعم شفافية المهنة وكرامتها والارتقاء بفعالية برامج الامتثال والأخلاقيات وتعزيز الاحترافية في الامتثال والأخلاقيات.

المطلب الرابع: المشكلات والصعوبات التي تواجه أخلاقيات الأعمال:

لقد أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال على مستوى المؤسسات سواء كانت محلية أو دولية شغلا شاغلا لدى الكثير من فئات المجتمع، يثير الكثير من التساؤلات ويشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لاتزال تواجه أخلاقيات الأعمال والتي يمكن أن نشير إليها فيما يأتي:

- **اختلاط المفاهيم:** يختلط مفهوم أخلاقيات الأعمال يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الإدارة ومن جهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة، مثل المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة.
- **الصعوبات المرتبطة بالتفاوت - فجوة - بين أخلاقيات الإدارة - التطلعات - كما هي معلنة والسلوك الإداري - الذي يتجاوز هذه التطلعات**
- **الصعوبات المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الأعمال بالكفاءة الإدارية:**
فالأولى تبدو في أكثر الأحيان وكأنها قيد على الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل مؤشرا جيدا على تعظيم الربح.
- **الصعوبات الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين:**
مما يضعف من إستجابتهم في قراراتهم المختلفة والقيم والمعايير الأخلاقية، فبعض مديري عالم اليوم لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية.
- **الصعوبات المرتبطة باختلاف الأخلاقيات جراء اختلاف الثقافات والبيئات:**
فالمديريون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونون ذو خلفيات متباينة وسلم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم. (رغبة عابد عطاء الله المراتبات 2001، 28-29)
- **تعارض المصالح:**
أي تضارب المصلحة العامة بالمصلحة الشخصية، وذلك عندما يرجح بعض الأفراد العاملين في المنظمة مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة التي يعملونها. وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية، وتعد مسألة تعارض المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات، وذلك لعلاقتها بالمكتسبات المالية وتنوع أشكالها.
- **العدالة والنزاهة:**
تشير العدالة إلى الإنصاف وعدم التحيز، بينما النزاهة فهي تعني المصادقية، والاستقامة والأهلية للثقة. ويجب على أصحاب الأعمال والمسؤولين في المنظمات احترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة. ويجب أن لا يلحقوا ضررا عن قصد بالزبائن والعاملين والمنافسين من خلال المخادعة والتحريف وإعطاء أفكار خاطئة وممارسة القسر والإجبار.
- **المعلومات المضللة والكاذبة:**
حيث تسلك بعض المؤسسات سلوكا لا أخلاقيا في عملية اتصالها بالجمهور، من خلال نشر إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة عن سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها. ويعد الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في إطار منظمات الأعمال.
- **العلاقات المنظمة:** وتتعلق بسلوك الأفراد في المنظمة تجاه بعضهم، ومرؤوسيههم وتجاه الزبائن (صالح ومنصور 2008، 162).

المطلب الخامس: أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي

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

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

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

***المعلومات الوفيرة:** يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها إذ أن الفضل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام بالمنتجات يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

وبموجب ما تقدم، يتوجب على المنظمات أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير ، ومن أهم المزايا التنافسية الأخلاقية المكتسبة جراء الالتزام الأخلاقي حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي تجاه مختلف أصحاب المصالح ما يلي:

***تجاه الموردين:** العلاقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة.

***تجاه العاملين:** جذب كفاءات سوق العمالة، زيادة الإنتاجية وتنمية ثقافة تنظيمية ايجابية.

***تجاه المساهمين:** تحسين صورة المنظمة وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين.

***تجاه العملاء:** كسب ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد، بالتالي زيادة أرباح المنظمة وتدعيم القدرة التنافسية.

***تجاه المنافسين:** إمكانية التعاون مع المنافسين وبالتالي الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل وشروط دفع ميسرة.

***تجاه المجتمع:** تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور، وتحسين سمعة المنظمة.

***تجاه البيئة:** إن السمعة والشهرة البيئية للمنظمة تزيد من مكانتها وتمنحها مظهر حضاري بين المنظمات المنافسة (بن نامة، 51-52).

الفصل الثالث : أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي

دراسة ميدانية: " مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة"

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

توطئة:

بعد الاحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بأخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة"، الوقوف على واقع التميز المؤسسي من خلال تصورات إطارت و مسؤولي المؤسسة لأخلاقيات الأعمال ومدى أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها.

شركة سيلاس هي شركة ذات أسهم تم إنشائها عن طريق تحالف مجمع لافارج هولسيم الفرنسية وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري، نتج عن هذا التحالف شركة مختصة في صناعة الإسمنت ، هذه الشركة تم إنشاءها في 20 سبتمبر 2012 ودخلت حيز الإنتاج عام 2016 تتواجد هذه الشركة في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا ويشغل بها 600 موظف، ضمن هذا التحالف تمتلك المجموعة الصناعية الإخوة سواكري 51 % والمجمع الفرنسي لافارج هولسيم 49% وذلك بموجب قاعدة الإستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية و بإستثمار يقدر بـ 35 مليار دينار جزائري، بنيت في 21 شهرا وتظهر بشكل ممتاز .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و أنواع الإسمنت المنتج أولاً-أهداف المؤسسة:

تتمثل إستراتيجية المؤسسة في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة المتكاملة من خلال:

- تزويد سوق الإسمنت جنوب الجزائر
- سياسة الصحة و السلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة.
- إنتاج و تقديم مجموعة من المنتجات و الخدمات الأفضل في السوق الجزائرية
- تنظيم و تعزيز نقل المعرفة محليا
- الحرص على أن يكون لديها بصمة إجتماعية إيجابية مع إجراءات مهيكلة مع شركائها.
- خلق بيئة عمل حيث يوجد الإمتثال و إحترام القواعد والقوانين
- توفر للأفراد العاملين بها بيئة متنوعة وشاملة لتعزيز الإنجاز الفردي والأداء الجماعي.
- ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية كمأ و نوعاً لتلبية إحتياجات العملاء في الوقت المحدد.
- ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الإسمنت مع ضمان الإستغلال على المدى الطويل.
- تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات و المنتجات الحالية.
- تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنشاء شبكة توزيع فعالة: أكثر من 500 موزع يغطي المنطقة بأكملها، و30 مصنعا لخلط الخرسانة، وسلسلة من محلات BATISTORE للمواد البناء بهدف 100 نقطة بيع في عام 2020

ثانيا - أنواع الإسمنت المنتج: تقوم الشركة بإنتاج ثلاث أنواع من الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ : 2.7 مليون طن سنويا، تتمثل منتجات الشركة في الأنواع التالية:

- شامل (Chamil): هو عبارة عن إسمنت رمادي يستخدم في صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية وموجه لبناء المنازل وإلى كافة أشغال البناء، وهو إسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية و الأوروبية.

- متين (Matin): هو إسمنت رمادي يستخدم لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي وموجه لبناء الهياكل التحتية و الهياكل الفوقية للبنىات، وهو إسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية و الأوروبية.
- سريع (Sarie): هو عبارة عن الإسمنت الأكثر مقاومة في السوق الجزائرية، وهو يستخدم في صناعة الإسمنت الخفيف والثقيل وفي البنى التحتية والفوقية ، وكما ينصح إستخدامه في المناخ البارد.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سننطلق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في مؤسسة مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة: بهدف تمكن الباحثة من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، تجد نفسها في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1 البيانات الأولية: هي البيانات التي تقوم الطالبة بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (statistical package for social sciences) SPSS.V20، باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-1 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث: بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

1-2 القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في متغيرة "أخلاقيات الأعمال"، حيث شملت 20 عبارة إجمالية للمتغير المستقل "أخلاقيات الأعمال" موزعة على 04 أبعاد وهي: (القيم الشخصية، ثقافة المنظمة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح).

ب- المحور الثاني: وي تمثل في المتغير التابع "التميز المؤسسي"، حيث يتضمن (14)

عبارة تهدف إلى التعرف على التميز المؤسسي حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة.

3- عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 46 مفردة من أصل 200 حجم المجتمع ، وهذا بعد ما تم توزيع 50 استبانة، تم استرجاع منها 46 إستبانة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

- 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
 - للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20* من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:
 - مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، و الإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
 - تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
 - تحليل الانحدار المتعدد المتدرج: (stepwise) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المؤثرة إحصائيا في التميز المؤسسي.
 - اختبار كولومجروف – سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

- 1-2. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:
 - أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين –المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم لقيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

*statistical Package for Social Science

تم حساب معامل "صدقا لمحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,975) و هو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوّر البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من التي تم حسابها 0,8)، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق (0,946) بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، أما التميز المؤسسي فبلغ معامل الصدق (0,970)، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04) : معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معاملات ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
أخلاقيات الأعمال	20	0.895	0.946
التميز المؤسسي	14	0.942	0.970
الاستبانة ككل	34	0.951	0.975

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.717) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.895 بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، أما بالنسبة للتميز المؤسسي فبلغ 0.942، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	91.3 %
	أنثى	4	8.7 %
	المجموع	46	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	2	4.3 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	73.9 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	10.9 %
	50 سنة فأكثر	5	10.9 %

المجموع	46	% 100
بكالوريا فأقل	6	% 13.0
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية	4	% 8.7
شهادة ليسانس	13	% 28.3
شهادة ماستر	6	% 13.0
شهادة مهندس	17	% 37.0
المجموع	46	% 100
أقل من 5 سنوات	10	% 21.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	% 45.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	% 19.6
15 سنة فأكثر	6	% 13.0
المجموع	46	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20
يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

1. من حيث الجنس: هناك تفاوت كبير بين نسبة الذكور والتي بلغت (91.3%) ونسبة الإناث والتي بلغت (8.7%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة وظائف مؤسسة سيلاس للإسمنت التي تستقطب و تحتاج لعدد كبير من الذكور .
2. من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بلغت (73.9%) تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) بنسبة (10.9%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الكهول، وبالتالي من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تعتمد على شريحة كبيرة من الذين تنحصر أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة ، و هو ما يفسر سياسة المؤسسة في استقطاب و توظيف الفئة الشبانية و فئة الكهول باعتبارهما فئتي النشاط و الحركية و الاستفادة من خبراتهم و معارفهم بالمقابل هناك فئة أكبر من 50 سنة تمثل عنصر الخبرة في المؤسسة و التي تعتبر مصدر الخبرات نظرا لأقدميتها في المؤسسة ، و كل هذا من أجل رفع مستوى معارف المؤسسة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لفئة (أقل من 30 سنة) الأخرى (4.3%)، وهو ما يعكس عدم التوازن في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.
3. بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة مهندس دولة وشهادة ليسانس بنسبة (37.0%)، و(28.3%) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، ونسبة (13.0%) خاصة بشهادة البكالوريا فأقل و شهادة الماستر وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة أما النسبة المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية وكذا والذين لهم خبرة وأقدمية في المؤسسة.
4. سنوات الخبرة: نجد أن (45.7%) من المبحوثين الذين خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنة)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنة) و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) نسبتهم على التوالي (21.7%) و(19.6%)، في حين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) نسبتهم (13.0%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الحركية التي مست الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسة سواء بانتمائهم إلى المؤسسة

الأم التي تم انشاءها حديثا أو بإحالتهم إلى التقاعد، و هو ما يفسر سياسة المؤسسة في استقطاب خبرات جديدة لدعم خبرات الفئات الأخرى و رفع مستوى معارف المؤسسة.
المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (06): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

المتغيرة التابعة	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
أخلاقيات الأعمال	0.976	0.296
التميز المؤسسي	0.940	0.340

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

2. دراسة وتحليل متغيرات الدراسة:

1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو أخلاقيات الأعمال:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مستوى توفر أخلاقيات الأعمال في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم لأخلاقيات الأعمال، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو : أبعادها والممثلة في: القيم الشخصية، ثقافة المنظمة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(07):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد أخلاقيات الأعمال.

رقم الفقرة	أبعاد أخلاقيات الأعمال وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	القيم الشخصية	4.273	0.506	1	مرتفع
1	أكرس كل خبرتي ومعارفي في خدمة المؤسسة	4.24	0.705	4	مرتفع
2	أحترم الوقت وأتقيد بمواقيت العمل حتى لا اسبب تأخير أعمال الآخرين	4.41	0.580	1	مرتفع

3	ألتزم بالمحافظة على السر المهني في المؤسسة	4.41	0.580	2	مرتفع
4	أبلغ عن التصرفات الأخلاقية للآخرين داخل المؤسسة	4.04	0.698	5	مرتفع
5	أتجنب إستغلال وظيفتي في إنجاز مهام شخصية والحرص على المحافظة على سمعتها وممتلكاتها.	4.26	0.855	3	مرتفع
ثقافة المنظمة					
6	تعمل المؤسسة على تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء إليها	3.91	0.590	3	مرتفع
7	أحتك بجميع العاملين في المؤسسة للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة في أداء العمل	4.13	0.687	2	مرتفع
8	يتم تحفيز الأفراد باستمرار على تقديم لأفكار جديدة	3.85	0.842	4	مرتفع
9	احترم العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة وعدم خرق القواعد العامة و سلوكات الجماعة	4.26	0.491	1	مرتفع
10	تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة إلى تعزيز ثقة العاملين بها.	3.78	0.892	5	مرتفع
أنظمة المؤسسة					
11	تتم الترقية على أساس كفاءة العمال.	3.74	0.953	5	مرتفع
12	يؤدي العاملين مهامهم بدقة لتجنب الأخطاء	4.04	0.698	1	مرتفع
13	يتم تقديم تبريرات مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء في حالة وقوعها	3.91	0.725	3	مرتفع
14	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة.	3.93	0.680	2	مرتفع
15	يستبعد المسؤولين العلاقات الشخصية مع الموظفين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بهم.	3.78	0.814	4	مرتفع
أصحاب المصالح					
16	تحتزم إدارة المؤسسة حقوق أصحاب المصالح مع إلتزامها بتعويض الأضرار	3.74	0.681	5	مرتفع
17	تحرص المؤسسة على البحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.	4.24	0.639	1	مرتفع
18	تعمل المؤسسة على المحافظة على الموردين الذين تتعامل معهم منذ مدة طويلة	4.11	0.640	3	مرتفع
19	تساهم المؤسسة في حماية البيئة والتحلي بالمسؤولية المجتمعية	4.04	0.759	4	مرتفع
20	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة مع تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق.	4.13	0.909	2	مرتفع
أخلاقيات الأعمال كمجموعة					
		4.152	0.512	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20
من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

1. بعد القيم الشخصية: نلاحظ أن عبارتي "أحترم الوقت وأتقيد بمواقيت العمل حتى لا اسبب تأخير أعمال الآخرين و ألتزم بالمحافظة على السر المهني في المؤسسة" جاءت على التوالي بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.273) بانحراف معياري (0,506)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,04-4,41)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,580-0,855)، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات

المؤسسة لأهمية القيم الشخصية. و الحرص على تجنب إستغلال وظيفتهم في إنجاز مهام شخصية والعمل على المحافظة على سمعتها وممتلكاتها، وكذلك محاولة لتكريس كل الوقت والخبرة في خدمة المؤسسة

2. أصحاب المصالح: نلاحظ أن بعد أصحاب المصالح جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.052) بانحراف معياري (0,530)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,13-4,24)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,639-0,909)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على البحث عن حاجات الزبون كما تساهم في حماية البيئة والتحلي بالمسؤولية الإجتماعية.

3. ثقافة المنظمة: جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (3,987) بانحراف معياري (0,515)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,26-3,78)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,892-0,491)، وهذا ما يفسر بأن مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة يولي اهتماما كبيرا بترسيخ ثقافة المنظمة لدى الأفراد العاملين بها، ويتجلى ذلك في احترام العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة وعدم خرق القواعد العامة و سلوكات الجماعة و كذلك تعمل المؤسسة على تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء إليها.

4. أنظمة المؤسسة: يظهر الجدول أعلاه أن بعد أنظمة المؤسسة جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,881) بانحراف معياري (0,601)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد كلها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,74-4,04)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,953-0,680)، ونستنتج من خلال إجابات المبحوثين حول العبارتين (11 و 15) اللذان كان متوسطيهما على الترتيب (3,74، 3,78) أن المؤسسة تقوم بالترقية على أساس كفاءة العمال و يستبعد المسؤولين العلاقات الشخصية مع الموظفين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لأخلاقيات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن جميع فقراتها (بأبعادها المختلفة من القيم الشخصية، ثقافة المنظمة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح) مجتمعة (4.152)، و بانحراف معياري (0.512)، ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني مرتكزات أخلاقيات الأعمال، فنجد القيادة الإدارية في المؤسسة تسعى إلى تعزيز ثقة العاملين بها حيث تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة ويؤدي ذلك إلى أداء مهامهم بدقة عالية وذلك لتجنب الأخطاء كما تقوم بالالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، كما تعمل المؤسسة على المحافظة على الموردين الذين تتعامل معهم منذ مدة طويلة وتحرص على البحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.

2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو التميز المؤسسي

بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لأخلاقيات الأعمال، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للتميز المؤسسي في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى تصورات الأفراد للتميز المؤسسي، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين للتميز المؤسسي؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات المتغير التابع: التميز المؤسسي

رقم الفقرة	التميز المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في جميع أعمالها وأنشطتها	4.17	0.643	8	مرتفع
2	تولي المؤسسة أهمية بالغة للجودة الشاملة في مختلف عملياتها	4.30	0.628	3	مرتفع
3	تسعى المؤسسة باستمرار على اكتساب التكنولوجيا الحديثة التي تتعلق بمجالها	4.28	0.584	4	مرتفع
4	تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المتميزين.	3.78	0.867	14	مرتفع
5	تشجع المؤسسة ممارسات التعلم الجماعي	3.91	0.890	13	مرتفع
6	تعمل المؤسسة على تحسين معارف الأفراد وتأهيلهم	4.00	0.789	12	مرتفع
7	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	4.33	0.701	2	مرتفع
8	تقدم المؤسسة المنتجات للعملاء بسرعة في الوقت المحدد.	4.26	0.575	5	مرتفع
9	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة.	4.35	0.566	1	مرتفع
10	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية قادرة على تحقيق الاستجابة السريعة للطلب.	4.24	0.639	6	مرتفع
11	لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق تميز المؤسسة	4.20	0.619	7	مرتفع
12	للمؤسسة مهارات وكفاءات تنظيمية تمكنها من مواجهة التغيرات الطارئة	4.11	0.567	10	مرتفع
13	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في جميع أعمالها وأنشطتها	4.15	0.470	9	مرتفع
14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للابداع التكنولوجي	4.04	0.815	11	مرتفع
	التميز المؤسسي على نحو عام.	4.049	0.419	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة من منظور عينة المبحوثين. حيث نجد أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن العبارات (14) المطروحة في الإستبانة (4.049)، وبانحراف معياري (0.419)، ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا من أجل تحقيق تميز مؤسسي، فنجد المؤسسة تسعى بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة حيث تولي المؤسسة أهمية بالغة للجودة

الشاملة في مختلف عملياتها من خلال العمل على اكتساب التكنولوجيا الحديثة التي تتعلق بمجالها، وكذلك حرصها على إستقطاب موارد بشرية تحقق تميز مؤسسي.

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على الآتي " ما أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي " قبل إختبار هذه الفرضية يجب التأكد أولاً من صلاحية النموذج، وذلك باستخدام جدول تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.011	4	2.003	21.661	,000 ^a
الخطأ	3.791	41	0.092		
المجموع الكلي	11.802	45			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05)

معامل الارتباط (R = 0.824) - معامل التحديد (R² = 0.679) - معامل التحديد المعدل (R^{2a}) من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (21.661) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نستدل على صلاحية أو ملائمة النموذج؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي. وبهذا يمكننا إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، حيث كانت نتائج هذا التحليل موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أخلاقيات الأعمال بأبعادها المختلفة في مستوى التميز المؤسسي لمؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	0.166	0.457		0.364	0.717
القيم الشخصية	0.152	0.107	0.150	1.423	0.162
ثقافة المنظمة	0.371	0.126	0.373	2.951	*0.005
أنظمة المؤسسة	0.137	0.101	0.162	1.367	0.179
أصحاب المصالح	0.327	0.110	0.339	2.983	*0.005
أخلاقيات الأعمال	0.994	0.107	0.813	9.275	*0.000

كمجموعة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

يتضح من خلال هذا الجدول ما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في أخلاقيات الأعمال كمجموعة في التميز المؤسسي، وهذا حسب تصورات اطارات ومسيري مؤسسة سيلاس للإسمنت لفارج بسكرة، إذ بلغت قيمة T: (9.275) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,824) وهو ارتباط قوي بين المتغيرين محل الدراسة، بينما فسر متغير أخلاقيات الأعمال (7, 64%) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد القيم الشخصية في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.162) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)؛ وهذا ما يمكن تفسيره على أن المؤسسة لا تتبنى القيم الشخصية من أجل تحقيق التميز المؤسسي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد ثقافة المنظمة في التميز المؤسسي وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.005) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). وقد يمكن ارجاع ذلك الى حرص المؤسسة على التزام العاملين بالعادات والتقاليد السائدة فيه وعدم خرق القواعد العامة و سلوكات الجماعة
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد أنظمة المؤسسة في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.179) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05). ويمكن تفسير ذلك الى أن أنظمة المؤسسة ليس لها أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد أصحاب المصالح في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.005) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ويرجع ذلك الى الاخذ بعين الاعتبار أهداف ومصالح الآخرين وجعلها من أولويات المؤسسة التي تسهر على تطبيقها .
- 2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال موضوع الدراسة على نحو مستقل في مستوى التميز المؤسسي الذي يشعر به المبحوثين تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) للبعدين (ثقافة المنظمة و أصحاب المصالح) بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين (القيم الشخصية و أنظمة المؤسسة).
- 3- ولبيان أهمية كل متغير على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي، استخدم تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (stepwise) فتبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدور (00) أن قوة العلاقة بين بعد ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي (0.72) وفقا لما تشير إليه قيمة R بينما فسر هذا المتغير 52.7 % من التباين في التميز المؤسسي وذلك بالإعتماد على قيمة R^2 كما أن العلاقة بين البعدين المستقلين ثقافة المنظمة

وأصحاب المصالح مجتمعين والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغت (0.80) وقد فسرا (65.2 %) من التباين في التميز المؤسسي بينما خرج من معادلة الانحدار البعدين المستقلين القيم الشخصية و أنظمة المؤسسة إذ لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع التميز المؤسسي.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأخلاقيات الأعمال موضع الدراسة المؤثرة إحصائيا في التميز المؤسسي الذي يشعر به المبحوثون

المتغير المستقل	الإرتباط	معامل التحديد
ثقافة المنظمة	0.72	0.527
ثقافة المنظمة + أصحاب المصالح	0.808	0.652

- كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتنبئة لأخلاقيات الأعمال إتجاه التميز المؤسسي

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال الدراسة الميدانية مؤسسة الإسمنت سيلاس لافارج بسكرة، والتي نبحث فيها عن أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي توصلنا إلى مايلي :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في أخلاقيات الأعمال (بشكل عام) على التميز المؤسسي من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.824 كما فسرت أخلاقيات الأعمال 64.7% من التباينات الحاصلة في التميز المؤسسي

✓ كما نجد أن جميع الأبعاد المتنبئة للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال من القيم الشخصية، ثقافة المنظمة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح، لها أثر على التميز المؤسسي

✓ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتنبئة لأخلاقيات الأعمال إتجاه التميز المؤسسي.

✓ جاءت كل أبعاد أخلاقيات الأعمال بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية التميز المؤسسي وأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لأخلاقيات الأعمال، و في ظل تنامي متطلبات أصحاب المصالح والأفراد تعمل المؤسسة على التنوع في طرق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص حيث أن وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة و إخلاص يجعلهم لا يميلون إلى إستخدام الأساليب الغير شرعية . وأن الإلتزام بالميثاق الأخلاقي أثناء ممارستهم لواجباتهم على إختلاف مستوياتهم هو ما يساعد في تحقيق التميز المؤسسي .

الخاتمة:

بعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية عظمى، فأصبحت التنافسية الأخلاقية من أهم انشغالات المنظمات الاقتصادية، خاصة في واقع الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها هذه المنظمات إلى البقاء من خلال اكتساب مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح، مما قادها إلى أن تكون أكثر إدراكا واهتماما كي تكون قراراتها أخلاقية وتندرج ضمن إستراتيجيتها التنافسية، فأصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية.

تتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى إلتزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، حيث تتبنى المؤسسات هذه الأخيرة التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الإلتزام لديهم والمطلوبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح والإجراءات، وعلى المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في إستراتيجياتها بعيدة المدى الإعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة السليمة إنطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي أحد أهم الأخلاقيات الملقة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها.

لقد حملت التطورات الحاصلة عالميا وخاصة على الصعيد الاقتصادي منظمات الأعمال مهمة أكبر وجعلتها المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما جعلها في موقف يحتم عليها البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس، ولكن تركيز هذه المنظمات على تعظيم الأرباح والبقاء في السوق وإهمالها للعديد من الجوانب الأخلاقية والتي نتج عنها الكثير من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية لفت الأنظار وسلط الأضواء على موضوع أخلاقيات الأعمال التي تكتسب أهميتها من واقع حال الأسواق العالمية التي تسعى فيها منظمات الأعمال إلى البقاء من خلال امتلاك مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالتعرف على المفاهيم والأبعاد المرتبطة بأخلاقيات الأعمال وبمعالجة الأثر الذي تخلفه أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي لدى مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية و الإستكشافية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في مؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة، الأمر الذي مكننا من الخروج بمجموعة من النتائج أهمها:

- لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقياً، فالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها؛
- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة، فالإلتزام الأخلاقي ينتج عنه أثار ربحية في الجانب الاقتصادي؛
- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة سيلاس للإسمنت Lafarge بسكرة تبين أنها مؤسسة ملتزمة أخلاقيا تجاه عمالها وموظفيها و عملائها والبيئة التي تعمل فيها مما

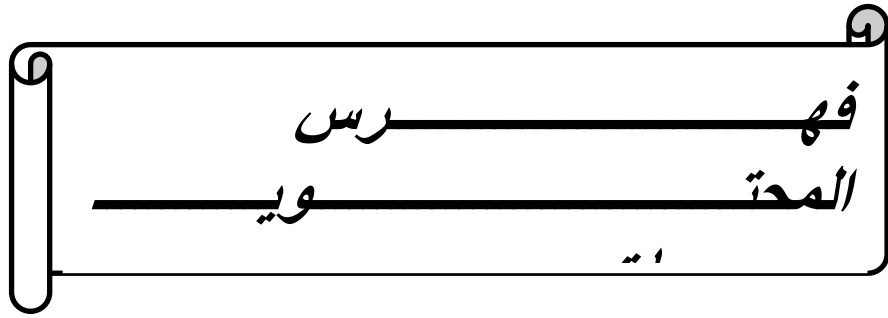
يجعلها تحصل على العديد من المزايا أهمها كسب ولاء الزبائن واحتلال موقع تنافسي مهم في الأسواق، فأصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال صناعة الإسمنت في الجزائر وحتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة والتتبع الدقيق للأسواق العالمية؛

- ومن بين أهم نتائج الدراسة الميدانية التي توصلنا إليها نذكر ما يلي:
 - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأخلاقيات الأعمال (بشكل عام) في التميز المؤسسي ؛
 - ✓ كما نجد أن جميع الأبعاد المتبناة للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال من القيم الشخصية، ثقافة المنظمة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح، لها أثر في التميز المؤسسي
 - ✓ كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة لأخلاقيات الأعمال إتجاه التميز المؤسسي.
- جاءت كل أبعاد أخلاقيات الأعمال بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية التميز المؤسسي أخيرا يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة أن "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمنظمة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فان خلق التميز المؤسسي عن طريق أخلاقيات الأعمال في المنظمة هو أمر لا بد منه.

الدراسات المستقبلية:

من خلال الخوض في هذا البحث يمكن أن تتجلى مجموعة من المواضيع ذات الصلة بالدراسة منها:

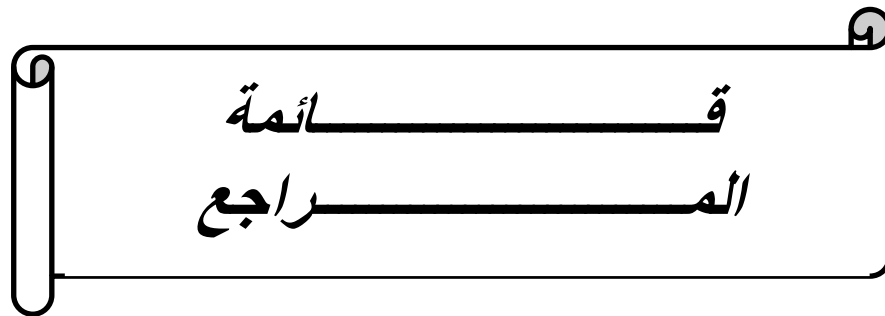
- ✓ واقع التميز المؤسسي للمؤسسات الجزائرية وعلاقته بالتوجه نحو الشراكة؛
- ✓ أثر أخلاقيات الاعمال في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري؛
- ✓ مساهمة أخلاقيات الأعمال في اكتساب الميزة التنافسية.



الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	

	فهرس الأشكال و الجداول
أ - ح	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي
21	توطئة
21	المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي
21	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
22	المطلب الثاني: أهمية التميز المؤسسي
22	المطلب الثالث: عوامل التميز المؤسسي وخصائصه
24	المطلب الرابع: أبعاد التميز المؤسسي
25	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي
25	المطلب الأول: نشأة التميز المؤسسي
26	المطلب الثاني: مراحل تطور التميز المؤسسي
28	المطلب الثالث: أهداف ومزايا التميز المؤسسي
29	المطلب الرابع: معايير التميز المؤسسي
31	المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي وجوائزه
31	المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية للتميز المؤسسي
32	المطلب الثاني: نماذج التميز المؤسسي
35	المطلب الثالث: جوائز التميز المؤسسي
37	المطلب الرابع: معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال
40	توطئة
41	المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال
41	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال
42	المطلب الثاني: الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال وأهميتها
43	المطلب الثالث: مراحل تطور أخلاقيات الأعمال ومصادرها
46	المطلب الرابع: منافع أخلاقيات الأعمال
47	المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المنظمة
47	المطلب الأول: المنظمة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال
51	المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات الأعمال
55	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
57	المطلب الرابع: أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المنظمة
62	المبحث الثالث: التوجه الأخلاقي للمؤسسات
62	المطلب الأول: نظريات ومداخل ممارسة أخلاقيات الأعمال
63	المطلب الثاني: المدونة الأخلاقية مبادئها ودورها في تفعيل الممارسة الأخلاقية
65	المطلب الثالث: المعايير الأخلاقية التي تساهم في تماسك المؤسسة
66	المطلب الرابع: المشكلات والصعوبات التي تواجه أخلاقيات الأعمال
	الفصل الثالث: أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي-مؤسسة سيلاس للإسمنت لفارج بـسكرة
70	توطئة
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت لفارج بـسكرة
70	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها
70	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و أنواع الإسمنت المنتج

71	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
71	المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق الإستبانة
74	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
74	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض النتائج وتقييم متغيرات الدراسة
84	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



قائمة المقالات:

1. عبد الرحمان بدوي ، الأخلاق النظرية الكويت :وكالة المطبوعات ، 1975
2. بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الاعمال كميزة تنافسية لمنظمات الاعمال دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، جامعة تلمسان ،الجزائر
3. د.معن وعد الله المعاضدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، أنموذج مقترح للمنظمات العربية، قسم نظم المعلومات الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2003
4. مجلة مينا للدراسات الإقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2019
5. عطاالله بشير النوبقة، أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، دراساتالعلوم الإدارية، المجلد 43 العدد 01، 2016،
6. مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
7. سعاد عبود، ربيحة قوادرية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29 ، السنة التاسعة ، ديسمبر 2017
8. سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01
9. د.نور الدين موزهودة، أ.إسمهانقرزه، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الأبار (ENTP)" المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2018

قائمة الكتب:

1. أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين ، بيروت، دار الجيل ، 1990
2. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2006
3. نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008
5. ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم الناشرون ، بيروت، لبنان، 2014
6. مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
7. نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
8. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005
9. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010

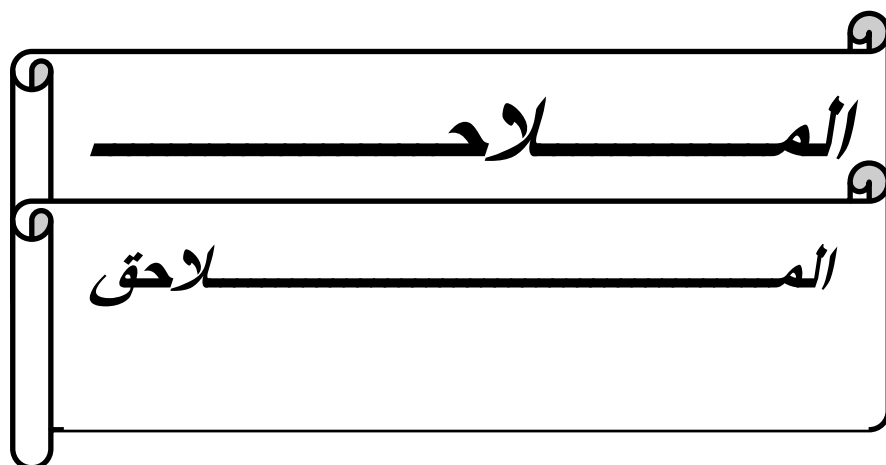
قائمة المذكرات:

1. زرداوي فتيحة ، لأخلاق والسياسة عند ابو حامد الغزالي ، رسالة ماجستير غير منشورة في الفلسفة ، جامعة الجزائر ، 1990
2. بودراع أمينة : دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماجستير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013
3. خرفي خضرة : اثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ، شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016
4. تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008
5. زروقي يحي : أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر، 2016-2017.
6. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2019-2020
7. هبة جعفر العثماني، أثر ممارسات أخلاقيات الأعمال على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2017

8. نهال موسى شحدة حجازي، **التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي** "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية – قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة لإستكمال على درجة الماجستير في إدارة الأعمال للحصو من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2016
9. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي** "دراسة تطبيقية شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010
10. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي** "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018
11. صابر خلف غديفان الحواتمة، **التميز المؤسسي وأثره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال** "دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسرء الأردن، الأردن، 2019
12. إبراهيم عمر حمدان المصري، **الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي** "دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015
13. ماهر فرح أبو ريا، **دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي** "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، فلسطين
14. كمال منير عوض الجوجو، **الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019
15. ساري أحلام، **مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال** "دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي و الجزائر"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017

قائمة المراجع باللغة الأجنبية والمواقع الإلكترونية

1. Robbins Stephen & Coulter Mary, Management, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999.
2. www.iefpedia.co –doc
3. Jean marie mira, " mon management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médicaux sociaux, éd SeliArslan, 2007
4. OkparaJohno, Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy, 2003
5. Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman (2012). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco: Jossey-Bass
6. https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/complimentary/SCCECodeOfEthics_Arabic_web.pdf
7. T. J. Peters and R. H. Waterman, In search of excellence, Profile Books, London –UK, 2nd Edition, 2004, P P13-15.
8. Mohamed Zairi, The 4 ps: of organizational excellence, Publishing TQM College, Dubai US AS Arabe, E- TQM College, 2003, P 02.



وزارة التعلم العالفة والبحث العلمف

جامعة محمد ففضر -بسكرة-
كلفة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسفر
قسم علوم التفسفر
تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانه بحث
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
سفءف/سفءفءف المءترمف:

فف إطار انجاز مذكرة تخرج لنفل شهادة ماسفر فف علوم التفسفر، تخصص إدارة الموارد
البشرفة والتي جاءت

بعنوان: "أثر أخلاقات الأعمال فف التمزف المؤسسف، دراسة مفءانفة: مؤسسة الإسمنت
سفلاس لافارج بسكرة"

نقدم لكم هذا الإستبانه التي نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعفة وهذا بوضع
العلامة (x) فف الخانة التي ترونها مناسبة لرأفكم، مع العلم أنه ستبقي الإجابات سرففة، وسفتم
استخدامها لغرض البحث العلمف فقط.

ولكم منا كل التقففر على جهودكم المبذولة لبلوغ الأهداف المتوخاة من هذا البحث.

الطالبة: هـراكى سلمى

السنة الجامعفة: 2020-2021

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ☐ هادة مهند ☐ شهادة ليسانس

- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى ☐ بكالوريا فأقل

شهادة دراسات
تطبيقية جامعية

شهادة

شهادة ماستر

☐
☐
☐
☐

القسم الثاني: محاور الإستبانة

أولا/ أخلاقيات الأعمال

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أخلاقيات الأعمال بأبعادها المختلفة (القيم الشخصية ، ثقافة المنظمة ، أنظمة المؤسسة ، أصحاب المصالح)، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد أخلاقيات الأعمال وفقرات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- القيم الشخصية						
01	أكرس كل خبرتي ومعارفي في خدمة المؤسسة					

02	أحترم الوقت وأتقيد بمواقيت العمل حتى لا اسبب تأخير أعمال الآخرين				
03	ألتزم بالمحافظة على السر المهني في المؤسسة				
04	أبلغ عن التصرفات الأخلاقية للآخرين داخل المؤسسة				
05	أتجنب إستغلال وظيفتي في إنجاز مهام شخصية والحرص على المحافظة على سمعتها وممتلكاتها.				
2- ثقافة المنظمة					
06	تعمل المؤسسة على تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء إليها				
07	أحتك بجميع العاملين في المؤسسة للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة في أداء العمل				
08	يتم تحفيز الأفراد بإستمرار على تقديم لأفكار جديدة				
09	احترم العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة وعدم خرق القواعد العامة وسلوكات الجماعة				
10	تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة إلى تعزيز ثقة العاملين بها.				
3- أنظمة المؤسسة					
11	تتم الترقية على أساس كفاءة العمال.				
12	يؤدي العاملون مهامهم بدقة لتجنب الأخطاء				
13	يتم تقديم تبريرات مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء في حالة وقوعها				
14	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة.				
15	يستبعد المسؤولين العلاقات الشخصية مع الموظفين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بهم.				
4- أصحاب المصالح					
16	تحترم إدارة المؤسسة حقوق أصحاب المصالح مع إلزامها بتعويض الأضرار				
17	تحرص المؤسسة على البحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.				
18	تعمل المؤسسة على المحافظة على الموردين الذين تتعامل معهم منذ مدة طويلة				
19	تساهم المؤسسة في حماية البيئة والتخلي بالمسؤولية المجتمعية				
20	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة مع تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق.				

ثانيا/ الالتزام التنظيمي وأبعاده

العبارات الآتية تهدف الوقوف على مستوى التميز المؤسسي، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات الخاصة بالتميز المؤسسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في جميع أعمالها وأنشطتها					
02	تولي المؤسسة أهمية بالغة للجودة الشاملة في مختلف عملياتها					
03	تسعى المؤسسة باستمرار على اكتساب التكنولوجيا الحديثة التي تتعلق بمجالها					
04	تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المتميزين .					
05	تشجع المؤسسة ممارسات التعلم الجماعي					
06	تعمل المؤسسة على تحسين معارف الأفراد وتأهيلهم					
07	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين					
08	تقدم المؤسسة المنتجات للعملاء بسرعة في الوقت المحدد.					
09	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة.					
10	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية قادرة على تحقيق الاستجابة السريعة للطلب.					
11	لدى المؤسسة موارد بشرية تساهم في تحقيق تميز المؤسسة					
12	للمؤسسة مهارات وكفاءات تنظيمية تمكنها من مواجهة التغيرات الطارئة					
13	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في جميع أعمالها وأنشطتها					
14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للابداع التكنولوجي					

نشكركم على تعاونكم ودعمكم لنا